

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

magisterské kombinované štúdium  
2010 – 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCA**

Milan Kubík

Riadenie a hodnotenie pracovného výkonu

**Praha 2012**

**Vedúci diplomovej práce:  
Prof. PhDr. Ing. Miroslav Tuma, DrSc. Phd**

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master Combined Studies  
2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Milan Kubík

The management and evaluation of work performance

**Prague 2012**

**The Diploma Thesis Work Supervisor:  
Prof. PhDr. Ing. Miroslav Tuma, DrSc. PhD**

## **PREHLÁSENIE**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezentačným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe, dňa 15.3.2012

.....

Milan Kubík

## **POĎAKOVANIE**

Vyjadrujem poďakovanie Prof. PhDr. Ing. Miroslavovi Tumovi, DrSc. PhD za jeho metodickú pomoc a poskytnutie cenných rád pri vypracovaní diplomovej práce.

## **ANOTÁCIA**

Diplomová práca sa zaoberá riadením pracovného výkonu, hodnotením pracovného výkonu zamestnancov za účelom dosiahnutia dlhodobého rozvoja a zvyšovania výkonnosti zamestnancov. Rozoberá ciele, funkcie, kritéria, fázy pracovného výkonu v organizácii.

V diplomovej práci bližšie rozoberáme ciele, funkcie a metódy hodnotenia pracovného výkonu. Zaoberáme sa obsahom hodnotenia a problémami v hodnotení a ich dopad na výkonnosť zamestnancov.

Teoretickú časť sme využili v praktickej časti pri zisťovaní spokojnosti zamestnancov s riadením a hodnotením v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina.

V závere je detailne popísaná príprava, implementácia a realizácia zisťovania spokojnosti so zamestnaním, hodnotením a odmeňovaním zamestnancov.

## **KEÚČOVÉ POJMY**

pracovný výkon, fázy pracovného výkonu, princípy a kritéria pracovného výkonu, klasifikácia pracovného výkonu, motivácia, hodnotenie, obsah hodnotenia, účel hodnotenia, ciele hodnotenia, funkcie a metódy hodnotenia, typy pracovného hodnotenia, hodnotiaci rozhovor

## **ANNOTATION**

This thesis is dealing with performance management, evaluation of performance of employees in order to achieve long-term development and improving employee performance. The thesis disassembles goals, functions, criterias, phases of work performance in organisation. In this thesis, we analyze goals, functions and methods of evaluation of performance. We deal with content of evaluation and with problems in evaluation and with their results on performance of employees.

The theoretical part we used in a practical part where we detected employees satisfaction with management of work performance and with evaluation in Stredoslovenska energetika, a. s. Žilina.

In the end of thesis is detaily described preparation, implementation and realization of measuring the satisfaction with working position, with evaluation, with remuneration and with the possibility of education of employee.

## **KEY WORDS**

The performance of work, the phases of work performance, the principles and criterias of work performance, the classification of work performance, the motivation, the evaluation, the content of evaluation, the goals of evaluations, the purpose of evaluation, the functions and methods of evaluations, the types of work evaluation, the evaluation of interview

## OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b>	
<b>1. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU .....</b>	<b>12</b>
1. 1 Charakteristika riadenia pracovného výkonu .....	12
1. 2 Fázy riadenia pracovného výkonu .....	14
1. 3 Princípy riadenia pracovného výkonu .....	15
<b>2. PRACOVNÝ VÝKON, KRITÉRIA A KLASIFIKÁCIA PRACOVNÉHO VÝKONU .....</b>	<b>17</b>
2. 1 Kritéria pracovného výkonu.....	17
2. 2 Klasifikácia pracovného výkonu.....	20
2. 3 Motivácia pracovníkov .....	20
<b>3. HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV .....</b>	<b>24</b>
3. 1 Hodnotiteľ pracovného výkonu zamestnancov .....	25
3. 2 Obsah a účel hodnotenia zamestnancov .....	27
3. 3 Ciele hodnotenia .....	28
3. 4 Funkcie hodnotenia .....	29
3. 5 Metódy hodnotenia .....	31
3.5.1 Verbálne metódy hodnotenia .....	35
3.5.2 Nonverbálne metódy hodnotenia .....	37
3.5.3 Kombinované metódy hodnotenia .....	39
3.6 Typy pracovného hodnotenia .....	41
<b>4. REALIZÁCIA HODNOTENIA ZAMESTNANCOV.....</b>	<b>42</b>
4. 1 Hodnotiaci rozhovor.....	43
4. 2 Problémy pri hodnotení a hodnotiteľské chyby .....	46
4. 3 Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov .....	50
4. 4 Hodnotenie a finančné odmeňovanie .....	50
4. 5 Hodnotenie zamestnancov v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina .....	53

## **PRAKTICKÁ ČASŤ**

<b>5. POPIS VÝSKUMU .....</b>	<b>59</b>
5. 1 Cieľ a hypotézy výskumu .....	59
5. 2 Charakteristika výskumnej vzorky .....	60
5. 3 Metódy zberu dát .....	60
5. 4 Zber a spracovanie údajov .....	61
5. 5 Interpretácia údajov .....	65
5.5.1 Pracovná pozícia, pracovný postup, možnosť rovnakého uplatnenia žien a mužov .....	65
5.5.2 Hodnotenie pracovného výkonu u mužov a žien a ich finančné hodnotenie .....	69
5.5.3 Vzdelávanie zamestnancov a aspekty vplývajúce na na pracovný výkon .....	74
5. 6 Zhrnutie a odporúčenie.....	76
 <b>ZÁVER .....</b>	 <b>82</b>
 <b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY A PRAMENE .....</b>	 <b>83</b>
<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>86</b>



## ÚVOD

**„Říka se, že by se měl člověk stydět, když se mění. To je nesmysl! Hanba je, když se nemění.“**

(Lev Nikolajevič Tolstoj)

V súčasnej dobe vzniká veľa nových firiem, ale veľa ich aj zaniká. Cieľom všetkých podnikateľských subjektov je presadiť sa na trhu a vybudovať si určité postavenie na trhu. Ich snahou je získať zákazníkov ponukami výrobkov alebo služieb, ktoré sú kvalitné, cenovo prístupné a svojimi vlastnosťami dokážu uspokojiť potreby zákazníkov. Ak firma dokáže obstáť v konkurenčnom boji a je konkurencieschopnou, vyhráva.

Konkurenčná schopnosť firmy závisí od mnohých faktorov, jedným z nich je aj pracovná sila, to znamená všetci zamestnanci firmy počnúc robotníkmi až po vrcholový manažment.

Determinujúcim prvkom súčasného obdobia je zmena. Menia sa všetky spoločenské vzťahy, makroprostredie aj podmienky mikroprostredia. Stále sme pod tlakom a neustále musíme vykazovať dobré výsledky. Takže chceme, aby zamestnanci dobre pracovali, aby boli sebestační, aby boli motivovaní, správne hodnotení a zároveň aj spravodlivo odmenení.

Najväčším a najvýznamnejším kapitálom firmy je jednotliviec – zamestnanec so svojimi vedomosťami a skúsenosťami, ktoré má, a ktoré denne odovzdáva v reprodukčnom procese. Všeobecné návody ako pracovať s ľuďmi, ako ľudí ovplyvňovať, motivovať ako s nimi dobre vychádzať, často zlyhávajú. Jednanie, ktoré sa osvedčilo v jednom prípade, má u iného človeka efekt iný, alebo dokonca opačný. Medzi ľuďmi sú veľké rozdiely a tieto rozdiely musíme rešpektovať, ak chceme dosiahnuť pozitívne výsledky v riadení ľudí, vo vyjednávaní, či predvídaní ich reakcií.

Veľkú výhodu v konkurenčnom boji získavajú tie firmy, ktoré rýchlo pochopia dôležitosť a nevyhnutnosť plánovania a riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú základným kameňom rozvoja a úspešnosti firmy zo strategického pohľadu.

Personálny manažment musí mať vo firme rovnocenné postavenie s výrobným manažmentom, či marketingom. Úlohou manažmentu je koordinovať činnosť zamestnancov tak, aby pri splnení podmienky efektívnosti boli dosiahnuté ciele firmy.

Riadenie ľudí zahŕňa celý komplex činností, od kvality ktorých závisí efektívne riadenie pracovnej sily. Jednou z nich je hodnotenie zamestnancov.

Ak sa pozrieme na akúkoľvek organizačnú jednotku vo všeobecnosti sú nespokojní všetci – zamestnanci, ich nadriadení a v nekonečnom rade i zamestnávateľa. Zamestnanci sa nezaujímajú o potreby zamestnávateľa, je veľmi ťažké ich motivovať. Napriek tomu neustále zvyšujú požiadavky na zvýšenie svojej mzdy. Manažéri sa na druhej strane obávajú narušenia sociálnej stability, ale neustále vytvárajú stále väčší tlak na svojich zamestnancov. Ľudia kopírujú svojich nadriadených. Nemôže sa ani rozčuľovať, kričať, obviňovať kolegov. Jedine uznanie princípov a práca na sebe môže priniesť úspech. Ak sa splní očakávanie, t. j. očakávanie a skutočnosť sú v súlade, motív sa posilňuje, pokiaľ sa nesplní, motív sa oslabuje.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov je jednou z ciest ako zlepšiť prácu s ľuďmi a komunikáciu medzi nimi. Hodnotenie zamestnancov vedie k ich lepšiemu poznaniu, poskytuje informácie pre porovnávanie zamestnancov z hľadiska dosahovaných pracovných výsledkov, umožňuje optimalizovať štruktúru pracovných kolektívov, je stimulačným nástrojom a poskytuje informácie pre výber a plánovanie funkčného postupu úspešných zamestnancov.

Vo svojej práci sme sa v teoretickej časti zamerali na analýzu riadenia pracovného výkonu a hodnotenia zamestnancov. Diplomová práca je štrukturovaná do dvoch častí teoretickej a praktickej.

V teoretickej časti charakterizujeme pracovný výkon, jeho fázy a princípy. Zaoberáme sa kritériami a klasifikáciou pracovného výkonu zamestnancov. V ďalšej kapitole sa zaoberáme problematikou hodnotenia pracovného výkonu, obsahu, cieľmi, metódami, funkciami hodnotenia a hodnotiacim rozhovorom.

V praktickej časti zisťujeme vplyv pracovného výkonu zamestnancov na ich hodnotenie v spoločnosti Stredoslovenská energetika, a. s. Žilina.

Spracovaniu tejto problematiky predchádzalo viacero sedení a pohovorov so zamestnancami Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina, štúdium rôznych správ a štatistík. Podrobne je metodika spracovania práce a tiež výskumu uvedená v projekte výskumu.

Hlavným zámerom tejto práce je na základe teoretických a praktických poznatkov nájsť nedostatky v riadení pracovného výkonu, následne v hodnotení a odmeňovaní zamestnancov Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina.

# 1. RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU

Riadenie pracovného výkonu sa dostáva do popredia ako nástroj zabezpečovania integrovanejšieho prístupu k riadeniu výkonu. Riadenie pracovného výkonu vychádza z princípu riadenia založeného na zmluve, nie na nariaďovaní. Kladie dôraz na rozvoj , samovzdelávanie a na prepojenie individuálnych a podnikových cieľov. V podstate zohrávajú hlavnú úlohu v zabezpečovaní integrovaných a logických procesov riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa navzájom podporujú a ako celok prispievajú k zlepšovaniu efektívnosti organizácii.

## 1. 1 Charakteristika riadenia pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu predstavuje podľa Josefa Koubecka strategickejší a integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo častejšie písomnej zmluvy medzi manažérom (bezprostredným nadriadeným) a pracovníkom o budúcom pracovnom výkone a osvojovaní si schopností potrebných k tomuto pracovnému výkonu.<sup>1</sup>

Znamená to dosahovať lepšie výsledky pomocou znalostí a riadenia pracovného výkonu dohodnutom v rámci plánovaných cieľov, štandardov a požiadaviek týkajúcich sa schopností zamestnancov.

Riadenie pracovného výkonu je proces zaoberajúci sa efektívnosťou jednotlivca, pracovného tímu a organizácie. Je to spôsob, ktorý sa snaží získať od všetkých čo najlepší výkon a motivovať zamestnancov k dosiahnutiu organizačných cieľov. Je to plánovaný proces, ktorého hlavnými zložkami sú dohoda, meranie, spätná väzba, pozitívne povzbudzovanie a dialóg. Týka sa merania a skúmania výstupov v podobe porovnávania odvádzaného

---

<sup>1</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha: 2007, s. 191

výkonu s očakávaniami vyjadrenými ako ciele. Zameriavame sa na ciele, normy a ukazovatele výkonu. Založené je na dohode o požiadavkách a cieľoch a zlepšovaní pracovného výkonu a na plánoch osobného rozvoja. Spolieha sa na zhodu a spoluprácu, nie na kontrolu a nútenie a rozkazovanie.

Riadenie pracovného výkonu sa zameriava na plánovanie a zlepšovanie budúceho pracovného výkonu, na spätné hodnotenie pracovného výkonu. Poskytuje základňu pre pravidelný a častý dialóg medzi manažérmi a pracovníkmi o potrebách výkonu a rozvoja. Hlavne o individuálny výkon, ale môže sa použiť aj pri skupinách – tímoch. Dôraz sa kladie na rozvoj.

Typickými črtami systému riadenia výkonu sú:

- Jasná väzba na organizačné ciele
- Previazanie s popisom pracovného miesta
- Prísny a objektívny proces hodnotenia
- Permanentné hodnotenie
- Väzba hodnotenia na mzdu

Primárnym cieľom sledovania a skúmania pracovného výkonu je poučiť sa zo skúsenosti, analyzovať, prečo niečo išlo správne a niečo nie tak dobre a využiť toho pri zlepšovaní budúceho pracovného výkonu, prípadne stanoviť ciele vzdelávania a rozvoja pracovníkov.

Základnou zmenou tradičného prístupu a úloh z neho vyplývajúcich je poradie významu uvedených aktivít, keď do popredia sa dostáva formovanie efektívneho personálu, vzdelávanie a rozvoj vlastných zamestnancov, vrátane aktivít, ktoré slúžia pružnosti a efektívnosti podniku. Mimoriadny dôraz sa kladie na kvalitné a zdravé vzťahy v podniku a na starostlivosť o zamestnancov. Koncepcia predpokladá intenzívnu komunikáciu, či už v podobe spätnej väzby poskytovanej zamestnancom (týkajúcu sa ich pracovného výkonu) alebo v opačnom smere – od zamestnancov k vedeniu podniku.

## 1. 2 Fázy riadenia pracovného výkonu

Hlavnými aktivitami a fázami riadenia pracovného výkonu sú:<sup>2</sup>

1. Definovanie role pracovníka – tu sú dohodnuté hlavné oblasti výsledkov a požiadavky na schopnosti.
2. Prejednanie a uzavretie ústnej dohody alebo písomnej zmluvy o pracovnom výkone. Dohoda definuje očakávanie, t. j. čo by mal pracovník dosiahnuť v podobe výsledkov, ako bude jeho výkon meraný a aké schopnosti sú pre dosiahnutie požadovaných výsledkov potrebné. Ide vlastne o fázu plánovania pracovného výkonu.

Konkrétne dohoda alebo zmluva definuje:

- a) ciele a normy pracovného výkonu i ktoré oblasti pracovného výkonu treba zlepšiť, teda to, čo sa od pracovníka očakáva, ale tiež, čo pre to môže urobiť bezprostredne nadriadený (manažér),
  - b) ako sa bude pracovný výkon merať (posudzovať) a aké ukazovatele sa použijú,
  - c) aké schopnosti (znanosti, skúsenosti, chovanie) sú potrebné k efektívnemu plneniu pracovných úloh na konkrétnom pracovnom mieste (v konkrétnej úlohe),
  - d) základné hodnoty organizácie alebo požiadavky týkajúce sa kvality, služieb zákazníkov, tímovej práce, rozvoja pracovníkov, zásad ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci, znižovania nákladov a podobne, nakoľko ich dodržiavanie sa od pracovníka očakáva.
3. Prejednanie a uzavretie dohody alebo zmluvy o rozvoji schopnosti pracovníka, teda v podstate vypracovanie plánu osobného rozvoja pracovníka – ktorý stanovuje, aké kroky by mal pracovník podniknúť v záujme svojho rozvoja, aby si rozšíril svoje znalosti a skúsenosti, zvýšil úroveň svojich schopností a v konkrétnych oblastiach zlepšil svoj výkon.

---

<sup>2</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2007, s. 205

4. Riadenie pracovného výkonu v priebehu obdobia (najčastejšie v roku) – čo je fáza, behom ktorej sa podnikajú kroky smerujúce k realizácii dohody/zmluvy o pracovnom výkone a pláne osobného rozvoja pracovníka pri vykonávaní každodennej práce a napĺňaní plánovaných vzdelávacích aktivít. Zahrňuje nepretržitý proces poskytovania spätnej väzby na výkon, prevádzanie neformálnych preskúmaní a posudzovanie pracovného výkonu a diskusií o ňom, aktualizáciu cieľov a pokiaľ je to nevyhnutné i riešenie problémov pracovného výkonu.
5. Záverečné preskúmanie a posudzovanie pracovného výkonu – čo je fáza formálneho vyhodnocovania, kedy dochádza k preskúmaniu a posúdeniu pracovného výkonu za celé obdobie s dôrazom na úspechy, pokrok i problémy. Je to východisko pre úpravy dohôd o pracovnom výkone a pláne osobného rozvoja.

### **1. 3 Princípy riadenia pracovného výkonu**

Koncepcia riadenia pracovného výkonu pomáha porozumieť cieľom organizácie a premeniť ich na útvarové, skupinové a individuálne ciele. Ide o neustály, sústavný a evolučný proces, ktorým sa zlepšuje pracovný výkon. Spolieha sa na zhodu, súčinnosť a kooperáciu ako na kontrolu, prikazovanie a nátlak.

Vytvára ovzdušie vzájomného a všeobecného uvedomenia si toho, čo je nutné k zlepšeniu pracovného výkonu a ako to dosiahnuť. Povzbudzuje k samostatnému riadeniu individuálneho pracovného výkonu. Vyžaduje otvorený a poctivý štýl riadenia a podporuje obojstrannú komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými. Tiež vyžaduje aj spätnú väzbu, zhora i zdola. Spätná väzba zdola umožňuje, aby sa skúsenosti a znalosti získané jednotlivými pracovníkmi pri výkone práce premietli do cieľov celej organizácie a viedli aj k zlepšeniu práce manažérov. Charakteristickým rysom je

meranie a posudzovanie celkového výkonu na základe spoločných dohodnutých cieľov a mala by sa uplatňovať u všetkých pracovníkov bez rozdielov a nemala by sa v prvom rade zameriavať na väzbu výkonu na peňažnú odmenu.

Pomáha každému pracovníkovi pochopiť a rozoznať jeho podiel na prispievanie k plneniu cieľov organizácie a tak riadiť a zvyšovať výkon.

Riadenie pracovného výkonu sa zameriava na zlepšovanie pracovného výkonu, na rozvoj pracovníka, na uspokojovanie jeho potrieb a naplňovanie očakávaní všetkých zainteresovaných strán na firme, t. j. vlastníkov, manažmentu, pracovníkov, zákazníkov, dodávateľov a celej verejnosti. Riadenie pracovného výkonu by malo rešpektovať potreby jedincov a skupín, ako aj potreby firmy, pričom tieto potreby nemusia byť vo vzájomnej zhode. Konečne je riadenie pracovného výkonu zamerané na komunikácii a zapojovaní ľudí do diskusie. Tým poskytuje jednotlivcom a skupinám podieľať sa na definovaní ich cieľov a prostriedkov k dosiahnutiu týchto cieľov, môže prispieť k vytvoreniu vysoko angažovanej firmy.

Riadenie pracovného výkonu by malo fungovať v súlade s nasledujúcimi etickými zásadami:<sup>3</sup>

- Rešpektovanie jedinca
- Vzájomný rešpekt
- Procedurálna spravodlivosť, slušnosť a poctivosť
- Priehľadnosť

---

<sup>3</sup> Koubek, J.: Personální práce v malých a středních firmách. Praha: 2007, s. 192



## **2. PRACOVNÝ VÝKON, KRITÉRIA A KLASIFIKÁCIA PRACOVNÉHO VÝKONU**

Skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu by sa malo opierať o skutočný pracovný výkon pracovníka. Musí byť konkrétny a musí umožňovať manažérom a pracovníkom, aby si našli spoločný pozitívny pohľad na zlepšenie pracovného výkonu v budúcnosti. Pracovníci by si mali sami posudzovať a hodnotiť svoj pracovný výkon.

Pracovný výkon znamená nielen množstvo a kvalitu práce, ale i ochotu, prístup k práci, pracovné chovanie, frekvenciu pracovných úrazov, fluktuáciu, absenciu, neskorú dochádzku, vzťahy s ľuďmi v súvislosti s prácou a s ďalšími charakteristikami jedinca považovaného za významného v súvislosti s vykonávanou prácou.<sup>4</sup>

K úspešnému pracovnému výkonu sú potrebné tri zložky pracovného výkonu – úsilie, schopnosti, vnímanie role a úloh, ktoré musia byť vo vhodnom vzájomnom pomere.

Pracovník môže do istej miery kompenzovať nedostatok v jednej oblasti prebytkom v ďalších oblastiach.

### **2.1 Kritéria pracovného výkonu**

Ak chceme posudzovať výkon pracovníkov, musíme zvážiť, ktoré kritéria výkonu sú primerané danej práci. Musíme zvážiť ich spoľahlivosť, ich citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce. Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvalita, kvantita a včasnosť plnenia úloh. S týmto však pri hodnotení pracovného výkonu nevystačíme a snažíme sa preto uplatniť aj ďalšie kritéria, ktoré sú detailnejšie.

Kritérium hodnotenia predstavuje určitú škálu možností, podľa ktorých sa zamestnanci hodnotia. Kritérium je jav, ktorý určitým

---

<sup>4</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2007, s. 212

spôsobom charakterizuje hodnoteného zamestnanca. Tvorba kritérií je problematická, pretože počet hľadísk, dimenzií, vlastností, charakteristík, ktoré možno u zamestnancov hodnotiť je takmer neobmedzený. Kritéria ovplyvňujú správnosť a zmysel hodnotenia.

Kritériá majú byť presne stanovené a jasne definované, majú byť platné t. j. merať skutočne výkon a spoľahlivé t. j. merať ho čo najpresnejšie, majú byť vopred známe a vopred prediskutované medzi riadiacimi, ale aj s podriadenými pracovníkmi.

Kritérií by nemalo byť veľmi veľa a musia byť diferencované.

V zásade možno stanoviť štyri okruhy hodnotiteľských blokov<sup>5</sup>:

- predpoklady pre prácu – úroveň znalostí, skúseností, pracovných metód, organizačných schopností, kooperatívnosti,
- postoje k práci – pracovná morálka, záujem, iniciatíva, miera nových nápadov, podnetov, návrhov,
- výsledky práce – kvantitatívne alebo kvalitatívne ohodnotenie podľa charakteru činnosti,
- sociálna úroveň – vzťah k ľuďom, miera konfliktu alebo pomoci, miera stotožnenia s cieľmi a politikou firmy.

K výberu kritérií hodnotenia možno pristupovať dvojakým spôsobom:

- analytický prístup je založený na popísaní a analýze pracovnej činnosti a funkcie,
- neanalytický prístup je založený na hľadaní typických znakov úspešných a neúspešných realizátorov daných pracovných činností a funkcií.

Uvedené kritéria majú súvislosť s pracovníkom, ale nesmieme zabudnúť na faktory pracovného výkonu, ktoré s pracovníkom nesúvisia a pracovník ich nemôže ovplyvniť. Ak by sme si toto neuvedomovali, mohlo by sa to premietnuť do jeho hodnotenia a poškodzovať ho.

Podľa J. Koubeka sú najdôležitejšie faktory tohto druhu:<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Sýkora, E.: Vedení lidí k vyšší výkonnosti, Praha, Eurovia: 2001, s. 138

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: 2007, s. 214

- Nedostatočné využívanie pracovného času (nedostatočné zadávanie úloh) alebo preťaženie navzájom si konkurujúcimi úlohami (zlá organizácia práce, prekrývanie právomoci).
- Zariadenie a vybavenie neprimerané danej práci.
- Nejasné pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujúce prácu.
- Nedostatok spolupráce zo strany ostatných pracovníkov.
- Nedostatočné vysvetlenie práce, nedostatočná inštrukcia, nedostatky v zadávaní úloh.
- Nedostatky vo vzdelávaní pracovníkov.
- Typ kontroly pracovníka.
- Teplota, osvetlenie, hluk, výpary a podobne.
- Nevhodné usporiadanie pracoviska.
- Nevhodné tempo strojov (napríklad liniek).
- Životné podmienky pracovníka (situácia v rodine, bývanie, časovo náročná dochádzka do zamestnania, choroba a podobne).
- Šťastie.

Jedným z najvýznamnejších úloh vedenia organizácie je vytvárať pre pracovníkov primerané pracovné podmienky a priaznivé prostredie za účelom odstránenia alebo aspoň minimalizovania vplyvov týchto faktorov na výkon pracovníka.

Okrem atribútov, ktorými sa majú kritériá vyznačovať, považujeme za nutné zdôrazniť, že výber a charakteristika kritérií sú ťažiskom každého systému hodnotenia. Od ich správneho výberu závisí úspešnosť a objektivita hodnotenia. Musia byť vytvorené tak, aby chápanie jednotlivých stupňov hodnotenia kritérií bolo čo najjednoduchšie u všetkých hodnotiteľov.

## **2. 2 Klasifikácia pracovného výkonu**

Klasifikácia výkonu ukazuje kvalitu výkonu alebo schopnosti dosiahnutých alebo demonštrovaných pracovníkom pomocou toho, že na stupnici sa vyberie úroveň, ktorá podľa hodnotiaceho najlepšie zodpovedá ako príslušný zamestnanec pracoval. Klasifikačná stupnica pomáha pri posudzovaní pracovného výkonu a umožňuje poskytovať informácie pre rozhodovanie o odmenách podľa výkonu alebo prínosu, respektíve ako dobre alebo menej dobre niekto pracuje.

Bez klasifikácie výkonu nie je možné uplatňovať systém odmeňovania podľa výkonu alebo prínosu. Musí existovať metóda, podľa ktorej sa vzťahuje veľkosť odmeny k úrovni individuálneho výkonu.

Klasifikačná stupnica môže byť podľa abecedy alebo číselná. Napríklad: a - vynikajúci, b - dobrý, c - uspokojivý, d - neuspokojivý. Táto stupnica môže byť aj bližšie charakterizovaná.

## **2. 3 Motivácia pracovníkov**

Manažéri majú záujem, aby zamestnanci (spolupracovníci) splnili pracovné ciele, týkajúce sa objemu, kvality a nákladov. Výkon pracovníkov a úspešné splnenie cieľov je výsledkom mnohých faktorov, z ktorých jedny sú vnútorné a tvoria súčasť charakteristiky pracovníkov, a iné sú externé. Obidve skupiny faktorov (interné a externé) vzájomne na seba pôsobia, preto pri hodnotení plnenia pracovných cieľov sa nesmú robiť o nich nesprávne alebo neúplné závery. Pracovný výkon závisí aj od ďalších činiteľov, ako je schopnosť pracovníka a prostredie. Na to, aby práca bola efektívna, človek ju musí chcieť robiť (motivácia), musí vedieť, ako ju robiť (schopnosť) a musí mať primerané zariadenie, materiály, nástroje a pod. na jej vykonanie (prostredie). Dôležitým determinantom individuálneho výkonu je motivácia.

Pojem motivácia sa odvodzuje od latinského slova „movere“, t. j. pohybovať sa. Skutočne nemôžeme určiť motiváciu človeka dovtedy, pokiaľ sa určitým spôsobom nespráva.

Pod pojmom motivácia<sup>7</sup> (motio=pohyb, hýbať, pohybovať; no aj duševný podnet, vášeň) sa rozumejú všetky individu alebo skupine pripisované pochody, ktoré vysvetľujú, alebo robia zrozumiteľným jeho správanie. Poznáme šesť základných charakteristík motivácie:

- Motivácia ako príčina pohybu.
- Motivácia, ako následnosť zmien stavov organizmu.
- Motivácia ako abstrakcia kontinuity aktivácie.
- Motivácia ako determinanta smeru.
- Motivácia ako súborný pojem na porozumenie vzťahov.
- Motivácia ako príčina rozhodovania.

Sedlák, M. uvádza:<sup>8</sup> „Motivácia je dynamicky usporiadaný súbor vnútorných faktorov, ktoré vo forme aktuálnych či trvalých pohnútok (motívov) k správaniu (konaniu) podnecujú človeka k činnosti a zameriavajú túto činnosť na určitý cieľ. Je to proces skladania (reťazenia) motívov a jeho výsledku (stav motivovaného správania)... Je to premenná veličina často realizovaná na nevedomej úrovni, ktorej výsledky môžu, ale nemusia byť uvedomované.“

Významnou súčasťou manažmentu pracovného procesu je pracovná motivácia, ktorá pôsobí na konanie ľudí. Je to dôvod, resp. podnet alebo príčina, ktorá povzbudzuje človeka k pracovnej činnosti, a tým k dosahovaniu svojho cieľa.

Motivácia je teda proces pôsobenia medzi subjektami manažmentu, v ktorom subjekty s vlastníckymi alebo vyššími manažérskymi právomocami vplývajú na spolupracovníkov s cieľom dosahovať čo najvyššiu výkonnosť alebo s úmyslom dosiahnuť stanovené ciele.

V prípade, že chápe prácu ako prostriedok na uskutočnenie svojich cieľov, môže sa na ňu dostatočnej sústrediť a napriek tomu,

---

<sup>7</sup> Boroš, J., Ondrišková, E., Živčicová, E.: Psychológia. Bratislava: 1999, s. 157

<sup>8</sup> Sedlák, M.: Manažment. Bratislava: 2001, s. 300

že si všetky svoje motívy nemusí uvedomovať, prevláda v jeho správaní snaha o čo najvyššiu výkonnosť. Prácou dosahuje uspokojenie po materiálnej i spoločenskej stránke.

Vonkajšie podnety, ktoré potvrdzujú, resp. aktivizujú motívy jednotlivca a ovplyvňujú jeho správanie, sa označujú pojmom stimul (motivátor). Ich poslaním je dosiahnuť žiaduce správanie človeka. Môže to byť vyšší plat, prestížny titul, menovka na dverách kancelárie, ale aj iné veci, ktoré sú dôvodom na to, aby človek konal. Ich pôsobenie vyvoláva určitú reakciu a ľudia sa na tomto základe rozhodujú, čo budú robiť.

Pracovník s motiváciou pracuje lepšie ako ten, čo ju nemá. Je zároveň známe, že ľudia sú ochotní pracovať, a to aj tvrdo, keď vidia, že ich práca je ocenená. Kľúčom k úspechu je skutočne motivácia ľudí. Znalosti o tom, čo ich motivuje, umožňujú manažérom podniknúť konštruktívne kroky na zdokonalenie pracovnej výkonnosti zamestnancov. Manažér musí preto poznať motiváciu ľudí, čiže vedieť, čo ich motivuje, a pomocou stimulov v nich vyvolávať vnútorný záujem, ochotu a chuť angažovať sa na plnení úloh zodpovedajúcich poslaniu a cieľom firmy, resp. organizačnej jednotky. Problém však je, ako pracovníka stimulovať, aby sa na ciele organizácie pozeral ako na súčasť svojej vlastnej sústavy cieľov a tvrdo pracoval na ich dosiahnutí.

ponaučenie pre tvorbu stratégie a programov motivácie a stimulácie lojality k firme a pracovného výkonu<sup>9</sup>:

- musí byť mnohorozmerná, tzn. nestačia len peniaze, pochvala, ani vysoké postavenie,
- musí byť založená na dobrej znalosti situácie vo firme,
- musí byť založená na dobrej znalosti konkrétneho zamestnanca,
- musí byť zladená s podnikateľskými cieľmi firmy.

Motivačné stratégie tvoria širokú škálu prístupov k motivácii.

Každá firma si musí vytvoriť vlastný algoritmus pre

---

<sup>9</sup> Šamonil V.: Úvod so studia personalistiky. Praha: 2003, s. 26

vytváranie a aktualizáciu vlastnej motivačnej stratégie, ktorý by mal obsahovať:

- aspekt vymedzenia firemných vstupov: - komerčné ciele
  - sociálne ciele
  - rozvojové ciele
- organizačné aspekty: - špecifikácia rolí (právomoci, zodpovednosť, kompetencie)
  - špecifikácia informačného systému (zber a spracovanie informácií)
- personálne aspekty: - individuálna spôsobilosť (kompetencia)
  - individuálne očakávania, aspirácie
- individuálny plán výkonov: - osobné úlohy
- meranie, kontrola a hodnotenie výkonov:
  - výkonové štandardy
  - kontrola a meranie výkonov
  - osobné hodnotenie
- odmeňovanie výkonov: - mzda
  - finančné odmeny
  - bonusy
  - kariérny rast
  - postihy

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov je najvýznamnejším nástrojom tvorby motivačnej stratégie – zaisťuje spätnú informačnú väzbu podriadeného a nadriadeného a pri správnom postupe ponúka hneď niekoľko prínosov: osobný rozhovor je sám o sebe motivujúci, hodnotiteľ získava podklady pre korekciu motivačnej stratégie a svojho jednanie a hodnotený získava informáciu o svojej pracovnej situácii, aby sa v nej mohol lepšie orientovať.

### 3. HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV

Hodnotenie zamestnancov je zložitý proces, veľmi významný nástroj riadenia, ktorý prispieva rozvoju organizácie. Musíme ho vnímať ako systematický, periodický, permanentný a zisťovací proces, kde zamestnanci predstavujú najdôležitejší zdroj pre organizáciu.

Hodnotenie úspešnosti je staré ako ľudstvo samé. Hodnotenie nie je nikdy stopercentne objektívne, lebo je do veľkej miery zaťažené subjektívne konajúcimi osobami. Výkon firmy, ktorá ľudí využíva naozaj efektívne, môže byť aj desať a viacnásobný v porovnaní s takou, ktorá tak nerobí. Ak firma investuje do techniky, jej hodnota sa postupne odpíše, keď investuje do ľudí, ich hodnota stúpane. Kľúčovou úlohou personálneho oddelenia je zabezpečiť, aby sa v priebehu rokov dostali na miesta ovplyvňujúce plnenie cieľov organizácie ľudia so zodpovedajúcimi kvalitami a skúsenosťami. K plneniu tejto úlohy slúžia špecifické funkcie súvisiace s plánovaním pracovných síl, výberom, zácvikom a výcvikom, služobným postupom, mzdami, sociálnou starostlivosťou a disciplínou.

Úlohou personálneho oddelenia je získavať schopných a výkonných zamestnancov, dosiahnuť súlad medzi záujmami a potrebami zamestnancov a stratégiou firmy, usporiadať personálnu a sociálnu oblasť, zapojiť zamestnancov do diania firmy, motivovať zamestnancov.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov je jednou z ciest ako zlepšiť prácu s ľuďmi a komunikáciu medzi nimi. Hodnotenie zamestnancov vedie k lepšiemu poznaniu zamestnancov, poskytuje informácie pre porovnávanie zamestnancov z hľadiska dosahovaných pracovných výsledkov, umožňuje optimalizovať štruktúru pracovných kolektívov, je stimulačným nástrojom a poskytuje informácie pre výber a plánovanie.



### **3. 1 Hodnotiteľ pracovného výkonu pracovníka**

Najkompetentnejšou osobou pre hodnotenie pracovníka je jeho priamy nadriadený. Ten robí aj záverečné vyhodnocovanie všetkých podkladov hodnotenia, ktoré zabezpečoval alebo mu boli predložené, a robí z nich závery, vedie hodnotiaci rozhovor a navrhuje s pracovníkom opatrenia vyplývajúce z hodnotenia.

a) Hodnotenie priamym nadriadeným má svoje výhody, nakoľko dôkladne pozná prácu svojho podriadeného aj jeho podmienky na prácu, jeho zázemie a jeho možné vplyvy na prácu pracovníka. Poskytuje pracovníkovi spätnú väzbu na jeho výkon a prevádza neformálne hodnotenie. Formálne hodnotenie tak predstavuje logické vyústenie neformálneho hodnotenia. Medzi nevýhody patrí nebezpečenstvo subjektívnej deformácie alebo nedostatočnej autority priameho nadriadeného.

Hodnotenie pracovníka vykonávajú aj iné osoby, prípadne sa vykonáva kolektívnym spôsobom, alebo spôsobom minimalizujúcim vplyv ľudského činiteľa.

Nadriadený priameho nadriadeného môže fungovať ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia priameho nadriadeného a tak signalizovať, že proces prebehol riadne a bol spravodlivý.

Medzi výhody patrí to, že sa prekonáva nebezpečenstvo nedostatočnej autority priameho nadriadeného. Je to výhodné vtedy, keď je východiskom pre odmeňovanie, resp. povyšovanie. Nevýhodu predstavuje možný nedostatok kontaktu s jednotlivými pracoviskami a jednotlivými pracovníkmi. Môže ísť o hodnotenie s príliš veľkého odstupu.

b) Hodnotenie pracovníkom personálneho útvaru sa používa vtedy, keď v podstate neexistuje najbližší nadriadený, kedy hodnotenie slúži na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov alebo vyhľadávanie vhodných pracovníkov pre nové úlohy organizácie. Hodnotenie je náročné, býva založené na rôznej kvalite podkladov a je závislé na schopnostiach príslušného personalistu posúdiť úlohy a požiadavky danej práce.

c) Hodnotenie zákazníkmi sa spravidla používajú v prípadoch, keď sa pracovník bezprostredne stretáva so zákazníkom. Medzi jeho nevýhody patrí, že nespokojnosť zákazníka s výrobkom alebo službou sa transformuje do kritiky pracovného výkonu pracovníka. Pravdepodobnosť, že sa častejšie vyskytnú negatívne a často i k hodnotenému pracovníkovi neobjektívne a nespravodlivé hodnotenie, je dosť veľká. O tieto hodnotenia by sa nemala opierať.

d) Hodnotenie spolupracovníkom alebo skupinou spolupracovníkov býva spoľahlivejšie, spolupracovníci poznajú povahu práce a pracovníka a jeho výkon. Spolupracovníci sú však málokedy ochotní sa v hodnotení angažovať.

e) Hodnotenie podriadeným sa používa málo. Vhodné je, aby podriadení dôverne poznali povahu svojho nadriadeného. Skôr je zamerané na pracovné chovanie nadriadeného. Výhodou je, že nadriadený získa predstavu o tom, ako ho jeho podriadení vidia. Nevýhodou je silná tendencia vyrovnávať si účty s nadriadeným (ak je hodnotenie anonymné), poprípade môže byť výrazná snaha sa zaľúbiť (ak nie je anonymná).

f) Sebahodnotenie je vhodné ako príprava pracovníka na hodnotiaci rozhovor. Najčastejšie má formu správy o výsledkoch práce či vyplnenie hodnotiaceho formulára. Vhodné je, keď sa pracovníkom oznámi, že hodnotenie bude použité v záujme ich rozvoja, obohatenia práce, zlepšenia pracovných podmienok a podobne. Spravidla býva pred pravidelným formálnym hodnotením. Môže poslúžiť k zlepšeniu jeho obsahu a priebehu. Odstraňujú sa vplyvy interpersonálnych vzťahov na hodnotenie a subjektivita v posudzovaní iných. Medzi nevýhody patrí, že ľudia často nedokážu ohodnotiť sami seba, prípadne nie sú ochotní to urobiť a zverejniť. Niektorí majú sklon sa preceňovať, iní zas nedoceňovať.

g) Skupinové hodnotenie sa používa k prekonaniu úskalia jednostrannosti a subjektívnosti hodnotenia. Skupina býva zložená z priameho nadriadeného, spolupracovníkov, psychológa, prípadne iných osôb.

h) Koncepcia hodnotenia, tzv. Tristošesťdesiatstupňového hodnotenia – spätnej väzby. Uplatňuje sa pritom čo najširšie množstvo kritérií týkajúcich sa výsledkov práce i kritéria týkajúce sa pracovného a sociálneho chovania, kritéria znalosti, schopnosti, potrieb a vlastností. V tomto prípade zohráva rozhodujúcu úlohu priamy nadriadený. Najširšiu variantu tristošesťdesiatstupňového hodnotenia zahrňuje sebahodnotenie.

### **3. 2 Obsah a účel hodnotenia zamestnancov**

Hodnotenie zamestnancov je základný riadiaci akt, ktorý má odhaliť reálny obraz o tom, s akým ľudským potenciálom organizácia pri riadení disponuje., aké má v tomto smere vnútorné rezervy, čo sa dá racionalizovať. Hodnotenie musí každý zamestnanec vnímať ako systematický, periodický, permanentný a zisťovací proces, ukazujúci ako konkrétny pracovník zvládol pridelené úlohy viazané na konkrétne pracovné miesto, a aké sú predpoklady a možnosti jeho ďalšieho sebarozvoja i rozvoja. Hodnotiacia činnosť tvorí veľmi významnú časť riadenia ľudských zdrojov. Hodnotenie pracovníkov nie je vôbec jednoduchý proces, ale je to veľmi významný, i keď zložitý nástroj riadenia, ktorý prispieva k rozvoju organizácie a spĺňa dva základné predpoklady a to: objektivnosť a spravodlivosť.

Ak chýba aspoň jeden z týchto atribútov, potom je autorita vedúceho pracovníka vybudovaná na veľmi slabých základoch, lebo sa opiera o zastrašovanie pracovníkov a nie o prirodzenú dôveru a rešpekt založený na vzájomnej úcte, tolerantnosti a empatickosti.

Ak je hodnotenie zamestnancov správne chápané, potom je cenným impulzom pre spravodlivé odmeňovanie, funkčný postup zamestnancov, rozvoj ich kvalifikácie a motivovanie jednotlivých zamestnancov i pracovných kolektívov. Výsledky pracovného hodnotenia môžu slúžiť aj ako zdroj odhaľovania rezerv pracovného potenciálu, môžu ukázať možnosti ako a kde zvyšovať pracovnú výkonnosť.

### 3. 3 Ciele hodnotenia

Hodnotenie má význam pre podnik, pre vedúceho i pre hodnoteného pracovníka. Podnik používa hodnotenie pracovníkov k<sup>10</sup>:

- zvýšeniu osobnej výkonnosti jednotlivcov,
- využitiu a rozvoju potenciálu pracovníkov,
- navrhovaniu a plánovaniu personálnych záloh,
- zlepšeniu komunikácie medzi vedúcimi a pracovníkmi, komunikačnému spojeniu na jednotlivých úrovniach riadenia.

Hodnotenie pracovného výkonu umožňuje vedúcim:

- motivovať pracovníkov k dosahovaniu vyšších výkonov,
- zreteľne 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 (vzdelávanie, výcvik, atď.),
- stanovovať spravodlivú mzdu, najmä pohyblivé zložky mzdy.

Pracovník si odnáša z hodnotenia:

- ocenenie svojej 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.

Hlavné ciele hodnotenia pracovníkov uvádza Tuma, M. takto<sup>11</sup>:

- Analyzovať a monitorovať výkonnostný potenciál pracovníkov za uplynulé hodnotiace obdobie.
- Stanoviť nové ciele a cesty ich dosiahnutia.
- Identifikovať, rozpoznať a poukázať na skrytý potenciál a na možné rezervy v objeme a v kvalite činností.
- Ukázať pracovníkom ako si v práci počínajú, čo robia dobre , čo

---

<sup>10</sup> Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi. Brno, 2005. s. 59

<sup>11</sup> Tuma, M.: Rozvoj lidských zdrojov v samosprávě. Vrútky, 2009. s. 69

- zle, čo sa musí zmeniť bezpodmienečne, čo by bolo vhodné zmeniť a čo nie je potrebné zmeniť.
- Zistiť potreby pracovníkov, ktoré by umožnili zlepšiť ich pracovný výkon.
  - Identifikovať ambície pracovníkov a ukázať možnosti, ale aj podmienky na ich uspokojovanie.
  - Naznačiť budúce možnosti kariérneho rozvoja a budúce pracovné úlohy oddelenia (odboru).
  - Zistiť potreby ďalšieho vzdelávania pracovníkov v súvislosti s kompetenciami.
  - Motivovať pracovníkov jednak pri zvyšovaní výkonnosti a kvality práce, ale aj smerom ku zvyšovaniu kvalifikácie a získavaniu ďalších gradusov.
  - Zlepšovať vzájomné interpersonálne vzťahy v pracovnom kolektíve, ale aj s vedúcimi pracovníkmi.
  - Reálne posúdiť vedomosti, znalosti, spôsobilosti, skúsenosti a kompetencie pracovníkov.
  - Zhodnotiť postoje, vystupovanie, konanie a jednanie pracovníkov.

### **3. 4 Funkcie hodnotenia**

Funkcia hodnotenia je určená odpoveďou na otázku k čomu hodnotenie slúži, čo zlepšuje, čím rozvíja podnik alebo jeho zamestnancov.

Podľa Tumu, M. hodnotenie pracovníkov musí plniť dôležité funkcie<sup>12</sup>:

- Komparatívna funkcia – umožňuje porovnávať výkon pracovníka s výkonom ostatných pracovníkov v rovnakom, alebo približne rovnakom postavení, prípadne porovnávať dynamiku pracovného výkonu buď smerom hore, ale aj smerom dolu.

---

<sup>12</sup> Tuma, M.: Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve. Vrútky, 2009. s. 67

- Identifikačná funkcia plní úlohu hlbšieho spoznávania pracovníka, najmä jeho silných a slabých stránok, osobnostných vlastností, charakteru, spoľahlivosti, dochvilnosti, pedantnosti, schopnosti, zručnosti, spôsobilosti, akceptovateľnosti v kolektíve atd.
- Motivačná funkcia umožňuje spoznať uprednostňované nástroje motivácie, objavovania rebríčka hodnôt zo strany pracovníkov, vzťah motivácie a zvyšovania výkonnosti, funkčnosť odmien a bonusov na motiváciu.
- Stimulačná funkcia dovoľuje posudzovať pôsobenie na dynamizáciu pracovného výkonu systémom príčina - následok, podnet - výkon, alebo potreby zmeny, premenlivosti, variety a hlavne intenzity stimulácie (sensation seeking), potreby vyhľadávania stimulácie, potreby vytvárania situácií s tenziou (napätím) a vzrušením, ktoré nie vždy býva, napr. pri rokovaniach s občanmi naporúdzi.
- Riadiaca funkcia umožňuje odhaliť potrebu usmerňovania, ovplyvňovania a vôbec riadenia pracovníka v určitých činnostiach, aby sa vôbec dosiahol vopred určený cieľ. Ide najmä o také zložky konania pracovníka, ktoré ukazujú jeho schopnosť vedome konať, porovnávať vzniknuté situácie s určenou normou, predpisom a správne interpretovať odchýlky, prípadne ich aj zlikvidovať, aby sa dosiahol štandardný stav, správne rozhodovať v súlade so svojou kompetenciou a možnosťami.
- Rozvojová funkcia plní úlohu hodnotenia potencionálnej potreby rozvoja človeka a jeho kariéry cestou rozvojových procesov a osobného potenciálu zamestnanca na jeho profesionálnej dráhe. Zisťujeme, či sa pracovník vzdeláva permanentne, kontinuálne a celoživotne, či získava nové skúsenosti a spôsobilosti a takto úspešne realizuje svoj osobný potenciál. S osobným rozvojom je u pracovníkov vždy spojený aj kariérny rozvoj zahrňujúci aj jeho profesionálnu dráhu.

Predmetom hodnotiacich aktivít sú potom absolvované vzdelávacie aktivity, dosiahnutie kvalifikačný stupňov v zamestnaní, získanie vysvedčení, osvedčení, certifikátov, oprávnení atd. Rozvojové procesy sa ale týkajú aj zmien postojov pracovníkov, získaných skúseností a osobného rastu, ktoré sú tak isto dôležitým prvkom hodnotiacich procesov.

- Harmonizačná funkcia zasahuje do oblasti zladžovania záujmov predstaviteľov samosprávy, teda zamestnancov, ale aj volených orgánov, občanov a pracovníkov samosprávy. Aj tento trojuholník vzťahov vyžaduje harmonickú vyváženosť názorov a konania týchto subjektov vo vzájomnej synergii vzťahov. Efektívne môže fungovať len taká obec a či mesto, kde sa názorovo zladia ciele, stratégie rozvoja a realita s vlastnými záujmami každého participujúceho subjektu. Nie každý zamestnanec vie toto pochopiť a sa tak aj správať.

### **3. 5 Metódy hodnotenia**

Metódy hodnotenia sú orientované na vykonanú prácu, teda až do dátumu hodnotenia zamestnanca. Výsledky sú viditeľné a aj kvantifikovateľné.

Hodnotiace metódy slúžia na to, aby sme mohli objektívne zhodnotiť, klasifikovať minulý a súčasný výkon pracovníka a pripraviť ho na výkon do budúcnosti.

Koubek, J. uvádza najčastejšie používané metódy<sup>13</sup>:

- a) Hodnotenie podľa stanovených cieľov (podľa výsledkov):
  1. Stanovenie jasných a presne definovaných a termínovaných cieľov práce, ktoré má pracovník dosiahnuť.
  2. Spracovanie plánu postupu ukazujúceho, ako má ho dosiahnuť.

---

<sup>13</sup> Koubek, J: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press: 2007. s. 219

3. Vytvorenie podmienok, aby mohli pracovníci tento plán realizovať.
4. Meranie a posudzovanie plnenia cieľov.
5. Podniknutie opatrení ku zlepšeniu, ak sú potrebné.
6. Stanovenie nových cieľov.

b) Hodnotenie na základe plnenia noriem – metóda sa najčastejšie používa pre hodnotenie výrobných robotníkov a postup je nasledujúci:

1. Stanovenie noriem alebo očakávanej úrovne výkonu.
2. Zoznámenie pracovníkov s normami, radšej však prejednanie týchto noriem s nimi a zhodnutie sa na normách.
3. Porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami.

c) Voľný popis – metóda je univerzálna, býva považovaná za najvhodnejšiu pre hodnotenie manažérov a pracovníkov. Vyžaduje, aby hodnotiteľ písomne popísal pracovný výkon hodnotiaceho, spravidla podľa vopred daného zoznamu položiek hodnotenia. Používa sa aj pri sebahodnotení.

d) Hodnotenie na základe kritických prípadov – metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa udiali pri vykonávaní práce určitého pracovníka. Záznamy obsahujú informácie o pracovnom chovaní aký uspokojivý a neuspokojivý je výkon.

e) Hodnotenie pomocou stupnice – hodnotia sa jednotlivé aspekty práce zvlášť, napríklad množstvo práce, kvalita práce, prítomnosť v práci, samostatnosť, presnosť, ochota ku spolupráci, atď.

Používajú sa tri typy hodnotiacej stupnice:

1. Číselná, kde každé kritérium práce je odstupňované pomocou číselných hodnôt (bodov).
2. Grafická, kde je hodnotenie každého kritéria vyznačené na úsečke. Súhrnné hodnotenie pracovníka tak zobrazuje krivka spájajúca body vyznačené na jednotlivých úsečkách. Táto krivka jasne dokumentuje silné a slabé stránky pracovného výkonu pracovníka.



3. Slovná, kde je buď vhodným slovom podobne ako na školskom vysvedčení (napríklad výborný, veľmi dobrý, atď.) hodnotená u každého kritéria úroveň výkonu, alebo je hodnotiteľom predložený odstupňovaný slovný popis situácie alebo charakteristiky výkonu pracovníka. Ten potom charakteristiku, ktorá je podľa neho najlepšia odpovedajúca výkonu pracovníka, označí.

f) Checklist – je vlastne dotazník, ktorý predkladá určité formulácie týkajúce sa pracovného chovania pracovníka a posudzovateľ označuje, či je určitý typ chovania v pracovníkovom výkone prítomný – spravidla sa označuje áno alebo nie. Odpovede spravidla vyhodnocuje špecialista na personálnom oddelení.

g) Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales), teda klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného chovania – ide o metódu, ktorá má hodnotiť chovanie požadované k úspešnému vykonávaniu práce. Ide vlastne o určitú variantu checklistu či hodnotiacej stupnice. Nie je tak zameraná na výsledky práce ako a prístup k práci, dodržovaniu určitého postupu pri práci a účelnosti výkonu, teda na pracovné chovanie. Vychádza z toho, že požadované pracovné chovanie má za následok i efektívne vykonávanie práce. Stupnica sa spracováva pre každú úlohu na pracovnom mieste, pracovné chovanie pri plnení úloh býva zaradené do piatich až siedmych bodovaných stupňov, napríklad 7-vynikajúce, 6-veľmi dobré, 5-dobré, 4-priemerné, 3-podpriemerné, 2-veľmi zlé, 1-neprijateľné. Klasifikačnú stupnicu pripravujú vedúci pracovníci spoločne s osobami zaradenými na pracovné miesta. Výhodou je, že sa na prípravnej fáze podieľajú sami pracovníci, je to spoločné dielo. Nevýhodou je jej náročnosť na čas a úsilie vo fáze prípravy a okrem toho musia pripraviť rôzne formuláre pre rôzne práce v organizácii.

h) Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov podľa ich pracovného výkonu – ide o metódy porovnávajúce výkon dvoch alebo viac jedincov. Najčastejšie sa používa:

1. Striedavé porovnávanie – hodnotiteľ si vyberá zo zoznamu pracovníkov toho najlepšieho a zapíše si ho na prvé miesto nového zoznamu. Potom vyberá najhoršieho a zapíše si ho na koniec nového zoznamu. Zo zostávajúcich zamestnancov si znova vyberá najlepšieho a najhoršieho, nový zoznam sa tak zaplňa od konca ku stredu.
2. Párové porovnávanie – hodnotiteľ má zoznam pracovníkov a na základe určitého kritéria (napríklad množstvo práce) porovnáva pracovníka uvedenom na prvom mieste s pracovníkom uvedenom na druhom mieste. Potom porovnáva pracovníka na prvom mieste s pracovníkom na treťom mieste a znova označí lepšieho z nich. Postup sa opakuje. Ak je veľa pracovníkov, táto metóda nie je výhodná.
3. Povinné rozdelenie – hodnotiteľ porovnáva výkon pracovníkov a má za úlohu priradiť určité percento pracovníkov vždy určitej úrovne pracovného výkonu tak, aby sa krivka rozdelenia čestnosti pracovníkov čo najviac podobala krivke normálneho rozdelenia.

i) Assessment centre je okrem výberu a vzdelávaníu pracovníkov možné použiť aj k hodnoteniu pracovného výkon, pracovných schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým manažérov a špecialistov.

Sýkora, E. uvádza niektoré najčastejšie používané metódy<sup>14</sup>:

Verbálne:

- metóda voľného popisu,
- metóda štrukturované popisu.

Nonverbálne:

- porovnávanie posudzovaných medzi sebou,
- metóda stanovenia poradia,
- metóda párového porovnávaníu,
- metóda porovnávaníu človeka s človekom,

---

<sup>14</sup> Sýkora, E.: Vedení lidí k vyšší výkonnosti. Praha, Eurovia: 2001, s. 203

- porovnávanie posudzovaných s predlohou,
- metóda kontrolného zoznamu,
- metóda nútenej voľby,
- posudzovacie stupnice.

Kombinované:

- metóda núteného rozdelenia,
- metóda kritických prípadov.

### 3.5.1 Verbálne metódy hodnotenia

Verbálnym hodnotením sa myslí slovné vyjadrenie hodnotiacej činnosti, hodnotiacich výrokov o zamestnancovi<sup>15</sup>, a to môže byť:

- formálne, to znamená písomná správa, písomné hodnotenie podľa predpísaného postupu,
- neformálne, to znamená ústne podanie bez vzoru, alebo predpísaného postupu.

Metóda voľného popisu – podstatou metódy je písomné hodnotenie, voľné štylizované, nezáväznú žiadnou schémou. Metóda vyžaduje dobrú slovnú zásobu, schopnosť pozorovať a charakterizovať, diferencovať rôzne prejavy vlastností a správania.

Metóda štruktúrovaného popisu – podstatu metódy tvorí pravidlo, že hodnotiteľ, resp. hodnotitelia sa musia vyjadriť k určeným bodom, majú zadané okruhy otázok, na ktoré musia odpovedať. Vyžaduje dodržať dané dispozície, ich štruktúru a napísať ku každému bodu svoj názor.

Hodnotiaci rozhovor<sup>16</sup> je jednou z najdôležitejších častí hodnotiaceho procesu. Od jeho priebehu a celkového vyznenia v značnej miere závisí, ako budú vedúci a podriadení spolupracovať v najbližšom hodnotiacom období. Počas hodnotiaceho rozhovoru sa v plnom rozsahu prejavujú manažérske zručnosti, ako schopnosť komunikovať, umenie počúvať, schopnosť naladiť sa na partnera, schopnosť vyjadrovať sa zrozumiteľne vzhľadom na komunikačný

<sup>15</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: 2002, s. 195

<sup>16</sup> Antoňová, M.: Riadenie ľudských zdrojov. Košice: 2004, s. 88

štýl partnera, ale aj pohotovosť, schopnosť rýchlo hodnotiť, zvažovať, rozhodovať sa a na základe toho meniť stratégie a postupy.

Vedúci v rámci prípravy pred rozhovorom sám pre seba zhodnotí prácu podriadeného so zreteľom na jeho silné a slabé stránky, ako aj možnosti a perspektívy jeho pracovného a osobného rastu a s tým súvisiaceho vzdelávania. V čase vedenia hodnotiacich rozhovorov by už mali byť vedúci aj zamestnanec dôkladne oboznámení s filozofiou hodnotenia v ich podniku. Dôležitý je prvotný dojem z prijatia a to, do akej miery je vedúci ochotný opustiť svoj priestor – ochrannú zónu vyjadruje okrem záujmu aj svoju ochotu byť rovnako odkrytý ako partner. Účastníci rozhovoru sedia skôr pri sebe, ako oproti sebe, pretože aj sedenie rozhoduje o navodení atmosféry. Rovnako dôležité je zabezpečiť, aby počas rozhovoru nikto nevyrušoval, pretože každým vyrušovaním sa naruší krivka vývoja rozhovoru a treba začať budovať atmosféru vždy odznova.

V tejto súvislosti sa vynára otázka kto začne. Je výhodnejšie, ak hovorí ako prvý podriadený, zhodnotí svoju prácu, povie o jej kladoch, ale aj záporoch, o predstavách do budúcnosti, ako aj o cieľoch svojho osobného rozvoja. Veľmi dôležité je, aby vedúci aj podriadený mali chuť dohodnúť sa. Každý hodnotiaci rozhovor by sa mal končiť „zmluvou“, ktorá vyjadruje dohodu o vzťahoch a spôsoboch práce počas nadchádzajúceho obdobia. Je vhodné, ak svoju dohodu zaznamenajú písomne a obaja ju potvrdia podpisom.

Pre súčasnú etapu je hlavnou požiadavkou, aby sa hodnotiace pohovory v praxi uskutočňovali, aby sa nadriadený stretol s podriadeným a prediskutovali spolu problémy a otázky, ktoré obidvoch zaujímajú. Nový prístup k hodnoteniu presúva hlavný dôraz z určenia pracovného potenciálu na komunikáciu. Namiesto nepríjemného dialógu hovoríme o hodnotnom dialógu, ktorý vedie k zlepšeniu vertikálnej komunikácie a informovanosti v podniku a ku zvýšeniu motivácie hodnoteného zamestnanca.

Vhodnými pomôckami pri hodnotení sú pretlačené formuláre. Pomáhajú hodnotiteľovi pri jeho práci a súčasne zaručujú jednotný prístup k hodnoteniu u všetkých zamestnancov vo firme súčasne. Na takom formulári môžeme uviesť:

- meno hodnoteného a hodnotiteľa,
- analýzu práce, ktorá umožní zjednotenie názorov na obsah činnosti u hodnoteného a hodnotiteľa,
- hodnotenie výkonov pracovníka v jednotlivých kritériách (kvalita, množstvo práce, ekologické kritéria, modernosť riešení, atď.),
- úlohy stanovené na ďalšie obdobie.

Takéto formuláre spracovávajú firmy pre svojich manažérov, ale tiež si ich môžu vedúci pripraviť sami pre potreby hodnotenia vlastných pracovníkov.

Hodnotenie výkonov pracovníkov si môžu uľahčiť nasledovnými postupmi:

- grafické škály
- radové systémy
- technika kritických udalostí a
- zoznamy aktivít.

### **3.5.2 Nonverbálne metódy**

Pre nonverbálne metódy<sup>17</sup> je charakteristické to, že hodnotiace posudky sa vyjadrujú inak ako slovným popisom. Najčastejšie sa pri nich používa známkovanie, vyjadrovanie súhlasu či nesúhlasu, bodovanie, grafické znázornenie a pod.

Metóda stanovenia poradia hodnotených pracovníkov – podstatou metódy je porovnanie podľa určitého hľadiska a stanovenia ich poradia. Podľa tejto metódy hodnotiteľ zaradí zamestnancov do stupnice podľa daného kritéria, napr. podľa množstva vyrobených kusov.

---

<sup>17</sup> Foot, M. – Hook, C.: Personalistika. Praha: 2002, s. 276 - 281

Metóda párového porovnávania – podstatou metódy je porovnávanie každého s každým v rámci danej skupiny a podľa daného kritéria. Možno ňou porovnávať ľubovoľné hodnotené objekty. Hodnotiteľ má napr. lístky s menami hodnotených pracovníkov a volí z dvojice vždy toho, kto je podľa daného kritéria lepší.

Metóda porovnávania človeka s človekom – podstatou metódy je porovnávanie s určitým jedincom, ktorý sa stáva vzorom. Týchto vzorov možno mať niekoľko: niekto je priemerný, niekto vynikajúci, niekto predstavuje najnižšiu hranicu. Najlepší pre porovnávanie je vzor priemeru. Metóda vyžaduje presne stanoviť a charakterizovať vzory.

Porovnávanie posudzovaných s predlohou: Podstatou tejto skupiny metód je, že porovnáваме posudzovaného človeka s daným vzorom, súborom nárokov. Tieto metódy vyžadujú dobré spracované a vecne charakterizované nároky pracovnej funkcie, t. z. že tieto predlohy musia zodpovedať konkrétnej situácii a nie nejakej všeobecnej predstave.

Podstatou metódy kontrolného zoznamu je porovnávanie či hodnotená osoba svojou činnosťou a správaním zodpovedá alebo nezodpovedá obsahu výrokov, ktorých zoznam hodnotiteľ dostal. Táto metóda požaduje vybrať a charakterizovať kritériá a výroky, ktoré sa k nim vzťahujú a hlavne posúdiť ich platnosť pre danú funkciu.

Aj pri metóde nútenej voľby podstata spočíva vo výbere výrokov, ktoré najlepšie vystihujú správanie a jednanie hodnotenej osoby. Výroky sú zaradené do skupín tak, aby každá skupina obsahovala optimálne jednanie na danom pracovnom mieste. Hodnotiteľ by nemal vedieť, ktoré to sú. Cieľom metódy je zistiť do akej miery sa jednanie hodnoteného zhoduje so stanoveným vzorom. Táto metóda si vyžaduje dôkladnú metodickú prípravu.

Posudzovacie stupnice. Najrozšírenejšia metóda posudzovania ľudí sa opiera o štandardný súbor kritérií a stupnicu, podľa ktorej je výsledok označovaný nejakým stupňom.

Posudzovacie stupnice môžu byť číselné alebo grafické. Číselné stupnice sa ďalej členia na známkovacie a bodovacie.

Známkovacie stupnice – ich podstata je obdobná ako pri známkovaní prospechu v škole, celkové hodnotenie vyjadrujeme priemernou známkou.

Pri bodovacích stupniciach k výsledku za všetky kritériá dospejeme súčtom, výsledky môžeme vyjadriť aj v percentách z maximálnej hodnoty.

Pri grafických stupniciach sa počet bodov vyznačí na úsečke, ktorá predstavuje číselný rad, počet stupňov môže byť rôzny, to znamená, že je možné veľmi jemne diferencovať.

V hodnotení sa úspešne používa sémantický diferenciál. Podstatou je snaha vyznačiť na číselnej alebo grafickej stupnici miesto, ktoré vystihuje stupeň náklonnosti k jednému alebo druhému extrému daného kritéria.

Podstatou metódy so slovným popisom alebo vzorom je postup, v ktorom sa jedným výrazom (s ohľadom na kritérium) označuje dosiahnutý stupeň. Metóda vyžaduje vystihnúť typické, všeobecné platné stavy a ich postupnú, rovnomernú gradáciu.

Číselno-slovné stupnice sú najrozšírenejším spôsobom hodnotenia, spájajú výhody oboch spôsobov. Podstata metódy spočíva v tom, že hodnotiace stupne sú charakterizované jednak slovne a jednak číslom. Pri tejto metóde sa vyžaduje ako východisko analýza konkrétnych pracovných podmienok a stanovenie pracovných nárokov, správna formulácia kvalifikačných stupňov, ale i váhy jednotlivých kritérií. Nemôžu platiť náhodné formulácie, alebo diferenciácie vážnosti, význam podľa dojmov.

### **3.5.3 Kombinované metódy hodnotenia**

Nasledujúce dve metódy hodnotenia by sme mohli charakterizovať ako kombináciu, resp. snahu odstrániť nedostatky predchádzajúcich metód.

Metóda núteného rozdelenia sa používa v spojení s posudzovacími stupnicami, pretože v praxi sa často stáva, že

rozloženie hodnotených pracovníkov sa prikláňa k jednému alebo druhému extrému, alebo sa sústreďuje okolo stredu.

Metóda kritických prípadov. Pod kritickou udalosťou rozumieme akúkoľvek ľudskú činnosť, ktorá je celistvá do takej miery, že umožňuje robiť závery o jej vykonávateľovi.

Kritické udalosti rozdeľujeme na zvlášť úspešné jednanie pracovníka a zvlášť neúspešné jednanie pracovníka.

Pri hodnotení zamestnancov sa využívajú štyri typy hodnotiacich stupní<sup>18</sup>:

- a) číselné – tento typ predstavuje stupnica čísel,
- b) grafické – výsledkom je grafické znázornenie výsledkov hodnotenia,
- c) slovné – slovom vyjadrený výsledok hodnotenia (výborný, veľmi dobrý, vyhovujúci a pod.)
- d) kombinované – číselno-slovné ohodnotenie.

Z hľadiska využiteľnosti metód v systémoch pracovného hodnotenia možno konštatovať, že v snahe čo najviac objektivizovať výsledky hodnotenia sa vyvinulo široké spektrum hodnotiacich metód. Toto spektrum ponúka uplatniť v konkrétnom systéme hodnotenia také hodnotiace metódy, ktoré najlepšie zodpovedajú internému prostrediu firmy: koncepcii riadenia ľudských zdrojov, úrovni a štýlu práce manažérov, typu hodnotených zamestnancov a pod. Význam metód z hľadiska ich využiteľnosti má ešte jednu dimenziu.

Základnou vlastnosťou hodnotiacich metód je, že boli vyvinuté pre účely hodnotenia ľudí, pre ktoré nie je možné použiť štandardné matematické a štatistické postupy, hlavne z dôvodu obtiažnosti parametrizovať ľudí ako takých. To znamená, že hodnotiace metódy možno uplatňovať pri posudzovaní rôznych ekonomických problémov, ktoré sú neopakovateľné a jedinečné.

---

<sup>18</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: 2002, s. 208



### 3. 6 Typy pracovného hodnotenia

Hodnotenie môžeme prednostne zamerať na výsledky práce, alebo na pracovné a sociálne chovanie zamestnanca. Schopnosti a charakteristiky osobnosti bývajú spravidla doplnkovými kritériami hodnotenia.

Z množstva typov hodnotenia môžeme spomenúť aspoň tieto<sup>19</sup>:

- formálne a neformálne,
- jednorazové a opakované,
- čiastkové a celkové,
- riadené a spontánne,
- individuálne a skupinové, resp. kolektívne.

Neformálne hodnotenie má blízko k spontánnemu hodnoteniu. Ide o oficiálne nežiadané hodnotenie, ktoré sa kryštalizuje vo vedomí ľudí, v medziľudských vzťahoch, sociálnom styku, vo vzájomnom poznávaní v rôznych pracovných situáciách. Len výnimočne býva príčinou personálneho rozhodnutia.

Formálne hodnotenie je proces, ktorý je organizovaný firmou a v ktorom vydáva k nemu pokyny, pravidlá a formuláre. Uskutočňuje sa vo formálnom systéme vzťahov, vo formálnej štruktúre funkcií.

Formálne a neformálne hodnotenie možno uskutočňovať každodenne priebežne, príležitostne alebo systematicky.

Ak sa hodnotenie zameria na výsledky práce, budeme hodnotiť množstvo, kvalitu, včasnosť, náklady – teda charakteristiky dobre merateľné a objektívne zistiteľné.

Ak sa hodnotenie zameria na chovanie zamestnanca, budeme hodnotiť iniciatívu, rozvážnosť, kritičnosť, schopnosť viesť ľudí, disciplinovanosť, odbornosť, kvalitu práce, ochotu, postoje, ústretovosť a podobne.

---

<sup>19</sup> Milkovich, Boudreau: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada: 1993, s. 79

#### 4. REALIZÁCIA HODNOTENIA ZAMESTNANCOV

Hodnotenie je veľmi vážny proces, ktorý prebieha plánovitým viacfázovým spôsobom, musí byť dokonale pripravený celý proces. Riadiacu funkciu celého procesu prebehá útvar riadenia ľudských zdrojov, ktorý celý proces zabezpečuje po stránke odbornej, organizačnej, administratívnej, materiálnej, dozornej a kontrolnej.

Koubek, J. hodnotenie pracovníkov rozdeľuje do troch období<sup>20</sup>:

1. Prípravné obdobie má štyri fázy:

- a) Rozpoznanie a stanovenie predmetu hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenia formulárov používaných k hodnoteniu.
- b) Analýza pracovných miest, poprípade revízia existujúcich popisov a špecifikácia pracovných miest.
- c) Formulovanie kritérií výkonov a ich hodnotenie, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácia (stupnica) pre rozlišovanie rôznej úrovne pracovného výkonu, určenie rozhodného obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone.
- d) Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účelu, hlavne o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu, o tom, aký výkon sa od nich očakáva.

2. Obdobie získavania informácií a podkladov má dve fázy:

- a) Zisťovanie informácií napríklad pozorovaním pracovníkov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie pracovníkov rozhodujúca fáza. Kľúčovou otázkou je, kto je oprávnený tieto informácie zisťovať a vlastne hodnotenie vykonávať.
- b) Spracovanie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je veľmi dôležitá, pretože k záznamom je možné sa vždy vrátiť a získať tak retrospektívnu informáciu.

---

<sup>20</sup> Koubek, J: Řízení lidských zdrojů. Praha, Management Press: 2007. s. 132

3. Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone má tri fázy:

- a) Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného chovania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov, ktoré sa musia vykonávať podľa štandardného postupu. Spravidla sa pritom porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce, chovanie pracovníkov so štandardnými požiadavkami na chovanie a schopnosti. Existuje pri tom značné riziko subjektívneho prístupu.
- b) Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach z hodnotenia vyplývajúcich a o možných cestách riešenia problémov súvisiacich s pracovným výkonom. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka. Na nej záleží, či bude mať hodnotenie pracovníka motivujúci efekt alebo nie. Mala by sa pritom uplatňovať nielen kritika, ale predovšetkým pochvala.
- c) Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu, skúmanie efektívnosti hodnotenia.

#### **4. 1 Hodnotiaci rozhovor**

Hodnotiaci rozhovor je oficiálny a vážny akt, ktorého sa zúčastňuje hodnotený pracovník a hodnotiteľ, ktorým je jeho bezprostredný nadriadený. Hodnotenie by malo prebiehať v osobitnej miestnosti a nie v kancelárii vedúceho.

Hodnotiteľ si na hodnotenie prinesie svoje poznámky, sformulované úlohy, ktorými chce v budúcnosti poveriť hodnoteného pracovníka, prípadne ďalšie materiály.

Hodnotený pracovník si so sebou prinesie svoje materiály, ktoré si vopred pripravil. Ide obyčajne o vysvetľujúce podklady prečo sa niektorá úloha nespĺnila vôbec, alebo čiastočne a v inej kvalite ako sa očakávala, tiež svoje návrhy a podnety pre budúce

obdobie. Tu je priestor, aby otvorene každý povedal, čo sa mu páči a čo nie, a čo všetko je potrebné urobiť, aby sa zlepšila pracovná atmosféra na pracovisku.

Hodnotiaci rozhovor má niekoľko vzájomne odlišiteľných fáz<sup>21</sup>:

- Úvodná fáza – hodnotiteľ privíta hodnoteného pracovníka, pozdraví sa s ním a obaja sa posadia za rokovací stôl tak, aby na seba dobre videli, aby mali dostatok priestoru na rozloženie svojich papierov. Hodnotiteľ povie program stretnutia, jeho hlavné ciele a môže aj časovo vymedziť ako dlho bude asi vzájomné rokovanie trvať. Je vhodné rokovaciu atmosféru „dotvoriť“ podaním kávy, čaju, minerálnej vody, suchého alebo slaného pečiva.
- Hodnotiacia fáza – má ťažiskový význam. Úvodná časť by mala začať sebahodnotením pracovníka, ktorý by ho mal mať aspoň v poznámkach vopred pripravené. Sebahodnotenie by malo mať vecné vyjadrenie sa ku cieľom a úlohám, najmä či boli a hlavne ako boli úlohy splnené, s čím a prečo komplikácie vznikli, čo by bolo bývalo potrebné urobiť zo strany vedenia organizácie a akých chýb je potrebné sa vyvarovať do budúcnosti. Potom sa vyjadrí hodnotiteľ a povie svoj názor, s čím bol a s čím nebol vôbec spokojný. Čo hodnotený pracovník mal urobiť, ako to mal urobiť a ak to neurobil aké problémy z toho vznikli. Vzájomná diskusia by mala byť otvorená, v priateľskom tóne, hodnotiteľ by nemal uplatňovať dominantnosť svojho postavenia a radšej rokovať participatívnym tónom. Obaja partneri sa musia vedieť vzájomne rešpektovať a hľadať spoločný konsenzus. Tým, že hodnotiteľ si vypočuje mienku, názory a argumenty hodnoteného pracovníka dáva mu tým najavo, že mu na ňom záleží. Rozhovor by nemal ani u tých najslabších pracovníkov prerásť do polohy ponižovania, pokory. Rázne upozornenie na nedostatky, ale spojené s dobrou radou ako sa ich zbaviť, sú skôr povzbudzivé ako demobilizujúce.

---

<sup>21</sup> Tuma, M.: Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve, Vrútky, 2007. s. 95

- Fáza určovania programu a cieľov do budúcnosti – opäť by mal prevziať iniciatívu hodnotený pracovník a načrtnúť svoje predstavy plánu do budúcnosti. Prirodzene najprv musí ísť o zlepšenie vlastného výkonu a prediskutovanie rozvojových cieľov. Rozvojové procesy zamestnanca musia mať širší záber znalostí a vedomostí, v porovnaní s tým, aké sú nevyhnutne potrebné na doterajšom pracovnom poste. Súvisí to s profesijným a s individuálnym rastom pracovníka a s jeho kariérou. Cestou vzdelávania sa pracovníci stávajú pružnejší, prispôsobivejší a flexibilnejší voči spolupracovníkom i občanom, s ktorými prichádzajú do styku. Táto fáza hodnotenia by mala zo strany organizácie diagnostikovať potreby rozvoja zamestnanca, a načrtnúť program jeho ďalšieho vzdelávania.
- Analýza vzdelávacích potrieb zamestnanca – môže mať niekoľko polôh a to: apriórne ukazovatele potrieb – sú vopred dané a teda nezávislé od skúseností pracovníka. Napríklad rozširovanie pracoviska, preberanie nových úloh, zavádzanie nových pracovných postupov, nové informačné technológie. Aposteriárne ukazovatele potrieb sa odvíjajú od nových skúseností a potrieb. Motívom môžu byť nasledovné problémy: slabá kvalita práce, malá výkonnosť, vysoké náklady, slabé znalosti pracovníkov, neuspokojivé vzťahy medzi zamestnancami, časté absencie pracovníkov. Hodnoteného pracovníka dozaista bude zaujímať s čím sa a kde sa sním počíta do budúcnosti a čo dosiahne, ak úspešne absolvuje navrhovaný vzdelávací program. Hodnotiteľ sa preto musí ešte pred hodnotiteľským rozhovorom rozhodnúť aké kritéria na ďalšie vzdelávanie nastaví, ďalej či sa hodlá zamerať na obsah práce, alebo na proces, prípadne na kombináciu oboch hľadísk. Záverom tejto etapy hodnotenia sú po spoločnej debате sformulované ciele a plány ďalšieho rozvoja pracovníka.
- Záverečná fáza – má sumarizačný charakter, pretože hodnotiteľ zopakuje na čom všetkom sa s hodnoteným pracovníkom dohodol a aký bude ďalší postup realizácie dohovoru. Pohotový a komunikačne schopný hodnotiteľ dohodnuté údaje vrátane

hodnotiacich záverov zapíše do záznamového hárku, buď ich prečíta, alebo dá vyplnený záznamový hárok k dispozícii hodnotenému pracovníkovi. Ak on so všetkým súhlasí, hárok podpíše. Ak má hodnotený pracovník k niektorým bodom ale výhrady, zapíše ich do záznamového hárku a tento na znak podmieneného súhlasu aj podpíše. Záznamových listov (hárov, záznamov) môže byť veľa druhov. Môžu mať rôzny obsah, rôznu formu, rôznia sa aj spôsobom vyjadrenia hodnotenia či už slovnou formou alebo bodovou hodnotou. Môže nastať aj krajný prípad, že hodnotený pracovník nesúhlasí s hodnotením a žiada zopakovanie hodnotenia, ale za prítomnosti vrcholového predstaviteľa organizácie. Hodnotenie v takomto zložení by sa malo zopakovať najneskôr do 14 dní.

Rozhovor môže nielen zlepšiť výkon pracovníka a je pre neho prínosom a podnetný, ale môže byť veľmi užitočný aj pre druhú stranu. Vedúci pracovník vykonávajúci rozhovor má ojedinelú príležitosť uvedomiť si primeranosť svojich schopností (predovšetkým schopností komunikovať a vyjednávať) a svojho chovania a poučiť sa o potrebe rozvoja niektorých z ich stránok.

#### **4. 2 Problémy pri hodnotení a hodnotiteľské chyby**

Pri hodnotení zohráva úlohu osobnosť hodnotiteľa a mnohé aspekty pracovného výkonu, ktoré sa nedajú objektívne zmerať. Bezproblémový stav nastáva, keď hodnotený pracovník sa prizná svoje nedostatky, uvedomí si ich a prejaví dobrú vôľu chyby čo najskôr odstrániť. Jednou zo základných požiadaviek na systém hodnotenia pracovníkov je podľa nášho názoru objektívnosť, to znamená vysporiadanie sa s problémami ako správnosť, presnosť, spoľahlivosť, platnosť hodnotenia. Pod objektívnosťou hodnotenia teda rozumieme minimalizáciu výskytu hodnotiteľských chýb. Ak chceme kritizovať, musíme ju správne načasovať. Začíname vždy s pochvalou a zdôraznením kladov. Kritizujeme len konkrétne udalosti a konkrétne správanie. Kritika môže vyvolať reakciu

a hodnotiaci sa bude brániť. Nekritizujeme, keď je hodnotený pracovník nahnevaný, podráždený a rozčúlený. Vtedy je vhodné počkať, až kým sa nevytvorí opäť priateľskejšia atmosféra.

Hodnotiteľské chyby sa v menšej či väčšej miere vyskytujú pri všetkých metódach hodnotenia. Ich poznanie zvyšuje mieru objektivity u hodnotiteľov.

Hodnotiteľské chyby podľa príčiny môžeme rozdeliť do troch skupín<sup>22</sup>:

- a) štandardné chyby – sú chyby, ktoré sa vyskytli pravidelne a spôsobuje ich tendencia hodnotiteľa posudzovať určité javy nesprávnym spôsobom,
- b) situačné chyby – súvisia s psychickým stavom hodnotiteľa, ktorý ovplyvňuje do určitej miery jeho úsudok, rozhodovania, napr. depresia.
- c) interpretačné chyby - ide o chyby, ktoré sa vyskytujú u zamestnancov, ktorí spracúvajú a využívajú výsledky hodnotenia.

Najvýznamnejšiu skupinu i vzhľadom na závažnosť vo svojich dôsledkoch tvoria štandardné chyby. Do tejto skupiny chýb patrí:

Chyba kontrastu vzniká v dôsledku toho, že vedúci – hodnotiteľ posudzuje pracovníkov podľa seba.

Chybu projekcie možno stručne charakterizovať porekadlom „Podľa seba súdim teba.“.

Konštantná tendencia môže sa vyskytovať v troch modifikáciách:

- snaha „priemerovať“ všetkých, aby som si nikoho „nerozhádzať“,
- chyba miernosti – je dôsledkom konformity a snahy „nerobiť si problémy“,
- chyba tvrdosti – je opakom, vyskytujúcim sa najmä u „zakomplexovaných“ ľudí, ak majú formálnu moc.

Neoprávnená generalizácia je chyba, pri ktorej hodnotiteľ prisudzuje zamestnancovi určité vlastnosti na základe náhodného pozorovania bez overenia príčin jeho chovania.

---

<sup>22</sup> Sýkora, E.: Vedení lidí k vyšší výkonnosti. Praha, Eurovia: 2001, s. 161

Submisivita je chyba, pri ktorej hodnotiteľ ľahko podlieha názorom iných bez ohľadu na ich správnosť.

Pri predsudkoch (apriorizme) ide o chybu, pri ktorej sa hodnotiteľ pridržiava výsledkov minulých, než aby hodnotil a analyzoval konkrétne fakty.

Poznanie – nepoznanie problematiky je základným predpokladom úspešného hodnotenia, v opačnom prípade je každá informácia chybná, nepresná a skresľujúca.

Prvý dojem – Haló efekt – pri tejto chybe sa hodnotiteľ pri hodnotení riadi vlastnou intuíciou a predsudkami, a to môže viesť k podceňovaniu či nadhodnoteniu niektorých vlastností pracovníka.

Ďalšia skupina hodnotiteľských chýb súvisí s osobnosťou hodnotiteľa s preferenciou jeho osobných cieľov. Ide o tieto chyby: Konformita sa prejavuje ako odklon od pôvodného záveru z dôvodu, že hodnotiteľ podlieha vplyvu sociálneho prostredia a nechce mu odporovať.

Obavy – strach z ohrozenia sa ako štandardná chyba vyskytuje u hodnotiteľov, ktorí sú citovo labilní, ktorí vedia, že majú vo svojej riadiacej činnosti závažné nedostatky.

O závislosti ako o hodnotiteľskej chybe hovoríme vtedy, ak negatívne hodnotenie pracovníka kompenzuje hodnotiteľovi pocit, že v niektorej významnej oblasti za ním zaostáva.

Pri odвете či pomste ide o reakciu hodnotiteľa na poškodenie vlastných záujmov, ohrozenie cieľov podriadeným zamestnancom.

Favoritizmus znamená nadhodnotenie zamestnancov, ku ktorým je hodnotiteľ viazaný psychickým vzťahom (sympatia, rodinný vzťah, priateľstvo ...)

Interpretačné chyby na rozdiel od uvedených skupín hodnotiteľských chýb sa líšia tým, že sa vzťahujú k použitej metóde, t. j. vyskytujú sa len pri použití niektorej z metód hodnotenia. Najčastejšie sa vyskytujú tieto:

Precenenie vzťahu sa týka hodnotenia, ktoré je zamerané na charakter alebo jednanie zamestnanca. Hodnotiteľ hľadá medzi kritériami určitý logický vzťah, ktorý by mu uľahčil hodnotenie.



Pri sériovom efekte ide o chybu, pri ktorej sú nivelizované výsledky výkonu, čo je spôsobené buď neúmerným počtom kritérií alebo neúmerným počtom hodnotených zamestnancov, kedy u hodnotiteľa dochádza k únave, poklesu pozornosti a pod.

O chybe vzdialenosti hovoríme, ak pri hodnotení zamestnanca je hodnotiteľ ovplyvnený „známkou, bodmi“, ktoré u dal pri predchádzajúcom kritériu.

Centrálne tendencie – podstatou tejto chyby spočíva v tom, že hodnotitelia sa vyhýbajú extrémom, t. j. priveľkej chvále či kritike. Schématicizmus vyskytuje sa u metodicky nedostatočne prepracovaných hodnotení, ktoré vedú k fráзовosti typu „má dobrý vzťah k spolupracovníkom“ a pod.

Aby sme sa vyhli chybám je nutné:

- Dôkladne prepracovať a vybrať kritéria a metódy hodnotenia, aby boli primerané účelu hodnotenia a povahe práce hodnotených pracovníkov.
- Dôkladne pripraviť všetky dokumenty používané k hodnoteniu.
- Dôkladne vypracovať plán hodnotenia.
- Dôkladne preškoliť pracovníkov, ktorí budú vykonávať hodnotenie, spracovávať dokumenty hodnotenia a vykonávať rozhovory s hodnotenými pracovníkmi.
- Informovať pracovníkov o zmyslu, cieľoch, kritériách, použitých normách a metódach hodnotenia a zaistiť ich ochotu ku spolupráci.

Existencia hodnotiteľských chýb je negatívnou stránkou pracovného hodnotenia. Znižuje jeho objektivitu a vypovedaciu schopnosť. Sme toho názoru, že za predpokladu vysokej informovanosti pracovníkov, neustáleho zdokonaľovania systému pracovného hodnotenia a výcviku manažérov je možné tieto chyby do značnej miery eliminovať, a tak skvalitniť celý proces hodnotenia i jeho výsledky.

### **4.3 Využívanie výsledkov hodnotenia zamestnancov**

Samotné hodnotenie nie je finálnym cieľom. Je nutné a žiaduce orientovať pozornosť na:

- maximálne využitie všetkých tých „funkcií“, s ktorými hodnotenie bezosporu disponuje,
- dosiahnutie definovaného cieľa v objektívnych výsledkoch celého procesu hodnotenia.

Výsledky hodnotenia doporučujeme uplatňovať v celom rade významných aktivít každého manažéra s dôrazom na:

- Zvyšovanie efektívnosti pracovnej motivácie.
- Skvalitňovanie účinnosti procesu vzdelávania zamestnancov.
- Zvyšovanie úrovne ľudského potenciálu, umožnenie pracovníkovi zlepšiť svoj pracovný výkon.
- Optimalizáciu výberu a rozmiestňovania zamestnancov,
- Základom pre odmeňovanie.
- Zefektívňovanie sociálnej politiky.
- Skvalitňovanie komplexnej personálnej práce, to znamená, činnosti personálnych útvarov, ako aj jednotlivých manažérov.
- Plánovanie, rozmiestňovanie pracovníkov – povyšovanie, prevedenie, preradenie na inú prácu, v niektorých prípadoch aj ukončenie pracovného pomeru.

Zabezpečenie tohto procesu vyžaduje zásadnú zmenu tak v činnosti personálnych útvarov, ako aj v práci manažérov organizácie.

### **4.4 Hodnotenie a finančné odmeňovanie**

Fungovanie systému odmeňovania by malo byť nepretržite sledované personálnym útvarom, pomocou auditorov. Mal by byť pravidelne preverovaný, aby sa posúdila jeho efektívnosť, miera, v akej vytvára pridanú hodnotu, a nakoľko odpovedá súčasným a budúcim potrebám organizácie.

Nemali by sa robiť žiadne úpravy odmien, pokiaľ analýza nákladov a výnosov nepredpokladá, že vytvára novou pridanou hodnotu.

Odmeňovanie zamestnancov je jednou z najstarších, najzávažnejších a najviac prepracovaných činností personálneho manažmentu, je prostriedkom získavania, stabilizácie a motivácie zamestnancov.

V súčasnom manažmente ľudských zdrojov sa odmeňovanie chápe nielen ako mzda, plat a iné peňažné odmeny, ale tiež ako ďalšie formy nepriamych odmien za vykonanú prácu zamestnancom. Zahrňuje tiež povýšenie, formálne uznanie, pracovné postupy a zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje zamestnávateľ zamestnancom nezávisle od ich pracovného výkonu, ale iba z hľadiska pracovného vzťahu, že zamestnanec pracuje v danej organizácii.<sup>23</sup>

Odmeňovanie je jednou z činností manažmentu ľudských zdrojov. Je súčasťou personálnej práce a podlieha pod jej útvary. Zaoberá sa nielen tvorbou mzdových systémov v organizácii, ale aj využíva ďalšie nástroje na ovplyvňovanie pracovného výkonu a motivácie zamestnancov. Odmeňovanie je nie len pre nich najväčším nákladom, ale je aj dôležitou silou podporujúcou zmenu.

Odmeňovanie pracovníkov, najmä pohyblivá časť mzdy, býva často považovaná za hlavnú, alebo je jedinou pre účel hodnotenia. Hodnotenie by sa však malo zamerať na rozvoj výkonnosti pracovníka a odstránenie nedostatkov. Odmena za prácu odráža pracovný výkon, ale musí rešpektovať mnoho iných faktorov.

Vnútorne a vonkajšie odmeny sú vzájomne previazané. Organizácia môže výrazne ovplyvňovať vnútorné odmeny prostredníctvom na mieru šitých pracovných úloh, alebo poverením pracovníkov úlohami, ktoré sú príťažlivé svojím charakterom a obsahom. Vnútorne odmeny súvisia so spokojnosťou pracovníkov s vykonanou prácou, s príjemným pocitom užitočnosti a úspešnosti,

---

<sup>23</sup> Bajžíková, E.: Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. Bratislava: 199, s. 37

s postavením na pracovisku, alebo s dosiahnutými cieľmi svojej kariéry. Odrážajú priamo psychický stav zamestnancov, ktorý vyplýva z pracovných výsledkov a výkonov.

Často diskutovanou otázkou je, či mzda pracovníkov má byť zverejňovaná, alebo nie. Pre obidva varianty existujú silné argumenty:

- Mzda by mala byť zverejnená, pretože sa tak stane silným motivačným činiteľom, povzbudili pracovníkov, aby sa pokúsili dosiahnuť výsledky úspešnejších kolegov. Mzda jednotlivca sa v našim podmienkach podarí veľmi ťažko utajiť.
- Mzda by mala byť utajená, pretože pri jej zverejnení vyvolá u pracovníkov závisť, nespokojnosť, zatrpknutosť a spôsobí vedúcemu mnoho problémov.

Súčasný názor doporučuje zverejnenie výšky mzdy v takých prípadoch, kde sa dá oprieť o objektívne kritéria výkonu (počet uzatvorených zmlúv u predajcov, počet vyrobených kusov u robotníkov). U všetkých ostatných prípadoch bude lepšie výšku mzdy ostatných pracovníkov utajiť.

Zodpovednosť za rozhodovanie o mzdách sa prenáša viac na líniových manažérov. Však manažéri musia byť informovaní o svojej zodpovednosti, a musia byť zoznámení so mzdovou politikou organizácie, so zásadami, ktoré je potrebné dodržiavať pri mzdových úpravách a so spôsobom, ako by mali chápať a uplatňovať smernice pre mzdové úpravy. Je treba zdôrazňovať potrebu dosiahnutia spravodlnosti. Systémy odmeňovania sú pre pracovníkov oznámením o presvedčení organizácie týkajúcej sa toho, čo považuje za dôležité, keď hodnotí ľudí v ich úlohách. Prinášajú dve informácie: toto je spôsob ako hodnotíme váš prínos pre organizáciu a toto vám za to zaplatíme. Transparentnosť, priehľadnosť komunikácie má pri tom zásadný význam.

Podľa Armstronga, M. by mali byť pracovníci poznať a pochopiť<sup>24</sup>:

---

<sup>24</sup> Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, 2007. s. 609

- Politiku odmeňovania v organizácii pri stanovovaní úrovne miezd, poskytovaní zamestnaneckých výhod a platovom postupe.
- Mzdovú štruktúru – stupne a mzdové rozpätia a spôsob, ako je táto štruktúra riadená.
- Štruktúru zamestnaneckých výhod – okruh poskytovaných výhod.
- Metódy zaraďovania práce do stupňov (tried) a ich preradovanie – systém hodnotenia práce a ako sa používa.
- Platový postup – ako sa mzdy zvyšujú v rámci mzdovej štruktúry a ako sa prijímajú mzdové rozhodnutia s kolektívnym a individuálnym dopadom na pracovníkov.
- Systém odmeňovania podľa výkonu – aké individuálne, skupinové alebo celopodnikové systémy fungujú a aký úžitok z nich pracovníci môžu mať.
- Odmeňovanie podľa schopnosti a znalostí.
- Riadenie pracovného výkonu – ako fungujú procesy riadenia pracovného výkonu a akú úlohu v ňom zohrávajú manažéri a pracovníci.
- Vývoj a iniciatívy v odmeňovaní – podrobnosti akýchkoľvek zmien v systéme odmeňovania, dôvody pre zmeny a ako budú nimi ovplyvnení pracovníci.

#### **4. 5 Hodnotenie pracovníkov v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina**

Akciová spoločnosť Stredoslovenská energetika, a. s. so sídlom v Žiline vznikla 1. januára 2002. Bola založená Fondom národného majetku Slovenskej republiky ako jediným zakladateľom na základe zakladateľskej listiny zo 17.12.2001. Dňom 31.10.2002 do SSE, a. s. vstúpil strategický partner, francúzska energetická spoločnosť Electricité de France (EDF), čím sa Stredoslovenská energetika, a. s. stala členom skupiny EDF. Počiatok histórie vzniku Stredoslovenskej energetiky datujeme od roku 1923.

Stredoslovenská energetika, a. s. je regionálna distribučná energetická spoločnosť. Dodáva elektrinu pre priemyselné podniky, podnikateľov a domácnosti v Žilinskom kraji, Banskobystrickom kraji a pre časť Trenčianskeho kraja.

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov sa čoraz viac stáva kľúčovým nástrojom vedenia Spoločnosti pre získanie konkurenčnej výhody prostredníctvom kvalifikovaných a motivovaných zamestnancov, ktorí sa identifikujú Spoločnosťou, s jej potrebami a poslaním a strategickými cieľmi. Spoločnosť má stanovené pravidlá pre uplatňovanie výkonnostne orientovaného systému odmeňovania s tarifnou sústavou a výkonnostnou prémieou. Súčasťou systému odmeňovania sú i systémy hodnotenia a to „Hodnotenie výkonnosti zamestnancov“ a „Motivačno - hodnotiaci rozhovor“ uplatnením ktorých zvyšujú výkonnosť Spoločnosti prostredníctvom štýlu práce na všetkých úrovniach riadenia k úspešnému dosahovaniu cieľov jednotlivcov, pracovných skupín a tým i celej Spoločnosti.

Začiatky nového systému hodnotenia pracovného výkonu sa datujú od decembra 2006.

Hodnotenie pracovných pozícií sa vykonáva použitím medzinárodnej metodológie AFA/JOSS s využitím software Job Analyser, na ktorý sú vyškolení zamestnanci sekcie ľudské zdroje. Charakteristiky a hľadiska, ktoré sa pri hodnotiacej analýze berú do úvahy, sú nasledovné:

- Kvalifikácia/Odbornosť – profesionálne znalosti, funkčné schopnosti, komunikačné schopnosti;
- Nezávislosť/Samostatnosť - informačný rámec, komplexnosť voľby, miera improvizácie;
- Zodpovednosť – rozsah právomocí, sféra vplyvu, dosah škôd;
- Pracovné podmienky – fyzická námaha a vypätie, pracovné podmienky, osobné riziká.

Body získané hodnotiacou analýzou sa transformujú do klasifikačnej tabuľky pracovných pozícií, kde sú hodnotené pracovné pozície

zoradené s ohľadom na ich náročnosť práce, tzv. horizontálne a vertikálne vyváženie.

Spoločnosť uplatňuje systém odmeňovania v tarifnej sústave, ktorý má päť tarifných tried a šesť základných stupňov v rozsahu A až F. V osobitných prípadoch môže byť zamestnancovi priznaný, tzv. nadstavbový stupeň G v rozsahu G1 až G3. Tarifné stupne G1 až G3 sú určené ako nadstavbové pre špeciálne prípady zamestnancov vo všetkých pracovných pozíciách. O priznaní tarifného stupňa G rozhoduje generálny riaditeľ Spoločnosti.

Hodnotenie zamestnancov sa v Spoločnosti vykonáva podľa účelu a termínov dvoma spôsobmi:

- štvrťročne – hodnotenie určených hodnotiacich kritérií a cieľov pre stanovenie výkonnostnej prémie,
- ročne – motivačný hodnotiaci rozhovor pre stanovenie a hodnotenie výkonnostných rozvojových cieľov jednotlivcom a tímom.

Predmetom štvrťročného hodnotenia je pracovný výkon a pracovné správanie zamestnanca, t. j. dosahovanie stanovených cieľov a správanie sa v kritériách hodnotenia a sledované obdobie. Hodnotenie sa vykonáva za 1. štvrťrok od 20.- 29. apríla, za 2. štvrťrok od 20. – 29. júla, za 3. štvrťrok od 20. – 29. októbra a za 4. štvrťrok od 20. – 29. januára b. r.

Cieľom hodnotenia je stanoviť výkonnostnú prémie na základe pevne určených pravidiel so zameraním na:

- pracovné správanie zamestnanca v stanovených kritériách hodnotenia,
- plnenie individuálnych a skupinových výkonnostných cieľov.

Výstup hodnotenia je podkladom:

- na výkonnostnú prémie, ktorá bude zamestnancom vyplatená štvrťročne na základe hodnotenia aktuálneho štvrťroku,
- pre Motivačno-hodnotiaci rozhovor s možnosťou úpravy tarifnej triedy.

Hodnotiteľ má možnosť disponovať s objemom 18 % tarifných tried ním hodnotených zamestnancov v čase hodnotiaceho obdobia.

So zámerom posúvať pracovné správanie zamestnancov žiadaným smerom, boli vedením Spoločnosti vybrané kľúčové spôsobilosti zamestnanca – hodnotiace kritéria, ktoré bude Spoločnosť riadiť, t. j. ktorými bude hodnotiť, stimulovať a rozvíjať potenciál zamestnancov.

Pre priznanie výkonnostnej prémie sa posudzuje pracovné správanie v týchto kritériách hodnotenia zamestnancov:

1. Všeobecné – spoločné pre všetkých zamestnancov skupiny:
  - a) Iniciatíva – ústretovosť a ochota plniť stanovené úlohy, v mimoriadnych prevádzkových dôvodoch i nad rámec týchto povinností.
  - b) Riešenie problémov – snaha a schopnosť analyzovať situáciu, problém a nájsť najvhodnejšie riešenie použitím osvedčených alebo nových progresívnych metód.
  - c) Tímová práca – spolupráca, podpora kolegov útvaru so zamestnancami ostatných útvarov.
  - d) Zodpovednosť a kvalita práce – uplatňovanie zodpovednosti pre danú pracovnú pozíciu za vlastné konanie, konanie členov tímu a účinky tohto konania na ďalšie činnosti. Odvádzanie bezchybnej práce v určenom čase, vrátane požadovanej formy výstupov.
2. Špecifické spôsobilosti – kritéria sa zadávajú zamestnancovi na obdobie kalendárneho roka. K zmene daných kritérií môže dôjsť len v špecifických prípadoch, napríklad zmena stratégie, výrazné organizačné zmeny, zmena pracovnej náplne zamestnanca, zmena pracovného miesta a podobne.

Výsledok hodnotenia zamestnanca je vyjadrený bodmi v škále od 0 - 5:

- 0 – nespĺňa očakávania
- 1 - čiastočne spĺňa očakávania
- 2 – spĺňa očakávania vo všeobecnosti – štandard
- 3 – mierne prekračuje očakávania
- 4 – výrazne prekračuje očakávania



5 – výrazne prekračuje očakávania a je vzorom pre ostatných.

Zamestnanci, ktorí sú hodnotení rovnakým hodnotiteľom by nemali dosiahnuť identické výsledky hodnotenia v stanovených spôsobilostiach.

Hodnotiteľ stanoví hodnotenému ciele pre budúce obdobie. Ciele môžu byť:

- merateľné,
- hodnotiteľné.

Merateľné ciele sú spravidla rozložené ukazovatele stanovené vedením Spoločnosti na príslušný rok a pre určitú oblasť.

Jasne formulované ciele s presne definovanými parametrami a kritériami sú predpokladom znižovania nedorozumení. Ciele, ich parametre a hodnotiace kritériá musia byť:

- zamerané na výkon a posun Spoločnosti želateľným smerom v určenom čase,
- ambiciózne, ale reálne,
- zrozumiteľné (merateľné alebo hodnotiteľné),
- odsúhlasené a preukázateľne zdieľané, t. j. podpísané hodnoteným a hodnotiteľom.

Dáta budú evidované a archivované v informačnom systéme. Hodnotiteľ a hodnotený budú mať podľa pridelených právomocí prístup k týmto dátam pre informáciu a potrebnú komunikáciu, ako i pre ďalšie účely systému riadenia zamestnancov (ročné hodnotenie zamestnanca a s tým spojené podsystémy personálneho riadenia).

Motivačno-hodnotiace rozhovory sa vykonávajú po skončení kalendárneho roku, podľa riadiacich úrovní tak, aby mohli byť úlohy spoločnosti rozložené na všetky riadiace úrovne. Predmetom hodnotenia je celkové posúdenie pracovného výkonu a pracovné správanie všetkých zamestnancov, t. j. dosahovanie stanovených cieľov a správanie v hodnotiacich kritériách za sledované obdobie, t. j. za jeden rok.

Cieľom motivačno-hodnotiacich rozhovor je viesť a hodnotiť zamestnancov k dosahovaniu cieľov Spoločnosti, k vysokej výkonnosti, k osobnému rastu.

Ciele v osobnom rozvoji zamestnanca sú podkladovým materiálom pre prípravu zamestnanca k zvládnutiu stanovených úloh a cieľov. V tejto časti je potrebné zvážiť, ktoré zručnosti, schopnosti a vlastnosti je potrebné rozvíjať a akými formami realizovať, napríklad školenia, kurzy, tréningy a stáže, v súlade so stanoveným rozpočtom Spoločnosti na vzdelávanie. Plán osobného rozvoja je potrebné doplniť predovšetkým o také formy, ktoré vedú k naplneniu potrieb a predpokladov pre zvyšovanie výkonu práce hodnoteného a splnenia úloh, cieľov, napríklad vertikálna a horizontálna mobilita v rámci odboru, úseku Spoločnosti, ako motivovať a stabilizovať zamestnanca.

## 5. POPIS VÝSKUMU

Predmetom výskumu diplomovej práce je riadenie pracovného výkonu zamestnancov, vplyv pracovného výkonu na hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca a jeho odmeňovanie.

Na základe stanoveného výskumu sme vyvodili nasledujúce úlohy:

- zistiť možnosti uplatnenia žien a mužov na rovnakých pracovných pozíciách,
- zistiť, či ročné hodnotenie zamestnancov ovplyvňuje ich príjmy,
- zistiť, či sú zamestnanci spokojní s finančným ohodnotením pracovného výkonu,
- zistiť možnosti vzdelávania zamestnancov, ktoré im umožnia dosahovať lepšie pracovné výkony.

### 5.1 Cieľ a hypotézy výskumu

Cieľom výskumu bolo zistiť súvislosti ovplyvňujúce mieru spokojnosti zamestnancov s riadením a hodnotením pracovného výkonu zamestnancov v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina.

Na základe cieľa výskumu a uvedených úloh sme si stanovili nasledovné hypotézy:

H1: Predpokladáme, že kariérny postup v Spoločnosti je umožnený rovnocenne mužom i ženám.

H2: Predpokladáme, že finančné hodnotenie mužov a žien na rovnakej pracovnej pozícii je rozdielne.

H3: Predpokladáme, že ročné hodnotenie ovplyvňuje príjmy zamestnanca.

H4: Predpokladáme, že firma umožňuje zamestnancom vzdelávať sa.

Jednotlivé hypotézy výskumu budú konfrontované so skutočnosťou zistenou na základe použitej výskumnej metódy v kapitole „Zhrnutia a odporúčania“.

## **5. 2 Charakteristika výskumnej vzorky**

Výskum bol realizovaný v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina. Výskumnú vzorku tvorila časť zamestnancov na všetkých úrovniach. Dotazník bol predložený k vyplneniu 150 zamestnancom. Predložený dotazník vyplnilo a odovzdalo ku spracovaniu 134 zamestnancov. Z toho 79 žien a 55 mužov. Dotazník vyplňali zamestnanci na piatich pracoviskách v Žiline, v Martine, v Liptovskom Mikuláši, v Lučenci a v Prievidzi. Výskum bol realizovaný v mesiaci január 2012.

## **5. 3 Metódy zberu dát**

V prvej fáze výskumu pri spracovaní teoretickej časti bola použitá metóda literárna a logická metóda.

V druhej fáze výskumu pri zbere empirických faktov bola použitá metóda dotazníka, ktorý je súčasťou prílohy. Dotazník bol určený pre všetky kategórie zamestnancov Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina. Pozostával z dvadsiatich otázok, ktoré boli prispôsobené cieľu výskumu. Skúmanú oblasť tvorili otázky otvorenej a zatvorenej formy, ktoré bližšie špecifikovali danú oblasť.

V úvode bol zamestnancom vysvetlený účel dotazníka a uvedená žiadosť o pravdivé vyplnenie, ako aj poďakovanie za čas a ochotu venovanú jeho vyplneniu. Súbor dvadsiatich otázok následne slúžil k zisteniu názorov respondentov na skúmané javy a procesy. V úvode dotazníka sme zisťovali osobnostné charakteristiky zamestnancov ako sú pohlavie (muž, žena), vek, dosiahnuté vzdelanie (základné, vyučený, stredoškolské bez maturity, s maturitou, vysokoškolské), rodinný stav. Taktiež sme zisťovali pracovnú pozíciu v spoločnosti, dĺžku zamestnania v Stredoslovenskej energetike, a. s. a zodpovednosť za určitý počet zamestnancov. Pre zabezpečenie spoľahlivosti boli do dotazníka

vložené dve otvorené otázky s možnosťou formulovania vlastného názoru respondenta a s možnosťou viacerého výberu z ponúkaných možností. Jadrom a záverom dotazníka boli formulované otázky týkajúce sa pracovného výkonu a hodnotenia zamestnancov v spoločnosti.

Pri kvantitatívnej analýze výsledkov výskumu boli použité matematicko-štatistické metódy a to percentuálne výpočty, tabuľkové a grafické znázornenia.

V záverečnej etape pri kvalitatívnej analýze boli použité logické metódy: analýza, syntéza, komparácia a generalizácia.

#### **5. 4 Zber a spracovanie údajov**

Dotazník bol odovzdaný zamestnancom Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina na spracovanie v období od 3. januára 2012 do 10. januára 2012 prostredníctvom vedúcich zamestnancov, resp. zamestnanca pracujúceho na jednotlivých pracoviskách v Žiline, v Martine, v Liptovskom Mikuláši, v Lučenci a v Prievidzi.

Vyplnené dotazníky boli odovzdávané prostredníctvom vedúcich zamestnancov, resp. zamestnanca pracujúceho na elokovanom pracovisku v období od 15. januára do 25. januára 2012, ktoré boli následne spracovávané a vyhodnocované.

Dotazník bol odovzdaný na vyplnenie 150 zamestnancom. Predložený dotazník vyplnilo a odovzdalo ku spracovaniu 134 zamestnancov. Z toho 79 žien, čo predstavuje 58,9 % z celkového počtu zamestnancov a 55 mužov, čo predstavuje 41,1 % z celkového počtu zamestnancov, ktorí sa zúčastnili výskumu.

#### **T1 Skladba zamestnancov podľa pohlavia**

<b>Pohlavie</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Muž	55	41,1
Žena	79	58,9
Spolu	134	100,0

Zamestnancov sme si rozčlenili aj podľa veku. Najväčšie zastúpenie bolo zamestnancov vo veku 40 – 49 rokov, t. j. v produktívnom veku. Na druhom mieste bola skupina zamestnancov vo veku od 30 – 39 rokov, na treťom mieste bola skupina zamestnancov vo veku od 50 – 59 rokov, t. j. už preddôchodkovom veku. Na štvrtom mieste zamestnanci vo veku 18 – 29 rokov, t. j. zamestnanci - absolventi stredných a vysokých škôl, čo predstavovalo 17,2 % z celkovo opýtaných. Najnižšie percento zastúpenia bolo zamestnancov vo veku 60 a viac rokov, v období odchodu do dôchodku a to predstavovalo 3 % zamestnancov.

#### **T2 Skladba zamestnancov podľa veku**

<b>Vek</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
18 – 29 rokov	23	17,2
30 – 39 rokov	36	26,9
40 – 49 rokov	42	31,3
50 – 59 rokov	29	21,6
60 a viac rokov	4	3,0
Spolu	134	100,0

Ďalším kritériom bolo zisťovanie dosiahnutého vzdelania zamestnancov. Zistili sme, že so základným vzdelaním, resp. nevyučení z opýtaných zamestnancov Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina nie je. Najväčšie percento – 47,7 % bolo u zamestnancov s dosiahnutým stredoškolským vzdelaním s maturitou. Nasledovala skupina zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním, čo predstavovalo 28,4 % zamestnancov. Dosiahnuté vzdelanie vyučení, stredoškolské bez maturity bolo u 32 opýtaných, čo predstavovalo 23,9 %.

### **T3 Skladba zamestnancov podľa vzdelania**

<b>Vzdelanie</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Základný - nevyučení	0	0
Vyučený, SŠ bez maturity	32	23,9
Stredné s maturitou	64	47,7
Vysokoškolské	38	28,4
Neviem	0	0
Spolu	134	100,0

U zamestnancov sme zisťovali rodinný stav, čo je tiež jedným z kritérií, čo môže ovplyvňovať v určitých fázach pracovný výkon zamestnancov, napríklad u ženatých/vydatých zdravotné problémy rodinných príslušníkov, problémy s deťmi, .....). Najväčšie percento je zastúpené zamestnancami, ktorí sú ženatý/vydatá a to vo výške 71,6 %. Slobodných zamestnancov je zastúpených vo výške 14,9 %, rozvedených predstavuje 8,9 % zamestnancov a vdovcov, vdov predstavuje 4,6 % opýtaných zamestnancov. Z ústnych pohovorov so zamestnancami sme zistili, že Stredoslovenská energetika je ústretová rodine, rodinným príslušníkom.

### **T4 Skladba zamestnancov podľa rodinného stavu**

<b>Rodinný stav</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Ženatý/vydatá	96	71,6
Slobodný/slobodná	20	14,9
Rozvedený/rozvedená	12	8,9
Vdovec/vdova	6	4,6
Spolu	134	100,0

Dôležitým kritériom pre skúmanie javu bolo zistiť u zamestnancov ich pracovnú pozíciu v Spoločnosti. Najväčšie zastúpenie bolo u výkonných administratívnych pracovníkov, t. j.

v počte 60 zamestnancov, čo predstavuje 44,8 % z opýtaných. Výkonný pracovník – robotník bol zastúpený v počte 51, čo predstavuje 38,0 % a poslednú skupinu – manažér zastupuje 23 pracovníkov, čo predstavuje 17,2 % z opýtaných zamestnancov.

#### **T5 Skladba zamestnancov podľa pracovnej pozície**

<b>Pracovná pozícia</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Manažér	23	17,2
Výkonný pracovník - administratívny	60	44,8
Výkonný pracovník - robotník	51	38,0
<b>Spolu</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>

Dôležitým činiteľom pri skúmaní javu bolo zistiť aj dĺžku zamestnania v Spoločnosti, čo môže zvyšovať výkonnosť zamestnanca. Zamestnanec, ktorý je v zácviku, v zapracovaní na určitú pracovnú pozíciu, nepodá taký pracovný výkon ako zamestnanec, ktorý je na danej pracovnej pozícii dlhodobejšie.

Najvyššie percento zastúpenia mali zamestnanci s dĺžkou zamestnania 5 rokov a viac, t. j. 101 zamestnancov, čo predstavuje 75,4 %. Zamestnanci, ktorí pracujú v Spoločnosti 1 až menej ako 5 rokov je 26, t. j. 19,4 % a zamestnancov, ktorí pracujú v Spoločnosti menej ako rok je 7, t. j. 5,2 %. Z tohto vyplýva, že dĺžka zamestnania môže vplývať na výkon pracovníka pozitívne, môže udržiavať výkonnosť na istej konštantnej úrovni, ale môže aj znižovať jeho pracovný výkon v dôsledku monotónnosti, únave, prepracovanosti a podobne.

#### **T6 Skladba respondentov podľa dĺžky zamestnania**

<b>Dĺžka zamestnania</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Menej ako rok</b>	7	5,2
<b>1 až menej ako 5 rokov</b>	26	19,4
<b>5 rokov a viac</b>	101	75,4
<b>Spolu</b>	<b>134</b>	<b>100,0</b>



Zodpovednosť za jedného a viac zamestnancov uviedlo 31 zamestnancov, čo je 23,1 % z respondentov. Títo zamestnanci sú v pozícii riadiacich a vedúcich pracovníkov, ktorí rozdeľujú prácu svojim podriadeným, merajú a hodnotia ich výkon na základe porovnania s vytýčenými cieľmi

#### **T7 Zodpovednosť za jedného a viac zamestnancov**

<b>Zodpovednosť za 1 a viac zamestnancov</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Áno	31	23,1
Nie	103	76,9
Spolu	134	100,0

### **5. 5 Interpretácia údajov**

#### **5.5.1 Pracovná pozícia, pracovný postup, možnosť rovnakého uplatnenia žien a mužov**

Niektorí pracovníci sú pripravení pomerne rýchlo meniť zamestnanie, keď objavia lepšie pracovné podmienky, alebo keď firma usúdi, že má nadbytok zamestnancov. Niektorí pracovníci nastupujú do zamestnania na celý život a spravidla svojho zamestnávateľa nemenia. Podľa nášho názoru pracovníci by mali zostávať v zamestnaní dlhšiu dobu, nie však trvale, ale zamestnávateľa by im mali garantovať dlhodobé zamestnanie.

V Spoločnosti ľudia často nemenia svoju funkciu alebo profesiu podľa aktuálnych požiadaviek firmy. Z hľadiska dnešného riadenia firiem, pochopenie potrieb ostatných útvarov a manažérskeho nadhľadu je nevyhnutná kariérna dráha špecializovaná len čiastočne, ktorá neobmedzuje pohľad človeka na problémy.

Štatisticky významne vyššiu spokojnosť so zamestnaním a pracovnou pozíciou v Spoločnosti prejavili manažéri, naopak štatisticky významne nižšiu spokojnosť, v porovnaní s ostatnými

skupinami, prejavili výkonní pracovníci – robotníci. Vyššia spokojnosť s pracovnou pozíciou súvisí nielen s finančným ohodnotením manažéra, ale aj s rôznorodosťou a pestrosťou pracovných úloh, majú viac kompetencií.

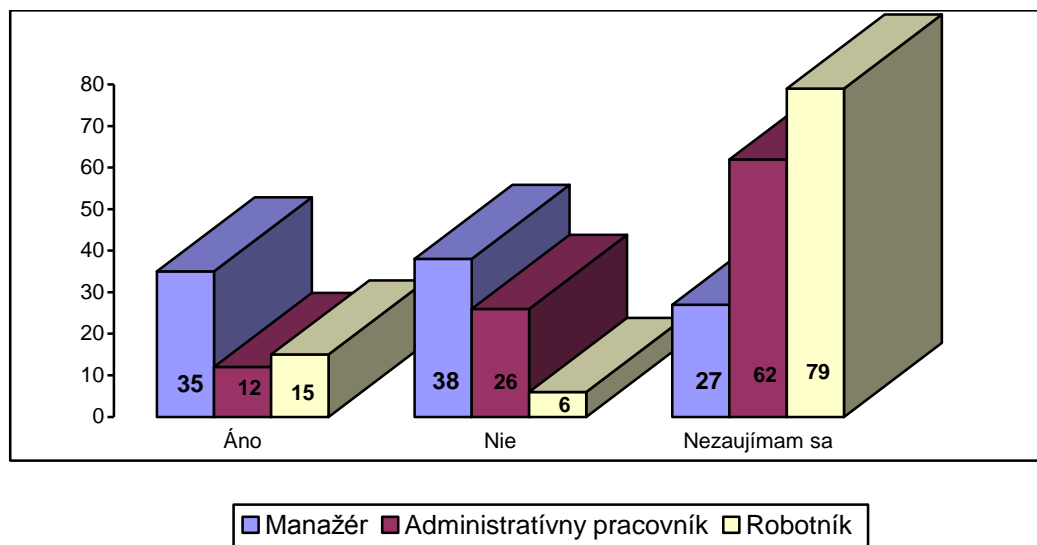
Výkonní pracovníci – robotníci potrebujú svojou činnosťou prispievať a venovať sa niečomu, čo má zmysel, s jasným cieľom a podľa svedomia. Potrebujú mať istotu, že to o čo sa firma usiluje, je správne a potrebné, a že oni pri tom plnia významnú úlohu. Ak nie je táto ich potreba uspokojená, nemajú naplnené svoje fyzické potreby, považujú svoju dennodennú prácu za rutinnú, ku ktorej sú nútení len z hľadiska financií.

Pri zisťovaní spokojnosti zamestnancov s pracovnou pozíciou sme zistili, že väčšia časť zamestnancov je spokojná so svojou pracovnou pozíciou. Čo potvrdzuje aj doba zamestnania pracovníkov nad päť rokov je vo výške 75,4 % a tým pádom zaručuje aj nízku fluktuáciu pracovníkov z dôvodu nespokojnosti s pracovnou pozíciou.

#### **T8 Spokojnosť zamestnancov s pracovnou pozíciou**

	Áno		Nie		Neviem	
	N	%	N	%	N	%
<b>Manažér</b>	<b>21</b>	<b>91,3</b>	<b>2</b>	<b>8,7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Výkonný pracovník-administratívny</b>	<b>44</b>	<b>7,3</b>	<b>13</b>	<b>21,6</b>	<b>3</b>	<b>5,0</b>
<b>Výkonný pracovník-robotník</b>	<b>35</b>	<b>68,6</b>	<b>13</b>	<b>25,5</b>	<b>3</b>	<b>5,9</b>
<b>Spolu</b>	<b>100</b>	<b>74,6</b>	<b>28</b>	<b>20,9</b>	<b>6</b>	<b>4,5</b>

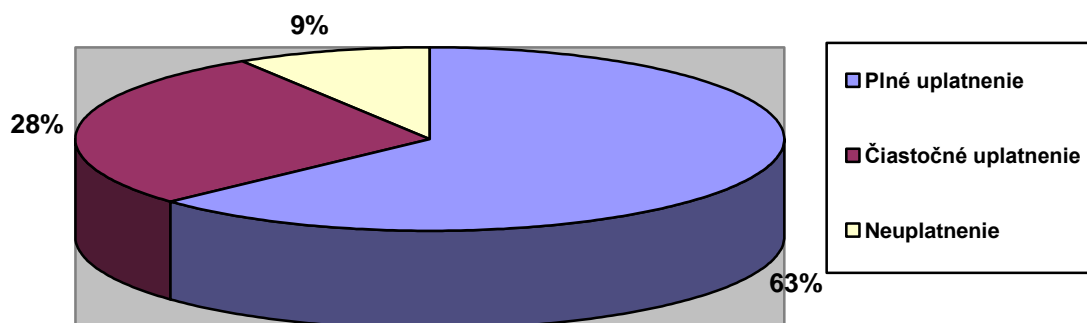
## G1 Pracovný postup u zamestnancov



Ľudia nepracujú len kvôli mzde a rôznym finančným odmenám. Sústreďujú sa na zlepšovanie svojho pracovného výkonu, kladú dôraz na svoj osobnostný rozvoj za účelom osvojenia si znalostí, vedomostí, ktoré ho pripraví na náročnejšiu prácu v terajšej alebo odlišnej funkcii. Niektorí sú vopred zamestnávateľom zaradení do plánu programu vzdelávania na zlepšenie alebo získanie vedomostí, rozšírenie si dôležitých vedomostí, znalostí, zručností, rozvoj schopností v konkrétnych oblastiach na prechod alebo vzostup v rámci organizácie, t. j. príprava na budúce zmeny v súčasnej roli.

Zistili sme, že výkonní pracovníci - robotníci nemajú záujem o pracovný postup, vyhovuje im pracovná pozícia. Manažéri majú záujem o nové pracovné pozície a svoj osobný rast. Využívajú ďalšie možnosti vzdelávania sa, absolvujú rôzne manažérske akadémie, jazykové kurzy, majú samostatne organizovaný rámec vzdelávania. Výkonným pracovníkom - administratívnym je taktiež umožňovaný pracovný postup, majú možnosti ďalšieho vzdelávania, zapájania sa do rôznych projektov a zmien v rámci Spoločnosti.

## G2 Uplatnenie mužov na určitých pracovných pozíciách

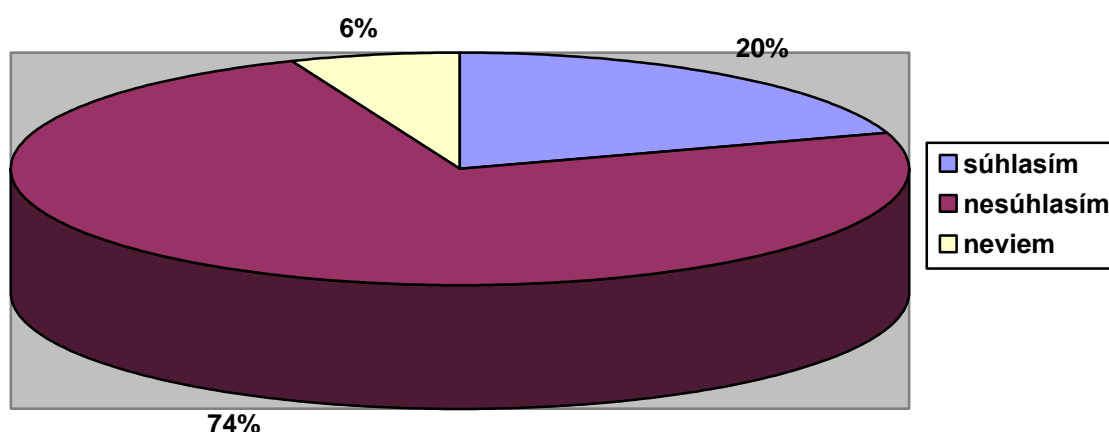


Zamestnanci Spoločnosti relatívne najviac súhlasia, že niektoré pracovné pozície sú jednoznačne mužské. V Stredoslovenskej energetike je to napríklad pracovná pozícia elektrikár, technik VVN, VN, NN sietí, kde sa hlásia a prijímajú výlučne muži. Napríklad projektový manažér bol donedávna len mužská pracovná pozícia, ale začínajú sa už objavovať aj ženy. Sú to náročné povolania nielen na vedomosti, schopnosti, ale vykonávajú sa rôzne práce v náročných terénoch, v extrémnych podmienkach, ktoré nie sú vhodné pre ženy, aj z hľadiska bezpečnosti a zdravia.

Pri voľbe vedúcich pracovníkov nie sú uprednostňovaní muži pred ženami. Ženy nie sú v tomto smere znevýhodňované. Dôležité sú tu schopnosti pracovníka, jeho vedomosti, zručnosti a získaná prax. Tento potenciál by firma mala využívať zaradením pracovníka na správnu funkciu alebo upravením jeho pracovnej náplne.

Pri vyhodnocovaní údajov z dotazníka sme zistili, že ženy nemajú menej kompetencií v rámci svojej pracovnej pozície. Nesúhlasilo 99 pracovníkov, že ženy majú menšie kompetencie ako muži, t. j. 74 percent respondentov. Súhlasilo s tvrdením 20 percent respondentov, čo predstavuje 27 zamestnancov. Osem zamestnancov sa nevyjadrilo k danej problematike. Zvýšenie efektívnosti ľudí je vhodné posilnením právomocí, čím zapojíme každého jedného pracovníka do procesu. Tým v konečnom dôsledku zvýšime jeho vlastnú zodpovednosť a sebakontrolu.

### G3 – Pracovná pozícia a menšie kompetencie u žien ako u mužov



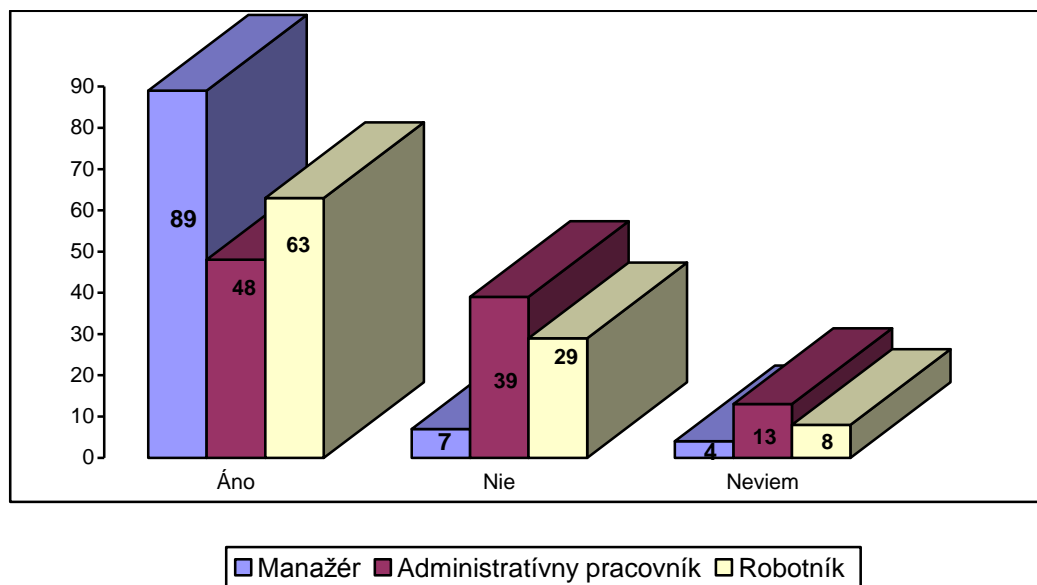
#### 5.5.2 Hodnotenie pracovného výkonu u mužov a žien a ich finančné hodnotenie

Hodnotenie pracovného výkonu zahŕňa informovanie pracovníka o tom, ako je jeho výkon hodnotený, či je možné výkon zlepšiť aké sú možnosti na jeho zlepšenie. Efektívne hodnotenie pracovného výkonu existenciu noriem výkonu a poskytuje ďalšie vstupy potrebné pre vypracovanie plánov osobného rozvoja, alebo rozvoja kolektívov. Pre mnohých pracovníkov je riadenie pracovného výkonu v podstate procesom ich rozvoja. Spoľahlivými hodnotiteľmi výkonu bývajú spolupracovníci, pretože poznajú zamestnanca, charakter jeho práce aj jeho výkon. V súčasnosti neustále rastie aj význam sebahodnotenia.

Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim finančné hodnotenie, odmeňovanie pracovníka sú korektné vzťahy medzi vedením organizácie a pracovníkmi a spravodlivé hodnotenie a peňažné odmeňovanie pracovníkov. Finančné odmeny môžu byť viazané za vykonanú prácu, za povahu vykonávanej práce, za schopnosti, rôzne podnety vyplývajúcich z pracovných úloh, za kvalitu práce a podobne. Preto je potrebné zvoliť si pravidlá, nástroje a postupy, ktoré sa budú používané pri odmeňovaní pracovníkov, aby bolo primerané, spravodlivé a samozrejme aj motivujúce. V spoločnosti je zabehnutý systém hodnotenia zamestnancov, ktorý sa riadi

Korporátnou smernicou č. 35/2006. Zisťovali sme, či je rozdiel vo finančnom hodnotení mužov a žien na rovnakej pracovnej pozícii.

#### G4 Spokojnosť s finančným ohodnotením



#### T9 Spokojnosť s finančným ohodnotením podľa pohlavia

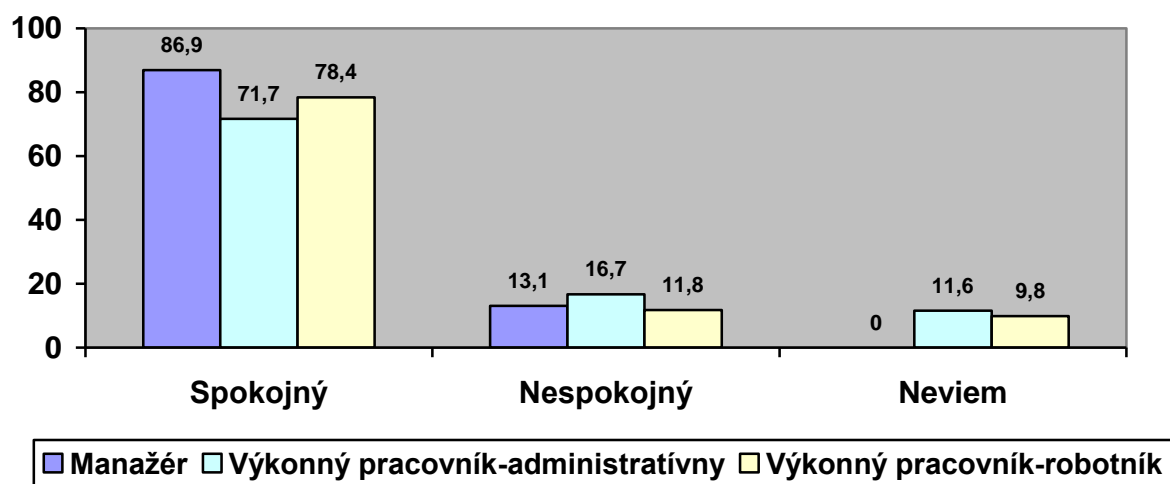
	Áno		Nie		Neviem		Spolu	
	N	%	N	%	N	%	N	%
<b>Pohlavie</b>								
<b>Muži</b>	50	90,9	4	7,3	1	1,8	55	100,0
<b>Ženy</b>	39	49,4	38	48,1	2	2,5	79	100,0
<b>Spolu</b>	89	66,4	42	31,3	3	2,3	134	100,0

Ženy v Spoločnosti sú nespokojné s finančným ohodnotením ako muži. Až 48,1 % žien je nespokojných s finančným ohodnotením ako muži. Muži sú nespokojní v 7,3 percentách. Muži majú širšie možnosti vo finančnom odmeňovaní, sú odmeňovaní za prácu nadčas, za sťažené podmienky pri výkone práce, odmenu za prácu vo výškach, za pracovné pohotovosti. Ženy nevykonávajú ani práce vo výškach, ani v sťažených podmienkach, majú menšie možnosti finančného zvýhodňovania.

Celkovo môžeme zhodnotiť, že zamestnanci sú spokojní s finančným hodnotením v Spoločnosti. 89 zamestnancov uviedlo, že

sú spokojní s finančným hodnotením v Spoločnosti, čo predstavuje 66,4 % respondentov. Nevyjadrili sa traja zamestnanci.

### G5 Spokojnosť so systémom hodnotenia pracovného výkonu



Systém hodnotenia a odmeňovania v Stredoslovenskej energetike, a. s. sa riadi Korporátnou smernicou č. 35/2006 a jej novelizáciou č. 3/2010 zo dňa 2.2.2011.

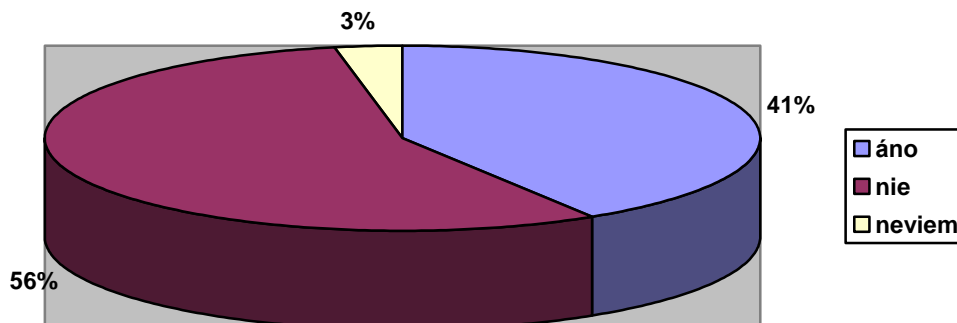
Systém hodnotenia a odmeňovania umožňuje v Spoločnosti zlepšovať súčasný výkon zamestnancov, poskytuje spätnú väzbu, zvyšuje motiváciu, napomáha rozvoju kariéry, rieši pracovné problémy, napomáha v plánovaní a rozvoji kariéry, poskytuje odmeny, zvyšuje mzdy a podobne.

Zisťovali sme u vybranej vzorky zamestnancov, či sú spokojný s uvedeným systémom hodnotenia a odmeňovania. A zároveň, či má takéto hodnotenie vplyv na jeho príjem.

Hodnotenie zamestnancov vykonáva vedúci pracovník raz ročne. Najväčšiu spokojnosť prejavilo 20 zamestnancov-manažérov, čo predstavuje 86,9 % respondentov. Taktiež výkonní pracovníci-robotníci v počte 40 prejavili spokojnosť so systémom hodnotenia, čo predstavuje 78,4 %. Nespokojnosť so systémom hodnotenia prejavilo 10 administratívnych pracovníkov, traja manažéri a šiesti robotníci, čo je v priemere 13,9 % respondentov. Nevyjadrili sa

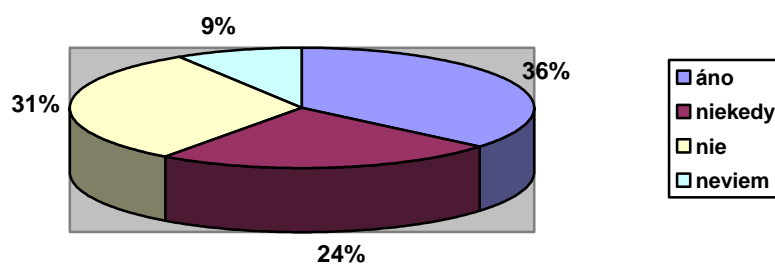
k danej problematike 12 respondenti, čo predstavuje 9 % z celkového počtu respondentov.

### G6 Vplyv ročného hodnotenia na príjem zamestnanca



Pre účely hodnotenia výkonov zamestnancov má byť prijatý efektívny, spoľahlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia výkonov zamestnancov a mali by byť stanovené kritéria hodnotenia výkonu zamestnanca. Hodnotenie musí byť praktické a zrozumiteľné pre hodnotených aj pre hodnotiteľov. Zamestnanci Spoločnosti sú spokojní so systémom hodnotenia výkonov, ale zároveň väčšina zamestnancov uvádza, že výsledok ročného hodnotenia ich pracovného výkonu nemá vplyv na ich príjem. Uvádza to 56 % zamestnancov, čo predstavuje 75 respondentov. 41 zamestnancov uvádza, že ročné hodnotenie má vplyv na ich príjem, čo predstavuje to 41 %. Štyria zamestnanci nevedia, či ročné hodnotenie má vplyv na ich príjem.

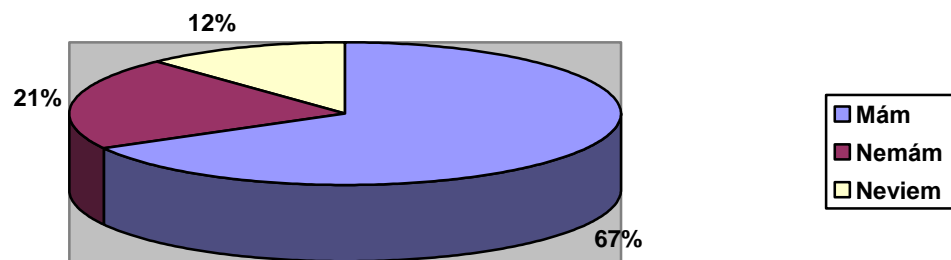
### G7 Spätná väzba na pracovný výkon





Spätná väzba vedie zamestnancov k zvýšenej sebadôvere, presnejšiemu sebapoznaniu a lepšiemu využívaniu svojho potenciálu. Spätná väzba by mala byť použitá hlavne v pozitívnom zmysle, predovšetkým pre rozvojové účely. Zvyšovanie výkonu pracovníkov zvyšuje výkon celej firmy. Spätná väzba podporuje vzájomnú spoluprácu. 48 zamestnancov pravidelne komunikuje so svojim vedúcim, čo je 36 % respondentov, čím umožňujú hľadanie nových a správnych riešení a odpovedí, prinesú presnejší a objektívnejší pohľad na dosahovanie stanovených cieľov a zvyšujú tým angažovanosť pracovníkov. 32 zamestnancov uvádza, len niekedy, čo je 24 % z opýtaných. Od svojho vedúceho nedostáva pravidelne spätnú väzbu na ich pracovný výkon 42 zamestnancov, čo je 31 %.

### G8 Právomoci k výkonu svojej práce



Na výkon svojej práce zamestnanci vo väčšine uvádzajú, že majú potrebné právomoci k výkonu svojej práce. Uviedlo to 90 pracovníkov, čo predstavuje 67 percent. Neviedlo 16 pracovníkov, čo je 12 % z celkového počtu opýtaných pracovníkov. 28 pracovníkov uviedlo, že nemajú potrebné právomoci k výkonu svojej práce.

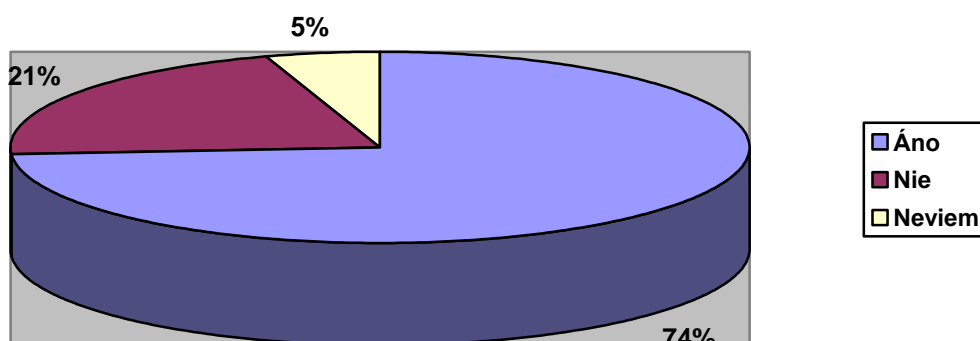
Vedúci pracovník, ak správne rozdelí svojim výkonným pracovníkom právomoci, ušetrí sebe čas, ktorý môže venovať kľúčovým úlohám. Pracovníkom tak poskytne nové výzvy, aby sa rozvíjali a zdokonaľovali svoje schopnosti.

### 5.5.3 Vzdelávanie pracovníkov a aspekty vplývajúce na pracovný výkon

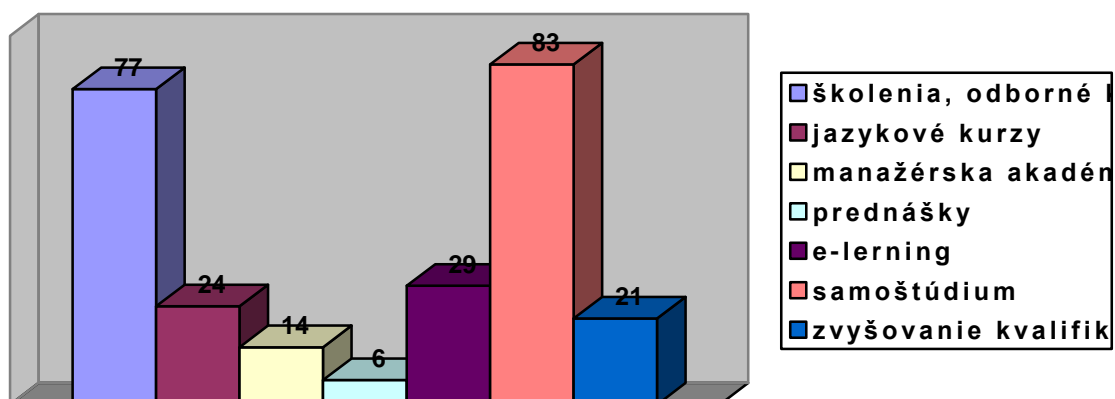
Za vzdelávanie zamestnancov a individuálny plán rozvoja zamestnancov zodpovedajú manažéri po línii riadenia, ktorí plánujú týmto zamestnancom povinné vzdelávanie zo zákona, ako i odborné a jazykové vzdelávanie. Môže to byť vzdelávanie, ktoré je potrebné pre výkon funkcie, t. j. uvedené ako potrebná znalosť, zručnosť v profile pracovného miesta.

Zistili sme, že Spoločnosť umožňuje svojim zamestnancom vzdelávať sa. Uviedlo to 74 % zamestnancov, t. j. 99 zamestnancov z celkového počtu opýtaných. Sedem zamestnancov nemá záujem o vzdelávanie sa, čo predstavuje 5 % respondentov. Nemá možnosť vzdelávať sa uviedlo 28 zamestnancov.

#### G9 Vzdelávanie zamestnancov

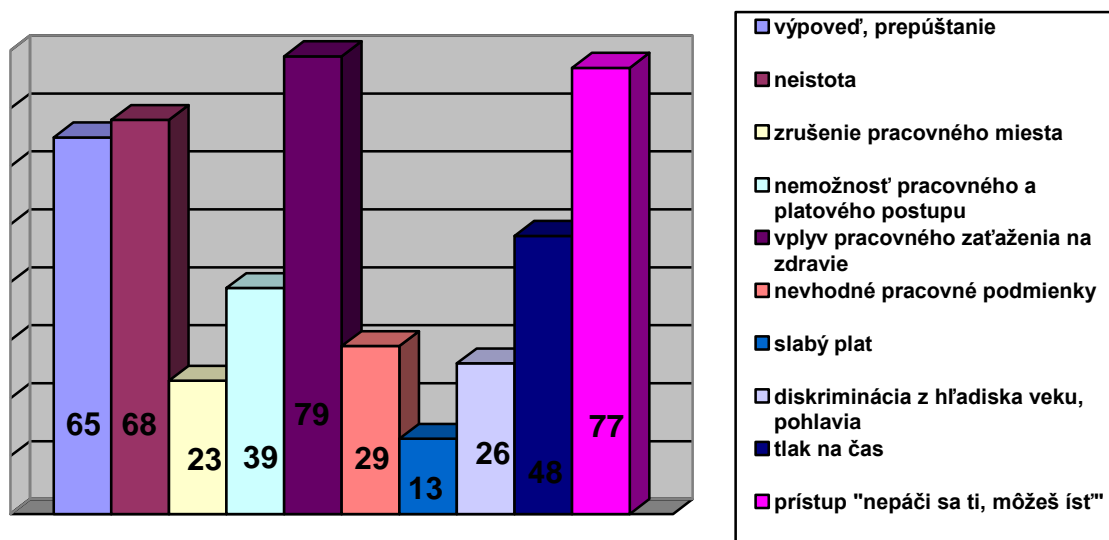


#### G10 Možnosti vzdelávania zamestnancov



Zamestnanci využívajú najmä možnosti vzdelávania formou samoštúdia, uviedlo 83 % zamestnancov. Absolvovaním školení, odborných kurzov 77 % zamestnancov. Vzdelávanie pomocou počítačov – e-learning využíva 29 % zamestnancov. Jazykové kurzy navštevuje 24 % zamestnancov a manažérsku akadémiu 14 % zamestnancov. Kvalifikáciu si zvyšuje 21 % zamestnancov. Najmenej zamestnancov využíva možnosť vzdelávania prostredníctvom prednášky, čo uviedlo 6 % respondentov.

### G11 Aspekty vplývajúce na pracovný výkon



Nevhodné pracovné podmienky, nekvalitné vybavenie, zariadenie, pracovné pomôcky do značnej miery ovplyvňujú kvalitu vykonanej práce i úroveň pracovného výkonu. Nevhodné pracovné prostredie – hluk, osvetlenie, teplota a podobne výrazne ovplyvňujú pracovný výkon. Situačná záťaž na splnenie každej pracovnej úlohy si vyžaduje vynaloženie duševných i telesných síl človeka.

Na pracovný výkon najviac vplýva pracovné zaťaženie, uvádza to 79 percent zamestnancov. Nakoľko je vysoká nezamestnanosť je bežné v dnešnej dobe využívať formulu „nepáči sa ti, môžeš ísť“ a to veľa krát bezdôvodne, vplýva na 77 percent zamestnancov. Neistota nielen v zamestnaní, ale aj v rodinnom živote zohráva dôležitý aspekt pri podávaní pracovného výkonu u 68 percent respondentov. 65 percent respondentov sa obáva výpovede a prepúšťania. Za menej

dôležité aspekty, ktoré vplývajú na pracovný výkon považujú zamestnanci nemožnosť pracovného a platového postupu, nevhodné pracovné podmienky, slabého platu, čo prezentujeme v grafe číslo jedenásť.

## 5.6 Zhrnutie a odporúčenie

Výskum bol zameraný na riadenie pracovného výkonu zamestnancov, vplyv pracovného výkonu na hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca a odmeňovanie. Výskum sme realizovali v Stredoslovenskej energetike, a. s. Žilina, ktorého sa zúčastnili zamestnanci spoločnosti.

Cieľom výskumu bolo zistiť súvislosti ovplyvňujúce mieru spokojnosti zamestnancov s riadením a hodnotením pracovného výkonu zamestnancov Stredoslovenskej energetiky, a. s. Žilina.

S pracovným postupom, pracovnou pozíciou a možnosťou rovnocenného uplatnenia mužov a žien na rovnakých pracovných pozíciách súvisela *hypotéza číslo 1: „Predpokladáme, že kariérny postup v Spoločnosti je umožnený rovnocenne mužom i ženám.“*

Spokojnosť so svojou pracovnou pozíciou v Spoločnosti najviac prejavili manažéri, u ktorých kariérny rast bol taktiež na poprednom mieste. Tridsaťpäť percent manažérov ráta s pracovným postupom, dvanásť percent nemá záujem o pracovný postup a tridsaťosem percent manažérov sa nezaujíma o kariérny rast, sú spokojní so svojou pracovnou pozíciou. Sedemdesiattri percent zamestnancov v administratíve uvádza spokojnosť so svojou pracovnou pozíciou, ale je nespokojná s možnosťou pracovného postupu. Len dvanásť percent respondentov v administratíve uvádza možnosť ďalšieho pracovného postupu. Šesťdesiatdva percent respondentov z administratívy sa nemali záujem o kariérny rast. U robotníkov uviedlo dvadsať percent respondentov, že majú možnosť pracovného postupu a sedemdesiat deväť percent robotníkov nemali záujem o pracovný postup. Boli spokojný so svojim pracovným zaradením. Kariérny rast súvisí aj s možnosťou vzdelávania sa. Manažérom je umožňované absolvovanie

manažérskych akadémií, jazykových kurzov, vzdelávacích kurzov, čo ich viac posúva k možnosti kariérneho rastu. Aj keď v Stredoslovenskej energetike prevažujú mužské pracovné pozície, nie sú pri voľbe do vedúcich funkcií uprednostňovaní muži pred ženami. Dôležité sú schopnosti, vedomosti, zručnosti zamestnanca. Ženy neboli znevýhodňované ani pri posudzovaní právomocí na rovnakých pracovných pozíciách ako muži. Z tohto vyplýva, že rozmiestňovanie zamestnancov je na veľmi dobrej úrovni, čo zaručuje aj nízku fluktuáciu zamestnancov z dôvodu nespokojnosti s pracovnou pozíciou. *Hypotéza číslo 1 sa nám potvrdila.*

*Hypotéza H2: „Predpokladáme, že finančné hodnotenie mužov a žien na rovnakej pracovnej pozícii je rozdielne.“*

Finančné hodnotenie ak je z pohľadu zamestnancov neuspokojivé, má vplyv na celkový pracovný výkon. V Spoločnosti uviedlo 89 zamestnancov, že sú spokojní s finančným hodnotením, čo predstavuje 66,4 percenta respondentov. Celková spokojnosť s finančným hodnotením bola u mužov, čo predstavovalo 90,9 percenta. Skoro polovica žien je nespokojná so svojim finančným hodnotením. Muži sú nespokojní v 7,3 percentách, čo v porovnaní so ženami je to minimálny počet. Nevyjadrili sa traja zamestnanci. Ženy aj napriek nespokojnosti so svojim finančným ohodnotením zotrývajú na svojich pracovných pozíciách, nakoľko majú väčšie problémy pri hľadaní nového pracovného miesta, či už z pozície matky alebo ženy a v súčasnej dobe aj veku. *Uvedená hypotéza číslo dva sa nám potvrdila.*

*Hypotéza číslo 3: „Predpokladáme, že ročné hodnotenie ovplyvňuje príjmy zamestnanca.“*

Ročné hodnotenie sa v Spoločnosti vykonáva začiatkom roka, najneskôr do polovice marca bežného roka. Hodnotiace kritéria sú vybrané so zámerom posúvať pracovné správanie zamestnancov žiadaným smerom, t. j. ktorými bude hodnotiť, stimulovať a rozvíjať potenciál zamestnancov. Pri hodnotení môžu vzniknúť konflikty, či už na úrovni jednotlivcov alebo konflikty medzi jednotlivcom a organizáciou, vyplývajúce z odlišnosti záujmov jednotlivca

a organizácie. Dôležitá je spätná väzba. Zisťovali sme, spokojnosť u zamestnancov so systémom hodnotenia a odmeňovania, a zároveň sme zisťovali, či má takéto hodnotenie vplyv na jeho príjem. Môžeme konštatovať, že so systémom hodnotenia v Spoločnosti sú spokojní aj manažéri, aj administratívni pracovníci a aj robotníci. Najvyššiu spokojnosť so systémom hodnotenia uviedli manažéri, čo predstavovalo 86,9 percenta. Administratívni pracovníci boli spokojní na 71,7 percenta a výkonní pracovníci-robotníci na 78,4 percenta. Nespokojnosť so systémom hodnotenia bola v priemere 13,9 percenta, čo je veľmi nízka. Nevyjadrilo sa deväť percent respondentov.

Výsledkom hodnotenia je návrh opatrení na zvýšenie výkonov zamestnancov s dopadom na kvalitu. Opatrenia sa týkajú návrhu na odborné školenie personálu, na zvýšenie úrovne komunikácie a podobne. Hodnotenie musí byť praktické a zrozumiteľné.

V Spoločnosti uviedlo 75 respondentov, čo je 56 percent z celkového počtu respondentov, že ročné hodnotenie pracovného výkonu nemá vplyv na jeho príjem. Štyria zamestnanci nevedia, či ročné hodnotenie má vplyv na ich príjem. A štyridsaťjeden percent respondentov uvádza, že ročné hodnotenie vplýva na ich príjem.

Meranie pracovného výkonu je účinným nástrojom zvyšovania produktivity. Ale ak pracovník po vynaložení väčšieho úsilia na zvýšenie produktivity práce, nie je ocenený, stráca motiváciu a tým sa aj znižuje jeho osobná výkonnosť, i výkonnosť skupiny, znižuje sa kvalita práce a nepriaznivo vplýva aj na ďalší rozvoj firmy. *Hypotéza číslo tri sa nám nepotvrdila.*

*Hypotéza 4: „Predpokladáme, že firma umožňuje zamestnancom vzdelávať sa.“* Spoločnosť umožňuje svojim zamestnancom vzdelávať sa. Uviedlo to deväťdesiatdeväť zamestnancov, čo je sedemdesiatštyri percent. Dvadsaťjeden zamestnancov uvádza, že nemá možnosti poskytovania ďalšieho vzdelávania. Sedem respondentov uviedlo, že nemajú záujem o vzdelávanie, čo predstavuje päť percent z celkového počtu respondentov. Medzi najčastejšie formy vzdelávania uvádzajú

samoštúdium, uviedlo to až 83 percent respondentov. Na druhom mieste využívajú školenia, odborné kurzy, čo predstavuje sedemdesiatšesť percent z možností. Vzdelávanie pomocou počítačov – e-learning využíva dvadsaťdeväť percent zamestnancov. Jazykové kurzy navštevuje 24 percent zamestnancov, manažérske akadémie 14 percent respondentov.

Finančné prostriedky na jazykové vzdelávanie sú pridelené zamestnancom, ktorí aktívne využívajú cudzí jazyk pri plnení svojich pracovných povinností. Nejedná sa len o manažérske pozície, ale aj o pozície špecialistov, administratívnych pracovníkov, technikov a podobne. Spoločnosť získala nenávratný príspevok na vzdelávanie zamestnancov z grantu Európskej únie, ktorý má presný harmonogram a obsah vzdelávacích aktivít. Popri tom prebiehajú štandardné vzdelávacie aktivity plne hrazené z rozpočtu spoločnosti.

Možnosti vzdelávania navrhuje vedúci, alebo podľa záujmu a možnosti uplatnenia vo svojej funkcii, dáva do požiadaviek aj návrh zo strany zamestnancov. Spoločnosti môžeme navrhnúť ako jednu z možností, poskytnúť zvyšovanie kvalifikácie zamestnancom u robotníckych povolání, napríklad. umožniť im úplné stredoškolské vzdelanie a u administratívnych pracovníkov získať vysokoškolské vzdelanie, respektíve doplniť si vzdelanie, či už formou právnického, ekonomického minima. Investovať do vzdelania, znamená dodať firme odborne pripravený personál bez vyhľadávania na trhu práce, prispieť k zlepšovaniu pracovného výkonu a produktivity práce, ako aj kvality práce. *Hypotéza číslo štyri sa nám potvrdila.*

Cieľom práce bolo vlastným výskumom, zberom empirických faktov hľadať a zisťovať spokojnosť zamestnancov s riadením a hodnotením pracovného výkonu a zistiť aké aspekty vplývajú na ich pracovný výkon. Pričom postupy pri riadení a hodnotení pracovného výkonu v Spoločnosti považujeme za preukázanú snahu

manažmentu firmy formovať kvalitný pracovný život pre všetkých zamestnancov.

Nespokojnosť u zamestnancov pri riadení a hodnotení pracovného výkonu nachádzame:

- v diskriminácii pri odmeňovaní,
- v diskriminácii pri kariérom postupe v rámci firmy,
- v komunikácii vedúceho a zamestnanca pri ročnom hodnotení,
- s plánom rozvoja a vzdelávania, či už krátkodobého alebo dlhodobého,
- v nedostatočnom vymedzení pracovných postupov,
- v nefinančnom odmeňovaní,
- v poskytovaní finančných a nefinančných benefitov/odmien,
- s pracovným zaťažením,
- v pracovných podmienkach a v technickom vybavení,
- v častých organizačných zmenách vo firme,
- s prístupom priameho nadriadeného.

Po spracovaní a zhrnutí výsledkov výskumu, navrhujeme pre prax nasledovné riešenia:

1. Umožniť kariérny postup rovnocenne mužom aj ženám.
2. Zabezpečiť rovnaké finančné ohodnotenie na rovnakých pracovných pozíciách mužom aj ženám.
3. Rozšíriť plán vzdelávania aj pre robotnícke funkcie, napríklad v oblasti počítačov, ekonomického minima, dať im väčšie možnosti pre zvyšovanie kvalifikácie.
4. Umožniť lepšiu komunikáciu s priamym nadriadeným a zamestnancami so zámerom dosiahnuť čo najvyšší pracovný výkon a udržiavať ho na istej konštantnej úrovni.
5. Venovať stále pozornosť komunikácii a vzťahom medzi zamestnancami na pracovisku. Dobré vzťahy na pracovisku vedú k zvýšeniu pracovného výkonu zamestnanca.



6. Povzbudzovať podriadených ku kreativite v ich práci, k participácii na rozhodovaní, dať im na vedomie, že rešpektujú ich návrhy aj myšlienky.
7. Motivovať zamestnancov v podobe rôznych benefitov.
8. Zlepšiť pracovné podmienky a inovovať technické vybavenie.
9. Klásť väčší dôraz na systematické hodnotenie pracovného výkonu všetkých zamestnancov. Realizovať ho pravidelne takým spôsobom, aby motivovalo zamestnancov k lepším výkonom, t. j. prepájať ho s odmeňovaním a aj profesijným rastom.

Celkovo môžeme zhodnotiť, že Spoločnosti záleží na svojich zamestnancoch. Pozitívna pracovná klíma sa odráža aj na produktivite práce. Pozitívne zistenie, že zamestnanci sú spokojní so svojou pracovnou pozíciou, kariérnym rastom, je výsledkom správne fungujúcej personálnej politiky v organizácii. Z toho vyplýva, že zabezpečuje profesijne kvalitných zamestnancov na jednotlivé pracovné pozície.

Nespokojnosť zamestnancov súvisí hlavne s finančným ohodnotením žien, ale táto nespokojnosť nie je prenášaná na pracovný výkon. Manažéri sa snažia hľadať účinné spôsoby aktivovania zamestnancov. Očakávania spoločnosti budú splnené, ak budú splnené očakávania zamestnancov.

Z výsledkov vyplýva, že spokojnosť zamestnancov v Spoločnosti je relatívne na vysokej úrovni. To však neznamená, že možno prehliadnúť nezanedbateľné percento zamestnancov, ktorí spokojní nie sú.

Stredoslovenská energetika, a. s. je jednou z prosperujúcich spoločností nielen na slovenskom trhu, ale aj v zahraničí. Vytvára vhodné pracovné prostredie pre osobnostný rozvoj zamestnancov.

Uvedená problematika je veľmi rozsiahla. Bolo by možné ešte spracovať samotnú problematiku odmeňovania v organizácii, oblasť bezpečnosti na pracovisku (príčiny úrazov, nehôd – vplyv pracovnej vyťaženia, využívanie ochranných a pracovných prostriedkov), problematiku vzdelávania.

## ZÁVER

Základom každého úspešného podniku sú ľudia. Každý podnik by sa preto mal snažiť mať odborných a kvalifikovaných pracovníkov. Týmto pracovníkom je potrebné zabezpečiť efektívne vzdelávanie a rozvoj, aby časom nezačali stagnovať a uvažovať nad zmenou firmy.

Bez zavádzania vzdelávacích a rozvojových programov na zvyšovanie výkonnosti ľudí, bude Spoločnosť s ťažkosťami zefektívňovať činnosť pracovníkov a zvyšovať ich konkurencieschopnosť na trhu.

Spravodlivé hodnotenie im prinesie presnejší a objektívnejší pohľad na schopnosti, vedomosti, zručnosti svojich pracovníkov. Zabezpečia tým neustály rozvoj ľudí, zvýšia výkon pracovníkov a celkovú produktivitu práce. Zvýšia sebadôveru pracovníkov a lepšie využijú ich potenciál. Ľahšie dosiahne stanovené ciele.

V konečnom dôsledku si Spoločnosť zvyšovaním výkonu pracovníkov zabezpečí aj zvyšovanie výkonu celej Spoločnosti.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

### Knižné publikácie:

1. ANTOŠOVÁ, M.: Riadenie ľudských zdrojov. 2. vyd. Košice: 2004, ISBN: 80-8073-163-2
2. ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: 2007, ISBN: 978-80-247-1407-3
3. BAJZÍKOVÁ, Ľ.: Odmeňovanie ako zdroj motivácie zamestnancov. 1. vyd. Bratislava: 1999, ISBN: 80-225-1217-6
4. BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. 4. vyd. Brno: 2005, ISBN: 80-251-0505-9
5. BLAŠKOVÁ, M.: Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu. 1. vyd. Žilina: 2003, ISBN: 80-8070-034-6
6. BOROŠ, J. – ONDRIŠKOVÁ, E. – ŽIVČICOVÁ, E.: Psychológia. 1. vyd. Bratislava: 1999, ISBN 80-88778-87-5
7. FOOT, M. – HOOK, C.: Personalistika. 1. vyd. Praha: 2002, ISBN: 80-7226-515-6
8. FORSYTH, P.: Jak motivovat lidi. 1. vyd. Praha: 2000, ISBN: 80-7226-386-2
9. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: 2002, ISBN 80-7261-033-3
10. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 4.rozš.vyd. Praha: 2007, ISBN 978-80-7261-168-3
11. KOUBEK, J.: Personální práce v malých a středních firmách. 3. vyd. Praha: 2007, ISBN: 978-80-247-2202-3
12. LOVINGEROVÁ, Ľ.: Motivácia a hodnotenie. 1. vyd. Považská Bystrica: 1999
13. RUDY, J., LUPTÁKOVÁ S., SULÍKOVÁ R., VARGIC B.: Organizačné správanie. Bratislava: 2001. ISBN: 80-89019-07-2,
14. SEDLÁK, M.: Manažment. 2. vyd. Bratislava: 2001,

ISBN 80-89047-18-1

15. STRIEŽENEC, Š.: Úvod do sociálnej práce. 1. vyd. Trnava: 1999, ISBN: 80-967589-6-9
16. SÝKORA, E.: Vedení lidí k vyšší výkonnosti. 1. vyd. Praha, Eurovia: 2001
17. ŠAMONIL, V.: Úvod do studia personalistiky. 1. vyd. Praha: 2003, ISBN: 80-86723-02-X
18. TUMA, M.: Rozvoj ľudských zdrojov v samospráve. 1. vyd. Martin: 2009, ISBN: 978-80-969373-0-5
19. WALKER, A., J. a kol.: Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. 1. vyd. Praha: 2003, ISBN: 80-247-0449-8

#### **Časopisecká literatúra**

1. Korporátna smernica Stredoslovenskej energetiky č. 6/2011
2. Manažment priemyselných podnikov, č. 2 – 3, 2005, s. 9-17.
3. Personálny a mzdový poradca podnikateľa, č. 4-5, 2010,
4. Kolektívna zmluva SSE, a. s. Žilina 2010-2011
5. Linka E – časopis pre zamestnancov Stredoslovenskej energetiky, č. 1 – 4, 2010

## PRÍLOHY

## **PRÍLOHY:**

1. DOTAZNÍK
2. MOTIVAČNO-HODNOTIACI ROZHOVOR PRE ZAMESTNANCOV  
ODMEŇOVANÝCH ZMLUVNOU MZDOU
3. MOTIVAČNO-HODNOTIACI ROZHOVOR PRE ZAMESTNANCOV  
ODMEŇOVANÝCH TARIFNOU MZDOU

## D O T A Z N Í K

Vážené kolegyne, kolegovia,  
obraciame sa na Vás s dotazníkom, prostredníctvom ktorého Vás chceme požiadať o anonymne vyplnenie otázok. Tento dotazník bude slúžiť ako podklad k diplomovej práci s témou Riadenie a hodnotenie pracovného výkonu.

Každému z Vás ďakujeme za Váš záujem, podnety a aj kritické pripomienky.

Prajeme Vám veľa úspechov v pracovnom a osobnom živote.

1. Pohlavie:

- a) muž
- b) žena

2. Vek:

- a) 18 – 29 rokov
- b) 30 – 39 rokov
- c) 40 – 49 rokov
- d) 50 – 59 rokov
- e) 60 a viac rokov

3. Vzdelanie:

- a) základné – nevyučení
- b) vyučení, SŠ bez maturity
- c) stredné s maturitou
- d) vysokoškolské
- e) neviem

4. Rodinný stav:

- a) ženatý/vydatá
- b) slobodný/slobodná
- c) rozvedený/rozvedená
- d) vdovec/vdova

5. Pracovná pozícia:

- a) manažér
- b) výkonný pracovník -administratívny
- c) výkonný pracovník – robotník

6. Ako dlho pracujete vo firme?

- a) menej ako rok
- b) jeden až 5 rokov
- c) 5 rokov a viac

7. Máte zodpovednosť za 1 a viac zamestnancov?  
a) áno  
b) nie
8. Ste spokojný s Vašou pracovnou pozíciou?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
9. Máte možnosť ďalšieho pracovného postupu?  
a) áno  
b) nie  
c) nezaujímam sa
10. Na niektoré pracovné pozície sú prijímaní len muži?  
a) súhlasím  
b) nesúhlasím  
c) neviem
11. Ženy majú väčšinou v rámci pozície menej kompetencií?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
12. Ste spokojný so systémom hodnotenia pracovného výkonu?  
a) spokojný  
b) nespokojný  
c) neviem
13. Má ročné hodnotenie vplyv na Váš príjem?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
14. Ste spokojný s finančným ohodnotením?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
15. Od svojho vedúceho dostávam pravidelne spätnú väzbu na môj pracovný výkon?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
16. K výkonu svojej práce mám potrebné právomoci?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem



17. Spoločnosť mi umožňuje vzdelávať sa?  
a) áno  
b) nie  
c) nemám záujem
18. Ktoré z uvedených možnosti vzdelávania využívate?  
a) školenia, odborné kurzy  
b) jazykové kurzy  
c) manažérska akadémia  
d) prednášky  
e) vzdelávanie pomocou počítačov (e-learning)  
f) samoštúdium  
g) zvyšovaním si kvalifikácie  
h) .....  
.....
19. Máte vhodné pracovné prostredie?  
a) áno  
b) nie  
c) neviem
20. Ktoré aspekty vplývajú na Váš pracovný výkon?  
a) výpoveď, prepúšťanie  
b) neistota  
c) zrušenie pracovného miesta  
d) nemožnosti pracovného a platového postupu  
e) vplyvu pracovného zaťaženia na zdravie  
f) nevhodné pracovné podmienky  
g) slabý plat  
h) diskriminácia z hľadiska veku, pohlavia  
i) tlak na čas  
j) prístup zamestnávateľa "nepáči sa ti, môžeš ísť"  
k) .....  
.....

**Protokol : Motivačno - hodnotiaci rozhovor pre zamestnancov odmeňovaných zmluvnou mzdou**

(Slúži len ako predloha. Pred hodnotením si vytlačte protokol priamo z aplikácie MH rozhovoru)

**Zamestnanec:** Meno a priezvisko: \_\_\_\_\_**Nadriadený:** Meno a priezvisko: \_\_\_\_\_**I. Zhodnotenie splnenia cieľov z predchádzajúceho hodnotenia:**

Číslo cieľa	V/R cieľa	Zhodnotenie	Komentár

**II. Hodnotenie prínosu manažéra v stanovených oblastiach**

VÝSLEDKY				Prínos v oblasti	TREND		
Vynikajúce	Dobré	Priemerné	Nedostačujúce		Stúpajúci	Bez zmeny	Klesajúci
				1. Finančných výsledkov spoločnosti			
				2. Optimalizácii procesov			
				3. Optimalizácii vzťahov			
				4. Rozvoja ľudských zdrojov			

**III. Celkový výsledok hodnotenia ( I. + II.)**

Komplexné vyhodnotenie plnenia cieľov, úloh a správania sa zamestnanca	Vynikajúci	Dobry	Priemerný	Nedostačujúci
Komentár:				

**IV. Kariérový plán:**

	Odporúčam zaradiť do prípravy pre náročnejšie využitie	Ponechať v súčasnom zaradení, funkcii	Preradiť na inú pracovnú pozíciu	Iný návrh

Komentár:

**V. Hlavné ciele pre nasledujúce obdobie:**

Zadefinovanie cieľa		Váha	
		Cieľ	
1		V	R
2		V	R
3		V	R
4		V	R

**VI. Etický kódex:**

Hodnotený zamestnanec prehlasuje, že bol oboznámený s Etickým kódexom SSE skupiny.

Hodnotený zamestnanec sa správa podľa Etického kódexu SSE skupiny – stotožňuje sa so základnými hodnotami a snaží sa, aby boli rešpektované jednotlivo i ako celok.

Áno: \_\_\_\_\_ Nie: \_\_\_\_\_

Komentár:

**MH rozhovor sa uskutočnil:**

Dátum: \_\_\_\_\_ Podpis hodnotiteľa: \_\_\_\_\_

**Stanovisko hodnoteného:**

Dátum: \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

**Vyšší vedúci:**  
Posúdil som a vzal na vedomie záznam MH rozhovoru. Dohodnuté ciele, z hľadiska prínosu k dosiahnutiu cieľov spoločnosti hodnotím:

Mimoriadne významné	Významné	Primerané	Nízke

Dátum: \_\_\_\_\_ Meno: \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_

**Protokol : Motivačno - hodnotiaci rozhovor pre zamestnancov odmeňovaných  
tarifnou mzdou**

*(Slúži len ako predloha. Pred hodnotením si vytlačte protokol priamo z aplikácie MH  
rozhovoru)*

**Zamestnanec:**                      Meno \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_    priezvisko: \_\_\_\_\_

**Nadriadený:**                      Meno a priezvisko: \_\_\_\_\_

**I. Zhodnotenie splnenia výkonových a rozvojových cieľov z predchádzajúceho hodnotenia:**

Číslo cieľa	V/R cieľ	Zhodnotenie	Komentár

**II. Hodnotenie správania zamestnanca v stanovených spôsobilostiach:**

VÝSLEDKY  Prímer za predchádzajúce obdobie (hodnotenie správania sa v predchádzajúcich 4 kvartálnych obdobiach)	Kľúčové spôsobilosti zamestnanca	TREND		
		Stúpajúci	Bez zmeny	Klesajúci
<b>VŠEOBECNÉ</b>				
	Iniciatíva			
	Riešenie problémov			
	Tímová práca			
	Zodpovednosť a kvalita práce			
<b>ŠPECIFICKÉ</b>				
	Napr. Vedenie ľudí a práca s podriadenými			
	Napr. Zákaznícka orientácia			
	<b>Celkové hodnotenie</b>			

**III. Celkový výsledok hodnotenia (I. + II.)**

Komplexné vyhodnotenie plnenia cieľov, úloh a správania sa zamestnanca	Vynikajúci	Dobry	Priemerný	Nedostačujúci
Komentár:				

**IV. Kariérový plán:**

	Odporúčam zaradiť do prípravy pre náročnejšie využitie	Ponechať v súčasnom zaradení, funkcii	Preradiť na inú pracovnú pozíciu	Iný návrh

Komentár:
-----------

**V. Hlavné ciele pre nasledujúce obdobie (výkonové - V a rozvojové- R)**

Zadefinovanie cieľa	Váha	
	Cieľ	
1		
	V	R
2		
	V	R
3		
	V	R

**VI. Etický kódex:**

Hodnotený zamestnanec prehlasuje, že bol oboznámený s Etickým kódexom SSE skupiny.	
Hodnotený zamestnanec sa správa podľa Etického kódexu SSE skupiny – stotožňuje sa so základnými hodnotami a snaží sa, aby boli rešpektované jednotlivo i ako celok.	
Áno:	Nie:
Komentár:	
<b>MH rozhovor sa uskutočnil:</b>	
Dátum:	Podpis hodnotiteľa:
<b>Stanovisko hodnoteného:</b>	
Dátum:	Podpis:

<b>Vyšší vedúci:</b>			
Posúdil som a vzal na vedomie záznam MH rozhovoru. Dohodnuté ciele, z hľadiska prínosu k dosiahnutiu cieľov spoločnosti hodnotím:			
<b>Mimoriadne významné</b>	<b>Významné</b>	<b>Primerané</b>	<b>Nízke</b>
Dátum:	Meno:	Podpis:	