

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociológie a andragogiky

**SYSTÉM HODNOTENIA VYBRANEJ SKUPINY ZAMESTNANCOV
V NADNÁRODNEJ ORGANIZÁCI**

**THE SYSTEM OF EMPLOYEE PERFORMANCE RATING IN AN
INTERNATIONAL COMPANY**

Bakalárska diplomová práca

Ľubica Jílková

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Bratislava 2011

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

.....
Ľubica Jílková

V Bratislave dňa :

Meno a priezvisko: Ľubica Jílková

Názov fakulty a katedry: Filozofická fakulta, Katedara sociologie a andragogiky

Názov bakalárskej práce: Systém hodnotenia vybranej skupiny zamestnancov v nadnárodnej spoločnosti.

Vedúci bakalárskej práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znakov: 82 569

Počet príloh: 4

Počet titulov použitej literatúry: 17

Kľúčové slová: hodnotený, hodnotiteľ, hodnotenie, hodnotenie pracovníkov, typy pracovníkov, moderné hodnotenie, metódy hodnotenia, bodové hodnotenie, spätná väzba, sebahodnotenie, odmeňovanie

ANOTÁCIA

Cieľom mojej bakalárskej práce je analýza systému hodnotenia vybranej skupiny zamestnancov v nadnárodnej organizácii XY.

Na začiatku práce popisujem základné pojmy hodnotenia. Ďalej uvádzam metódy, ktoré sa používajú pri hodnotení pracovníkov. Nakoniec popisujem odmeňovanie pracovníkov podľa Armstronga a Koubka.

V poslednej časti sa venujem analýze hodnotenia pracovníkov pri výrobných linkách a analýze hodnotenia vedúcich pracovníkov výrobných liniek vo vyššie uvedenej nadnárodnej spoločnosti XY.

Kľúčové slová: hodnotený, hodnotiteľ, hodnotenie, hodnotenie pracovníkov, typy pracovníkov, moderné hodnotenie, metódy hodnotenia, bodové hodnotenie, spätná väzba, sebahodnotenie, odmeňovanie

ANNOTATION

The objective of my bachelor work is analysis of the assessment system of a selected group of employees in a multinational company XY.

At the beginning, I describe basic concepts of assessment. Later, I mention methods used for employees assessment. At the end, I describe employees remuneration according to Armstrong and Koubek.

The last part is the analysis of assessment of employees at production lines, and the analysis of assessment of managers at production lines in the above mentioned multinational company.

Key words: Assessed, Assessor, Assessment, Employee assessment, Types of employees, Modern assessment, Methods of assessment, Point assessment, feedback, self-assessment, remuneration (rewarding)

OBSAH

Úvod	6
1. Určenie základných pojmov.....	8
1.1. Účel hodnotenia	9
1.1.1. Oblasti a typy hodnotenia.....	10
1.1.2. Typy pracovníkov	10
1.1.3. Požiadavky na pracovníkov.....	12
1.2. Postup pri hodnotení.....	13
1.3. Hodnotenie práce	14
1.4. Odmeňovanie pracovníkov	14
1.5. Delenie hodnotenia	15
2. Metódy a techniky hodnotenia pracovníkov	15
2.1. Bodové hodnotenie	17
2.2. Zámer a kritéria pri hodnotení.....	20
2.3. Spätná väzba	22
2.4. Sebahodnotenie.....	22
2.5. Chyby pri hodnotení.....	23
3. Rozvoj pracovníkov a odmeňovanie na základe hodnotenia	24
3.1. Rozvoj pracovníkov.....	24
3.2. Princípy odmeňovania	24
4. Popis a analýza hodnotenia v nadnárodnej spoločnosti XY	28
4.1. Vznik a vývoj spoločnosti XY	28
4.2. Štruktúrovaný rozhovor.....	29
4.3. Hodnotenie pracovníkov v sériovej výrobe	32
4.3.1. Zhodnotenie a návrhy k hodnoteniu pracovníkov pri výrobnéj linke.....	35
4.4. Hodnotenie vedúcich výrobných liniek.....	39
4.4.1. Zhodnotenie a návrhy k hodnoteniu vedúcich výrobných liniek.	46
Záver	48
Zoznam bibliografických odkazov	49

Úvod

Pred desiatimi rokmi som nastúpila na pozíciu vedúcej v jedenej úspešnej spoločnosti so zameraním na kozmetiku. Ako vedúca predajne mám možnosť a aj povinnosť pravidelne ohodnotiť niektorých zamestnancov. Veľmi ma mrzí, že nemôžem písať v tejto práci o mojej práci, ktorú k počudovaniu mojich známych mám stále rada. Predstavenstvo spoločnosti si to neželá. No aj tak si neodpustím zhodnotenie, že hodnotenie v tejto spoločnosti bolo nedomyšlené, len načrtnuté, vedenie nepocíťovalo potrebu sa systému hodnotenia venovať. Bolo. No konečne aj u nás zasvietilo slnko. Po dlhom čase sa vedenie začína venovať aj tejto časti personálnej práce.

Po absolvovaní dvoch ročníkov štúdia orientovaného aj na personálny manažment, som si uvedomila, čo všetko by sa dalo vylepšiť a zaviesť v spoločnosti, v ktorej pracujem. Toto štúdium mi otvorilo oči, lebo na niektoré veci, som sa pozerala len z jedného uhla a teraz sa na daný problém dokážem pozrieť z viacerých strán.

Vo svojej bakalárskej práci sa budem venovať systému hodnotenia vybranej skupiny zamestnancov v nadnárodnej spoločnosti. Túto tému som si vybrala, preto lebo hodnotenie zamestnancov patrí k veľmi dôležitému procesu personálnej práce. Nastaviť hodnotenie tak, aby boli všetci účastníci hodnotenia spokojní je podľa mňa neľahké až veľmi ťažko uskutočniteľné. Aj keby sme využili v procese hodnotenia počítačovú techniku vstupné dáta podľa ktorých sa bude hodnotenie uskutočňovať zadáva človek. A človek je bytosť často krát omylná a nevyspytateľná. Takúto skúsenosť s hodnotením mám z doterajšej práce.

Prečo sa budem venovať v tejto práci hodnoteniu pracovníkov vo výrobných linkách a ich nadriadeným pracovníkom? Mala som prístup k systému hodnotenia v jednej nadnárodnej spoločnosti. Z personálneho úseku mi poskytli niektoré dáta, manuál na hodnotenie ich pracovníkov a aj celkové ročné hodnotenie. Páčilo sa mi, ako má táto nadnárodná spoločnosť prepracovanú časť hodnotenia svojich zamestnancov.

Aj keď som v uvedenej spoločnosti nepracovala, mám skúsenosť aj s prácou pri pásovej výrobe. Ako študentka na gymnáziu som musela dva týždne počas školského roku a dva týždne počas prázdnin stráviť, aj keď lepšie by bolo pomenovanie tvrdo pracovať vo výrobnej dielni (výroba obuvi) pri „kruhu“ v ZDA Partizánske. Bolo to veľmi

dávno, ešte za totalitnej vlády, ale na niektoré veci sa nezabúda. Takže som si vyskúšala aj prácu pri výrobnnej linke. Zaujímané bolo následné zistenie našich vyučujúcich. Po dvoch týždňoch práce v ZDA sme si všetci zlepšili priemer známok, no zhoršilo sa naše správanie.

Vrátim sa späť k téme.

Nadnárodnú spoločnosť v ktorej budem analyzovať systém hodnotenia nemôžem konkretizovať, preto som ju nazvala spoločnosť XY. Vzhľadom k tomu, že je to rozsahom organizačnej štruktúry stredná spoločnosť nebudem sa venovať hodnoteniu všetkých zamestnancov. Do svojej práce som si vybrala len vybranú skupinu pracovníkov. Tá pozostáva z pracovníkov pri výrobných linkách, budem pri nich používať aj termín operátori. Ďalej sa budem venovať hodnoteniu vedúcich výrobných liniek, možné označenie aj team leader. Celé toto hodnotenie bude postavené z pohľadu manažéra, ktorý má na starosti dozerať na riadenie niekoľkých takýchto liniek. Na začiatku písania práce som si preštudovala smernicu tejto spoločnosti o spôsobe hodnotenia pracovníkov (operátorov) a vedúcich výrobných liniek. Keďže je to nadnárodná spoločnosť niektoré hodnotenia boli uvedené aj respektíve len v anglickom jazyku, to je dôvod, prečo som v niektorých hodnoteniach ponechala aj anglické výrazy.

V prvej časti práce vymedzím teoretické pojmy, popíšem rôzne možnosti a metódy hodnotenia. Použijem pri tom definície a pohľady na danú problematiku, okrem iných, od Armstronga, Koubka a Hroníka. Pridám aj Bělohlávkov pohľad na pracovníkov a ich vedúcich vo výrobných linkách.

V druhej časti stručne predstavím nadnárodnú spoločnosť XY. Uvediem čím sa daná spoločnosť zaoberá. Budem sa venovať dvomi analýzami hodnotenia. Prvá analýza bude zameraná na popis, kritéria a spôsob systému hodnotenia pracovníkov (operátorov). Druhá analýza bude smerovaná na popis, kritéria a spôsob hodnotenia vedúcich pracovníkov výrobných liniek (team leader). V oboch prípadoch uvediem aj bodové hodnotenie, ktoré sa uplatňuje v tejto spoločnosti. Použila som pri tom štruktúrovaný rozhovor s pripravenou osnovu otázok pre manažéra tejto spoločnosti. Ďalej budem analyzovať interné manuály spoločnosti. Hlavne sa zameriam na rozbor manuálu tejto spoločnosti, ktorý je vypracovaný ako postup na hodnotenie zamestnancov.

Na záver navrhнем možné doplnenie hodnotenia pracovníkov (operátorov) a zhodnotím hodnotenie vedúcich pracovníkov výrobných liniek.

1. Určenie základných pojmov

Na úvod uvediem najzákladnejšie pojmy spojené s mojou témou práce:

hodnotený - je to pracovník, ktorého výkon sa hodnotí. Najčastejšie to robí jeho priamy nadriadený.

hodnotiteľ - je zväčša priamy nadriadený hodnoteného, ktorý toto hodnotenie robí. Môžeme sa stretnúť aj nepriamym, druhostupňovým nadriadeným, interným alebo externým pracovníkom, ktorý hodnotí daného pracovníka.

Na presné popísanie ďalších dôležitých pojmov použijem Sojkovú charakteristiku, ktorú použil vo vysokoškolskej učebnici „Riadenie ľudských zdrojov“

„**Hodnotenie** je podľa neho porovnávanie aspoň dvoch úrovní podľa stanoveného kritéria. Porovnávať sa môžu nielen aktuálne stavy, ale tiež súčasné s budúcimi – predpokladanými. **Hodnotenie pracovného výkonu** – je hodnotenie pomeru k práci, k pracovnému kolektívu a pracovných výsledkov. **Metóda hodnotenia** – postup, spôsob hodnotenia a tiež postup i spôsob spracovávania a zaznamenávania jeho výsledkov. **Hodnotiace obdobie** – časový interval, za ktorý sa hodnotí“ (Sojka a kol. 2009, s. 136).

Hodnotenie pracovníkov je široký pojem. Pod pojmom hodnotenie si mnohí predstavia klasifikovanie, priradenie určitého stupňa, podľa dopredu určených kritérií, ktoré je možné využívať pri zisťovaní výkonu, postojov k práci a v pracovnom správaní.

„Hodnotenie pracovníkov a riadenie výkonnosti pracovníkov sú personálne činnosti, ktoré nie sú synonymné a obe patria do súčasnej personalistiky, respektíve riadenia ľudských zdrojov. Vykonávajú ju manažéri, nie len personalisti či HR špecialisti“ (Hroník 2010, s. 13).

„Hodnotenie predstavuje permanentný a kontinuálny proces získavania a využívania informácií o dosiahnutom pracovnom výkone pre ich uplatnenie v budúcnosti; predstavuje sústavnú, logicky previazanú prácu s ľudskými zdrojmi, ktorými sa zhodnocuje minulý výkon, ale najmä sa vytvárajú podmienky pre efektívnejšie fungovanie zamestnancov i organizácie v budúcom období“ (Blašková 1998, s. 114).

Sýkora vníma hodnotenie ako: „Viacfarebný svetielkujúci kontrolný panel na sledovanie výkonu a funkcie motora. Zároveň plní aj úlohu spätnej väzby“(Sýkora 1994, s. 51).

1.1. Účel hodnotenia

Hodnotenie je vykonávané v organizáciách s určitým cieľom. Účel hodnotenia býva zameraný na rôzne faktory ako sú pridelenie určitej klasifikácie za vykonanú prácu. Každá organizácia si určuje pravidlá, podľa ktorých sa bude hodnotenie vykonávať.

Účelom hodnotenia podľa Blaškovej je získavanie a účinné využívanie informácií, ktoré sa používajú ako základný materiál pri:

- zhodnotení pracovného výkonu
- odmeňovaní
- motivovaní
- plánovaní potrieb zamestnancov
- rozmiestňovaní pracovníkov
- identifikovanie potrieb vzdelania
- odhaľovanie pracovných rezerv
- zlepšovanie vzťahov medzi nadriadeným a podriadeným
- plánovaní pracovnej kariéry (Blašková 1998, s. 114).

Hroník určil tri dôvody, pre ktoré ma organizácia hodnotenie uskutočňovať:

- upevnenie organizačnej kultúry a zameranie na stratégiu
- stotožniť zamestnancov s cieľom organizácie
- zlepšenie výkonnosti (Hroník 2010, s. 16).

Sýkora rozdelil funkcie hodnotenia na:

- „poznávaciu“ – výkonnosť sa sleduje z kvalitatívneho aj kvantitatívneho pohľadu
- „porovnávaciu“ – rozdelenie pracovníkov podľa hmotných, sociálnych a morálnych ocenení
- „regulačnú“ – zmeny v kolektíve podľa potreby
- „kauzálnu“ – orientovanie sa na príčiny pracovného správania
- „stimulačnú“ - nabádanie pracovníkov k lepším výkonom

- „výberová“ – možnosť postupu u najlepších pracovníkov (Sýkora 1994, s. 50-51).

1.1.1. Oblasti a typy hodnotenia

Podľa Hroníka je efektívne hodnotenie zamerané na tri oblasti:

- *výstup*: Patria sem merateľné parametre akými sú výkony a výsledky. Priame a nepriame hodnotenia výstupu. Pri hodnotení výstupu sa používa predovšetkým metóda Balance Score Card (BSC).
- *vstup*: Patria sem kompetencie a skúsenosti, všetko čo pracovník vkladá do svojej práce.
- *proces*: Spôsob ako sa pracovník správa pri práci. Hodnotenie postoja prístupu pracovníka k jeho úlohám (Hroník 2010, s. 20-21).

Blašková taktiež rozdelila oblasti hodnotenia na tri oblasti:

- plnenie pracovných úloh a povinností
- interpersonálne vzťahy, pracovné a spoločenské správanie
- snaha zamestnanca o osobný rozvoj (Blašková 1998, s. 115).

Podľa Koubka sa dá hodnotenie rozdeliť na dva typy:

- *Neformálne hodnotenie*: je príležitostné, je vymedzený práve prežitým stavom nadriadeného s podriadeným, hodnotenie sa nezaznamenáva do spisov zamestnanca.
- *Formálne hodnotenie*: je systematické, periodické, orientované na výsledky práce, alebo na pracovné a sociálne správanie pracovníka (Koubek 2007, s. 291).

1.1.2. Typy pracovníkov

Nakoľko každý človek je jedinečná osobnosť, v praxi sa stretávame s veľkým množstvom rôznych prístupov k práci. Pre každého zamestnanca však možno nájsť niekoľko hlavných charakteristických čŕt a vlastností. Z nich potom možno vytvoriť základné typy pracovníkov.

Pracovný typ podľa Hroníka:

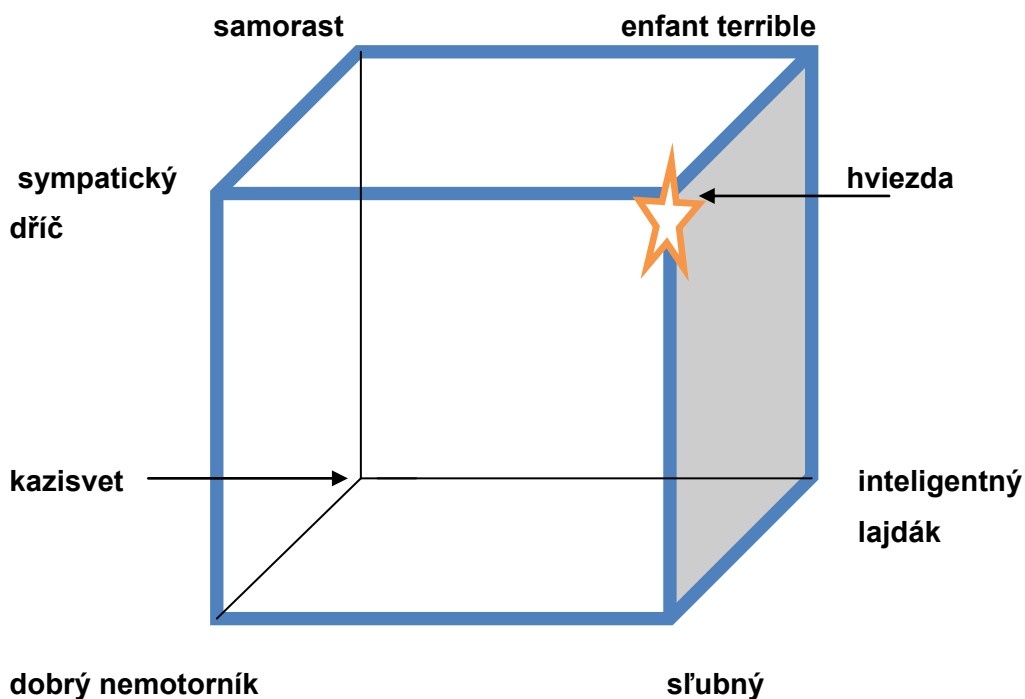
dobry nemotornik: **V-P-CH+**

sľubný: **V-P+CH+**

kazisvet: **V-P-CH-**

inteligentný lajdák: **V-P+CH-**
 sympatický „dříč“: **V+P-CH+**
 hviezda: **V+P+CH+**
 samorast: **V+P-CH-**
 enfant terrible: **V+P+CH-**

Obr. Pracovný typ podľa Hroníka



vysvetlivky:

V: výkon, **CH:** pracovné správanie, **P:** potenciál, hodnota: „+“ a „-“
 (Hroník 2010, s.22).

Bělohlávek sa zamerával na rozdelenie pracovníkov vo vedúcich, či manažérskych funkciách. Pri rozdeľovaní používal aj typické vlastnosti osobnosti:

- **mysliteľ** – je kreatívny, samostatný, rozvážny jedinec, ktorý hľadá riešenie aj v zdanlivo neriešiteľných situáciách. Negatívum je, že nedokáže svoje nápady vždy aj presadiť. Spôsobuje to jeho nedostatočná vyjadrovacia schopnosť. Títo jedinci sú prínosom hlavne v súčasnom meniacom sa prostredí.
- **vyhľadávač zdrojov** – je kreatívny, flexibilný, komunikatívny, odvážny a pohotový extrovert. Udržiava väzbu medzi tímom a okolím. Ľudí si získava aj vďaka svojej výrečnosti. Nevýhodou je, že jeho zánietenie pre niečo býva

krátkodobé. Môžeme sa u nich stretnúť s nedodržaním termínov a s nedotiahnutím projektov do konca.

- **koordinátor** – je prirodzený vodca so zameraním na cieľ. Vie odhadnúť ľudský potenciál, dokáže správne delegovať úlohy. Vyniká aj pri motivovaní ľudí. Správne a včas pochváliť a vyjadriť uznanie. Zameriava sa na dosiahnutie cieľa v tíme. Nevýhodou je jeho nepriebojnosť a vysoká ovplyvniteľnosť spolupracovníkmi.
- **formovač** – je energický, cieľavedomý, bojovný, rozhodný a kritický. Presadzuje tvrdý štýl riadenia. Je zameraný na výsledky. Negatívum je jeho impulzivnosť a hašterivosť. Je netolerantný pri odlišných názoroch. Neoceňuje a nepochváli kolegov, čím pádom demotivuje svojich spolupracovníkov. Pri rozhodnutiach sa nezameriava dôkladne na detaily.
- **vyhodnocovateľ** - je svedomitý a opatrný. Racionálne a chladno komentuje silné a slabé stránky pri riešení problému. Situáciu vníma z viacerých aspektov. Uvedomuje si rôzne riziká, ktoré môžu nastať. Je emocionálne odolný. Jeho dôležitosť sa ukazuje pri nutnosti predvídania a kalkulácie. Niekedy jeho prílišná kritika vedie k demotivácii spolupracovníkov.
- **tímový pracovník** – je dobrosrdečný a priateľský. Vytvára v práci pozitívnu atmosféru a dobré medziľudské vzťahy. Zaujíma ho názor druhých. Dokáže pozitívne motivovať. Koná diplomaticky pri vzniknutom konflikte. Snaží sa nájsť vhodný kompromis. K jeho slabým stránkam patrí nerozhodnosť pri dôležitých riešeniach problému.
- **realizátor** – je spoľahlivý a svedomitý. Je prínosom pre organizáciu svojou disciplínou a praktickými organizačnými schopnosťami. Pracuje podľa pravidiel a noriem, ktoré dodržiava. Porušenie týchto pravidiel, chápe ako začiatok chaosu. Je nepružný. Zmeny príma nerád.
- **dokončovateľ** – je svedomitý a dôkladný perfekcionista, tým je aj prínosom pre spolupracovníkov. Nedeleguje, lebo chce mať všetko pod svojou kontrolou. Jeho perfekcionizmus môže spôsobiť nedodržanie stanoveného termínu.
- **špecialista** – je dôležitý pre svoju profesionalitu s vysokými odbornými znalosťami. Negatívum je že sa díva na problém len zo svojho pohľadu (Bělohávek 2008, s. 30-40).

1.1.3. Požiadavky na pracovníkov

Podľa Koubka je potrebné sa zaoberať aj vytváraním pracovných úloh, ktoré by boli presne vytvorené na daného pracovníka. Požiadavky na pracovný výkon sa robia

bez toho, aby sa pozeralo na také dôležité veci ako je **zdravotný stav, schopnosti, skúsenosti**. Keď sa neberie ohľad na tieto podstatné prvky ako je fyzická a psychická výkonnosť vedie to k negatívnym javom, ako je nespokojnosť zamestnanca s prácou, čo môže vyústiť v niektorých prípadoch až k odchodu pracovníka. S nespokojnosťou u zamestnancov sa môžeme stretnúť aj pri výkonnejších pracovníkoch, ktorí sú tiež nespokojní, lebo ich možnosť uplatnenia nie je dostatočne využitá. Požiadavky na pracovné miesto sú odvodzované od priemerných pracovníkov. Pre moderné riadenie je dôležité vytvoriť také pracovné úlohy, ktoré by plne zodpovedali jeho vedomostiam ako aj telesným možnostiam. Nesmieme zabúdať na ľudskú osobnosť. V dnešných časoch sa z niektorých zamestnancov stávajú pracovní partneri (Koubek 2007, s. 202-203).

Podľa Bělohlávka, by mali pracovníci vedieť rýchlo pracovať. Mali by mať vyvinuté aspoň priemerne **psychomotorické schopnosti**, aby nedochádzalo k spomaľovaniu, alebo až k zastaveniu výrobných liniek. Stretávame sa aj s ľuďmi, ktorí si vedľa rýchlo osvojiť svoju prácu, môže to byť spôsobené aj vrodenými danosťami. Na druhej strane sú to pracovníci, ktorí nie sú schopní rýchlo pracovať. Vo všeobecnosti by malo platiť, že postupným zapracovaním sa zvyšuje aj rýchlosť práce. Pri pásovej výrobe je tiež dôležitá schopnosť sústrediť sa, ktorá je nutná pri kvalite výroby. Jednotvárna práca, s ktorou sa pri sériovej výrobe stretávame, môže mať za následok, že sa zamestnanci nedokážu sústrediť na prácu, ktorá je monotónna. Aj v tejto práci je dôležitá samostatnosť. Napríklad pri posúdení jednotlivého dielu. V rôznych typoch výroby je prízvuk na iné schopnosti pracovníka. Napríklad fyzická sila, zručnosť, systematickosť, precíznosť (Bělohlávek 2010, s. 107-108).

1.2. Postup pri hodnotení

Na hodnotenie pracovného výkonu je potrebné sa dôkladne pripraviť. V prvom rade je nutné vymedziť, koho budeme hodnotiť. Následne sa špecifikuje druh pracovného miesta ktoré sa bude hodnotiť a o aké hodnotenie sa bude jednať z pohľadu časového obdobia. Ak chceme dosiahnuť spravodlivé hodnotenie mali by sme si prácu vyčleniť na jednotlivé úseky.

K hodnoteniu práce je podľa Koubeka nevyhnutné :

- zbierať informácie o danom type práce
- vybrať požiadavky na určenie hodnoty viacerých typov práce v organizácii

- pripraviť a uskutočniť plán podľa ktorého sa bude hodnotiť práca a vytvoriť jej hierarchiu (Koubek 2007, s. 293).

1.3. Hodnotenie práce

Hodnotenie práce sa podľa Koubka využíva aj na stanovenie mzdových štruktúr. Je potrebné zistiť požiadavky na danú prácu, oklasifikovať ju, prideliť jej hodnotu (Koubek 2007, s. 293).

Jeden z najznámejších britských personalistov, Armstrong pod pojmom hodnotenie práce vidí usporiadaný proces na určenie relatívnej hodnoty práce v danej organizácii. Je to základňa na vytváranie mzdových tried. Zároveň nás upozorňuje na používanie ľudského úsudku v priebehu hodnotenia práce, ktorý sa používa pri rôznych metódach hodnotenia. Patrí tam aj zadeľovanie bodov, stupňov pri klasifikácií. Cieľom hodnotenia práce je objektívne hodnotenie. Je treba dávať pozor, aby sa nám do hodnotenia nedostala aj zaujatosť voči hodnotenému. Podľa Armstronga je veľmi dôležité pri hodnotení práce sústrediť pozornosť na prácu, nie na jedinca, ktorý túto prácu vykonáva (Armstrong 2009, s. 136-137).

1.4. Odmeňovanie pracovníkov

V modernom riadení ľudských zdrojov pod pojmom odmeňovanie pracovníkov Koubek zahŕňa: hmatateľné a nehmatateľné odmeny. Súhrn týchto odmien sa nazýva „tzv. celková odmena“.

Pod hmatateľné odmeny patria:

- povýšenie
- formálne uznanie
- zamestnanecké výhody, bez ohľadu na výkon pracovníka
- vzdelávanie poskytované v organizácii

Pod nehmatateľné patria:

- radosť z práce
- pocit užitočnosti pre podnik
- pracovné postavenie
- dosiahnutie pracovných cieľov a svojej kariéry
- uznanie okolia.

Odmena sa môže deliť na:

- vnútornú – je individuálnej povahy, nemá hmotnú povahu, súvisí so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou
- vonkajšiu – závisí od populačného vývoja, životného štýlu, výšky daní, ekonomickej a sociálnej politiky vlády (Koubek 2007, s. 283-286).

1.5. Delenie hodnotenia

Tak ako je práca rôznorodá, je aj jej hodnotenie odlišné. Dôležité je stanoviť kritériá, podľa ktorých budeme hodnotiť. Kritéria sa stanovujú podľa určitých špecifikácií hodnotenej práce.

Armstrong kategorizuje prácu do troch skupín:

- analytické hodnotenie: analýza pracovného procesu je najzaužívanejší postup pre hodnotenie práce
- neanalytické hodnotenie: princíp porovnávania práce s inou prácou (porovnanie popisu pracovného miesta s popisom nejakej triedy práce)
- trhové odmeňovanie: vonkajšie porovnanie na základe trhových sadziieb (Armstrong 2009, s. 139).

2. Metódy a techniky hodnotenia pracovníkov

V súčasnosti je dostupných mnoho rôznych typov, metód a techník hodnotenia pracovníkov. Na porovnanie niektoré z nich uvádzam. Je na správnom rozhodnutí každej firmy pre ktorú hodnotiacu metódu sa rozhodne.

Prígl vo svojej knihe Vybrané kapitoly zo sociológie zamerané na riadenie ľudských zdrojov uvádza hodnotiace techniky a metódy podľa Tiffina – McCormicka a L. Ferago:

- 1) **Stupňovanie (Ranking)** – hodnotenie podľa presne stanovených kritérií a stupnice od najhoršieho k najlepšiemu. K nepresnosti dochádza pri hodnotení veľkého kvanta ľudí, keď sa odstupňovanie stáva neľahkým.
- 2) **Zrovnávanie dvojíc (Paired Comparison)** – konfrontácia každého s každým podľa kritérií. Z dvoch hodnotených sa určí ten, ktorý lepšieho spĺňa dané kritéria. Táto

metóda je jednoduchá a odporúča sa ju používať pri menšom hodnotení zamestnancov.

3) **Porovnanie človeka s človekom (Man to Man)** - presne sa vymedzí „vzor“, podľa ktorého sa zoraďujú hodnotení zamestnanci.

4) **Predznačené rozdelenie (Forced Distribution)** - rozdelenie hodnotených do skupín podľa daných kritérií. Hodnotiteľ musí dodržať dopredu určený pomer. Maximálny počet hodnotených dosahuje priemerné hodnotenie a minimálny počet je hodnotených vysoko alebo nízko.

5) **Kontrolný záznam (Check – list)** - stanovia sa frázy, podľa ktorých hodnotiteľ označuje tie, ktoré najvýstižnejšie opisujú hodnoteného.

6) **Nútená voľba (Forced Choice)** – hodnotí sa podľa 4 – 5 skupín fráz, ktoré majú kladnú alebo negatívnu intenciu na hodnoteného. Hodnotiteľ z každej skupiny označí 1 až 2 frázy, ktoré najvýstižnejšie charakterizujú počínanie hodnoteného. Prednosť tejto metódy je možnosť bodovať skupiny fráz podľa stupňa objektívnej závažnosti. Nútená voľba je považovaná za najpresnejšiu metódu.

7) **Posudzovanie škály (Rating Scales)** - Táto metóda je v rôznych podobách v súčasnej dobe najpoužívanejšia. Hodnotiteľ podľa určených faktorov pridá hodnotenému stupeň, ktorý zodpovedá jeho dosiahnutej úrovne. Škály, pomocou ktorých sa posudzuje bývajú numerické alebo grafické. Najčastejšie sa používa hodnotenie od 1 do 5. Osem a desaťstupňové škály sa používajú sporadicky, zväčša k dôkladnejšiemu rozdeleniu stredných stupňov. Plusom posudzovacích škál je ľahké porovnanie dosiahnutých výsledkov u hodnotených, mínusom je, že hodnotenie je postavené na subjektivite hodnotiteľa (Prígl 1997, s. 111).

Koubek stanovil štyri základné metódy rozdelenia hodnotenia práce sú to:

- dve metódy sumárne: metóda poradia a klasifikačná metóda
- dve metódy analytické: bodovacia metóda a faktorového porovnávania

(Koubek 2007, s. 293-234).

Podľa Sojku sú najviac používané nižšie uvedené metódy hodnotenia:

- hodnotenie podľa určených cieľov
- hodnotenie pomocou stupnice
- hodnotenie podľa splnenia noriem
- 360 stupňová spätná väzba
- hodnotiaci rozhovor (Sojka 2009, s.139).

Podľa Sýkoru sú dve hlavné metódy rozdelenia hodnotenia:

- „verbálne hodnotenie“ - sem patrí správa alebo posudok
- „neverbálne hodnotenie“- sem patrí dotazník, anketa, test

Aj keď dnes ide podľa Sýkora o kombináciu týchto metód. U neverbálnych metód je podľa neho dôležité určiť merateľnosť a porovnateľnosť.

Patrí medzi ne:

- zatriedovanie
- porovnávanie
- párové porovnávanie
- zoznam položiek
- nútená voľba
- stupnice (numerické alebo so slovnými vzormi, grafické, sémanický diferenciál)
- metóda kritických prípadov
- metóda bilancovania práce
- metóda kumulovania bodov (Sýkora 1994, s. 53-57).

2.1. Bodové hodnotenie

V praxi patrí medzi najpoužívanejšie práve bodové hodnotenie. Aj spoločnosť XY, o ktorej v tejto práci píšem používa hlavne bodové hodnotenie. Druhým typom, ktorý využíva je slovné hodnotenie.

Aj Kachaňáková sa vyjadruje o dvoch spôsoboch hodnotenia a to slovné a číselné, ktoré nazýva aj „bodovacou stupnicou“. Za adekvátnejšie sa podľa nej pokladá číselné zobrazenie kritérií. Následne navrhuje určiť poradia hodnotených (Kachaňáková 1993, s. 43).

Teóriou bodového hodnotenia sa zaoberali aj Koubek a Armstrong.

Bodovacia metóda podľa Koubka – je založená na vytváraní bodových stupníc pre rôzne profesie. Zaradenie do stupníc obyčajne určuje personálne oddelenie. Vyberie sa kľúčová práca, ktorá je charakteristická pre nejaký výrobný proces alebo postup v danej organizácii. Táto kľúčová práca by mala byť dobre známa osobe, ktorá bude pripravovať jej hodnotenie. Pokračuje sa „výberom tzv. platených faktorov“. Tento pojem predstavuje charakteristiku práce (Koubek 2007, s. 294-299).

Bodovacia metóda podľa Armstronga patrí do analytického prístupu. Pozostáva z rozdelenia práce na faktory. Faktorom môžu byť požiadavky na schopnosti,

zodpovednosť za stroje a rozhodovanie. Bodové hodnoty jednotlivých faktorov sa nakoniec sčítajú.

Vytváranie bodového systému hodnotenia práce:

Krok 1: Identifikovať a definovať faktory

- faktory hodnotenia práce sú charakteristiky alebo kľúčové prvky práce. Faktory musia byť schopné identifikovať dôležité rozdiely medzi prácami. Musia byť rovnako dobre použiteľné pri rôznych typoch práce. Na všetkých úrovniach by mali byť pokryté všetky práce. Nesmieme zabúdať na charakter práce (manuálna zručnosť,..). Treba sa vyvarovať zdvojovania faktorov. Ďalej sa treba vyvarovať vynechávania alebo koncentrovania dvoch alebo viacerých faktorov do jedného.

Faktory by mali byť prijateľné pre tých, ktorí budú do systému zahrnutí. Voľba faktorov by nemala viesť k diskriminácii. Najčastejšie používané faktory v analytických systémoch sú nasledovné:

- znalosti a skúsenosti
- komunikácia a kontakty
- schopnosť posudzovať a rozhodovať
- vplyv
- riadenie ľudí
- priestor pre vlastnú aktivitu
- pracovné prostredie
- zodpovednosť za finančné zdroje

Krok 2: Definovať úrovne faktorov za účelom vytvorenia faktorového plánu

- faktorový plán je kľúčovým dokumentom k hodnoteniu práce. Základný faktorový plán definuje úrovne v rámci každého faktora. Dôležité je rozhodnúť o počte úrovní.

Východisko môže byť analýza toho, čo bude u každého faktora charakterizovať najvyššiu a najnižšiu úroveň. Potom by bolo možné rozhodnúť, že medzi najvyššou a najnižšou úrovňou budú existovať tri medzi úrovne, ktoré budú vychádzať z toho, že budú pravdivo odrážať odstupňovanie povinností, zodpovednosti a požiadavky. Výsledkom by bola definícia faktorov.

Pri definovaní úrovne jednotlivých faktorov by mali byť dodržiavané predovšetkým nasledujúce pravidlá:

- každá úroveň musí byť presne definovaná
- úroveň musí zahŕňať celý okruh požiadaviek
- úrovne by mali byť definované v absolútnych veličinách
- každá definícia úrovne by mala byť samostatná

Krok 3: Vybrať a analyzovať pracovné miesta pre overovanie

- mala by sa vybrať reprezentatívna vzorka pracovných miest určená k overovaniu základného faktorového plánu

Krok 4: Overiť základný faktorový plán

- ešte nikto nikdy nedefinoval správne faktory a ich úrovne hneď na prvýkrát. Návrh sa musí najprv preveriť na skutočných pracovných miestach

Krok 5: Vytvoriť model bodovania

- cieľom je navrhnúť bodovací systém. Najlepšie je prideliť individuálny konečný počet bodov pre každú úroveň

Krok 6: Rozhodnúť o dôležitosti

- proces, v ktorom niektorým faktorom pripisujem väčšiu dôležitosť ako iným

Krok 7: Vytvoriť úplný faktorový plán

- výsledkom krokov 5 a 6 je návrh plne obodovaného faktorového plánu, ktorý je potom overovaný v kroku 8

Krok 8: Overiť úplný faktorový plán

- úplný faktorový plán sa overuje na rovnakých pracovných miestach, takisto ako sme to urobili pri pôvodnom overovaní základného faktorového plánu. V záujme rozšírenia spektra testovania je možné pridať aj ďalšie pracovné miesta.

Krok 9: Prevedenie do počítačovej podoby

- systémy podporované počítačom môžu poskytnúť mnoho výhod, väčšiu dôslednosť, rýchlosť a odstránenie papierovania

Krok 10: Overiť počítačový systém

- ak bol počítačový systém odvodený od papierového systému je nevyhnutné ho overiť na rovnakých pracovných miestach

Krok 11: Vybrať a hodnotiť modelové (vzorové) kľúčové pracovné miesta

- sú to vzorky typických pracovných miest, ktoré reprezentujú rôzne zamestnania.

Krok 12: Vytvoriť štruktúru stupňov (tried)

- zvoliť si najoptimálnejší typ štruktúry stupňov, vzhľadom na danú činnosť.

Krok 13: Zaradiť do stupňov (tried) ostatné pracovné miesta

- na základe napríklad analytického porovnávania zaradiť do tried ostatné pracovné miesta.

Krok 14: Vykonať overenie trhových sadzieb (mzdové overenie)

- zisťovať informácie o trhových sadzbách a výške mzdy pre rovnaké typy pracovných pozícií.

Krok 15: Vytvoriť mzdovú (platovú) štruktúru

- ohodnotiť cenu práce podľa stanovených tried.

Krok 16: Realizácia

- znamená informovať o výsledkoch a dôsledkoch hodnotenia práce

Krok 17: Posúdiť nový systém z hľadiska rovnosti v odmeňovaní

- určiť, či existujú nejaké nerovnosti v odmeňovaní (Armstrong 2009, s. 163-166).

Ferjenčík a Bosáková sú tiež toho názoru, že bodovacia metóda je azda najpoužívanejšou metódou hodnotenia. Podľa Armstronga rozdeľujú prácu na faktory a subfaktory, ktorým sú pridelované body. Medzi kľúčové faktory zaraďujú:

- zodpovednosť (subfaktory : plnenie úloh, kvalita výrobkov)
- kvalifikácia (subfaktory: skúsenosť, vzdelanie, jazykové znalosti)
- námaha (subfaktory: fyzická, duševná)
- pracovné podmienky (subfaktory: nepríjemné podmienky, riziko)
- plánovanie (subfaktory: úloh, cieľa, stratégia, taktika)
- rozhodovanie (subfaktory: pri vzniku problému, o strategických úlohách)
- kontrolovanie (subfaktory: následná, príbežná, predbežná)

Výsledkom je matica. Bodovacia metóda by mala podľa nich obsahovať aj písomnú interpretáciu k jednotlivým faktorom a subfaktorom (Ferjenčík, Bosáková s. 104-105).

2.2. Zámer a kritéria pri hodnotení

Hodnotenie by malo motivovať hodnoteného k lepším výsledkom. Hodnotenie má poukázať na chyby a slabé miesta pri práci. Tieto by sa za pomoci vedúcich pracovníkov mali eliminovať.

Koubek usudzuje, že hodnotenie podľa výsledku práce sa ľahšie robí, na pracoviskách kde je možnosť merateľného výsledku práce. Vyššie uvedené hodnotenia, ako je správanie a výkon pracovníka by bolo vhodné doplniť formálnou potrebou na utvorenie pracovného miesta ako aj nárokom pracovného kolektívu (Koubek 2007, s. 208-209).

Kritériá pracovného výkonu podľa Antošovej:

- výsledky: predaj tovaru, kvalita, reklamácie
- odborná spôsobilosť, vlastnosti: vedomosti, zručnosti, jazyková zdatnosť,
- správanie pracovné: prístup k zákazníkom, voči nadriadenému a kolegom
- správanie sociálne (Antošová 2004, s. 86).

Niektoré kritéria pracovného výkonu podľa Koubka:

- hodnotenie pracovného výkonu zamerané na výsledky: predaj výrobkov a služieb, množstvo vyrobených výrobkov, množstvo obslužených zákazníkov, množstvo reklamácií

- hodnotenie pracovného výkonu zamerané na správanie:

- pracovné: ochota prijímať úlohy, dodržiavanie inštrukcií, ohlasovanie problémov, dodržiavanie pravidiel, dochádzka
- sociálne: jednanie s ľuďmi, vzťahy k spolupracovníkom, k zákazníkom

- hodnotenie zamerané na schopnosti, znalosti a potreby: znalosť práce, vedomosti, fyzická sila, samostatnosť, spoľahlivosť, prispôsobenie sa, znalosť jazykov, čestnosť, organizovanosť, lojalita, odolnosť voči stresu, schopnosť viesť ľudí.

Z vyššie uvedených kritérií len hodnotenie pracovného výkonu zamerané na výsledky práce umožňuje meranie. Ostatné kritéria sa odmerať nedajú. Je možné len subjektívne hodnotenie (Koubek 2007, s. 212-214).

Podľa Koubka sa výsledky hodnotenia zamestnancov v praxi využívajú najmä na:

- odmeňovanie
- umiestňovanie zamestnancov podľa jeho pracovného výkonu
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- zvýšenie pracovného výkonu a motivovanie (Koubek, 2007, s. 283).

Kritéria hodnotenia a jednotky merania

Hroník za kritéria hodnotenia považuje: reálny pracovný výkon, oblasti hodnotenia a kompetencie (spôsobilosť).

- kompetencie - sú určené na základe analýzy činnosti. Nedefinujeme vlastnosti, ale orientujeme sa na to, čo je v náplni práce pracovníka.
- kompetenčný model – sú to systematicky usporiadané kompetencie.

Delenie kompetencií podľa Hroníka z pohľadu sociálno – psychologického :

- prístup k úlohám a veciam
- vzťah k druhým ľuďom
- správanie k sebe a prejav emócií

Ďalej rozdeľuje kompetencie podľa kompetenčnej štruktúry firmy (Hroník 2010, s. 29-32).

2.3. Spätná väzba

K tejto téme sa vyjadril Armstrong (2009, s. 126), ktorý poukazuje na význam spätnej väzby týkajúcej sa pracovného výkonu v hodnotení vlastného výkonu, čiže pri sebahodnotení.

Podľa Hroníka (2010, s. 15) k vybudovaniu fungujúceho systému hodnotenia potrebujeme určiť cieľ a spätnú väzbu.

Využíva sa napríklad 360° spätná väzba, ktorá môže byť postavená napríklad na kompetenčnom modeli. Dnešný bezproblémový prístup na internet umožňuje najrýchlejšiu 360° spätnú väzbu. Administratíva, vyhodnotenie a informácie zostávajú vďaka počítaču pokope (tamtiež, s. 66).

2.4. Sebahodnotenie

Sebahodnotenie Hroník popisoval v štruktúre motivačného - hodnotiaceho pohovoru.

- charakterizovať svoje slabé a silné stránky – je potrebné sa zamerať na obsah aj na schopnosť jedinca rozlišovať svoje plusy a mínusy. V prípade už vykonaného hodnotenia je potrebné ohodnotiť aj splnenie cieľov
- ambície za rok, 3 roky- prehlbovanie odbornosti, postup v hierarchii, získavanie ďalších odbornosti
- za akých podmienok je schopný dosiahnuť realizáciu svojich profesionálnych cieľov
- silné a slabé miesta firmy z pohľadu zamestnanca – schopnosť komplexne sa pozrieť na firmu, zamerať sa na poslanie, víziu a stratégiu firmy, prejav lojality a kritiky
- akú zmenu by vykonal vo firme – za predpokladu, že by mal právomoc, schopnosť zamestnanca vnímať firmu z inej pracovnej pozície
- zmena akú by vykonal vo svojej práci – čo ho najviac spomaľuje pri zámere na splnenie svojho cieľa
- pre aký dôvod by uvažoval o odchode z firmy – dôvod nám napovie o jeho motivácii a demotivácii
- čo ešte iné považuje za dôležité (Hroník 2010, s. 57).

Sebahodnotenie zaradila Blašková do subjektu hodnotenia, pri ktorom zamestnanec sám seba hodnotí. Sebahodnotenie, ktoré má formu správy, alebo hodnotiaceho formulára je podľa nej adekvátna príprava na hodnotiaci rozhovor. Nevýhodu, ktorú uviedla pri tomto type hodnotenia je časté neobjektívne

sebahodnotenie. Hodnotený vidí chybu predovšetkým vo svojom okolí, ale nie v sebe samotnom (Blašková 1998, s. 116).

2.5. Chyby pri hodnotení

Počas hodnotenia je nevyhnutné, aby sa ten kto hodnotí opieral o fakty a nie o osobné sympatie alebo antipatie k hodnotenému. Napríklad inak môžeme posudzovať pracovníkov z rôznych sociálnych skupín alebo so zdravotným hendikepom. Často sa stretávame aj s predsudkami, ktoré odzrkadľujú našu životnú skúsenosť.

Prígl uviedol tieto najčastejšie chyby pri hodnotení:

Mechanizmus „haló efektu“ – náchylnosť pri hodnotení k zovšeobecňovaniu. Dochádza k nesprávnemu hodnoteniu podľa prvého dojmu z hodnoteného. Na dosiahnutie objektívneho hodnotenia je nutné každé kritérium hodnotenia posudzovať oddelene z pohľadu jeho vlastnej hodnoty.

Mechanizmus projekcie – hodnotiteľ sa orientuje podľa svojich zámerov. Napríklad karierista bude hľadať rysy karierizmu, podozrievavý hodnotiteľ bude rozoberať výroky podriadených.

Mechanizmus atribúcie – hodnotiteľ priradí hodnotenému také základné charakteristické znaky a vlastnosti, ktorými nedisponuje. Stretávame sa s ním, keď hodnotiteľ nie je často v kontakte s podriadenými a je ovplyvnený napr. len prvým dojmom, alebo náhodným stretnutím.

Mechanizmus favoritizmu – hodnotiteľ vyzdvihuje, alebo podceňuje hodnotený jav v závislosti od vzťahu k hodnotenému.

Mechanizmus apriorizmu – hodnotiteľ si vytvorí názor na hodnoteného bez predchádzajúcich skúseností, skôr ako má možnosť ho viac spoznať. Hodnotiteľ môže vychádzať zo životopisu, dotazníka, predchádzajúceho hodnotenia alebo odporúčania.

Mechanizmus centrálnej tendencie – hodnotiteľ z neschopnosti správne rozlišovať, alebo z obavy z výsledkov hodnotenia, používa na hodnotenie stredné stupne a horné a dolné stupne vynecháva. Je potrebné zistiť príčinu takého to hodnotenia. Zvyčajne sa rozširuje stredná škála a zabezpečia sa záruky proti zneužitiu hodnotenia.

Prígl dáva do povedomia aj psychický faktor, ktorý zohráva dôležitú úlohu pri hodnotení pracovníkov. Upozorňuje na mechanizmus centrálnej tendencie, ktorý sa často vyskytuje pri hodnotení. Pri autokratických typoch je možnosť „vybavovania si osobných účtov“ (Prígl 1997, s. 110 – 112).

Podobného názoru je aj Ostertágová (2009, s. 461), ktorá upozorňuje na hodnotenie manažérov z pozície moci a presadzovanie ich vlastných záujmov, napríklad pri kariérom raste.

3. Rozvoj pracovníkov a odmeňovanie na základe hodnotenia

3.1. Rozvoj pracovníkov

„Proces rozvoja začína vtedy, keď si hodnotená osoba analýzu prečíta a diskutuje o nej s ľuďmi z riadenia ľudských zdrojov. Takéto stretnutia bývajú často učebnicovým príkladom konštruktívneho konfliktu v praxi“ (Hroník 2010, s. 27).

Konštruktívnym problémom, konfliktom v organizácii sa venovala aj Follettová. Jej definíciu uviedla Gígalová v učebnici „Teórii organizace“. Podľa nej : „Konflikt v podniku je normálny proces, pomocou ktorého sa registrujú sociálne významné rozdiely pre obohatenie všetkých, ktorých sa to týka.“ Konflikt sa delí na tri druhy:

- dominancia – jedna strana vyhrá nad druhou
- kompromis – vzájomné ústupky vedú až ku zhode
- integrácia – najkonštruktívnejšie vyriešenie konfliktu, obe strany sú spokojné

(Gígalová 2009, s. 36).

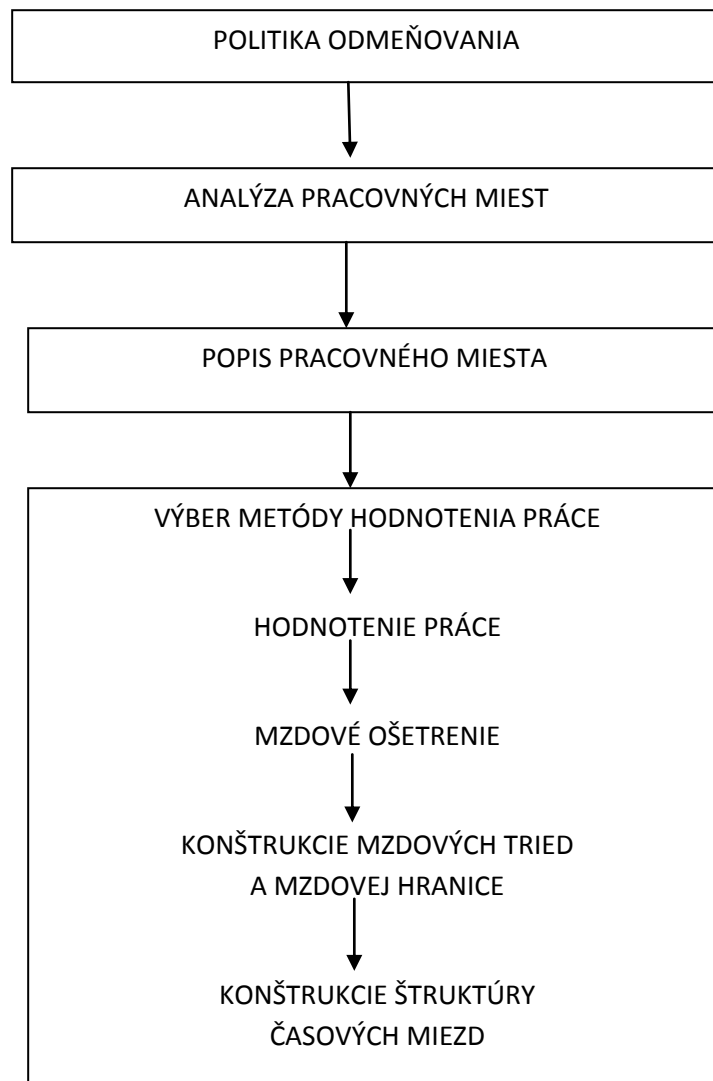
3.2. Princípy odmeňovania

Jedným z hlavných dôvodov, prečo sa vykonáva hodnotenie zamestnancov je nastaviť v danej spoločnosti spôsob a princíp odmeňovania.

Rozdelenie časovej mzdy podľa Koubka: hodinová, týždenná a mesačná.

Časová mzda nám môže povedať aj o úrovni a dobrom mene organizácie. Je veľmi dôležité, aby časová mzda bola spravodlivá. „Ak odmena nie je závislá na odpracovanom výkone hovorí sa o čistej časovej mzde. Ak chceme zvýšiť výkon používa sa časová mzda s príplatkom za hodnotenie výsledku práce a pracovného správania. Je možné využiť dve alebo viac mzdových taríf pre rovnakú prácu“ (Koubek 2007, s. 309).

Schéma postupu vytvárania štruktúry časových miezd:



Spracované podľa Byars, L. L. – Rue, L. W. : Human Resource Management. Homewood, Irwing 1987, s. 325. Korekcie Koubek, 2007, s. 310.

Časové sadzby poznáme aj ako denné sadzby, práca za dennú mzdu, alebo hodinové sadzby ponúkajúce pracovníkom dopredu stanovené sadzby za skutočne odpracované hodiny. Sadzba sa mení len v čase, nie na základe výkonu. Časové sadzby sa používajú napr. v údržbe, kde je nežiaduce používať nejaký systém odmeňovania podľa výsledkov (Armstrong 2009, s. 372).

Normy sú podľa Armstronga odmeny pracovníkom vo vzťahu s počtom položiek (kusov), ktoré odvedú alebo s časom potrebným k vykonaniu určitého množstva práce.

Všeobecné záležitosti zahŕňajú kritéria efektívnosti, ich výhody a nevýhody.

Kritéria efektívnosti:

- väzba medzi úsilím a odmenou musí byť jasná, ľahko pochopiteľná
- hodnota odmeny v porovnaní s úsilím stojí za to
- jedinci sú schopní ovplyvniť svoje úsilie v záujme získania odmeny
- odmeny nasledujú tesne (hneď) po vynaloženom úsilí
- je zabezpečená poctivosť systému

Dôvody odmeňovacieho systému: hlavným dôvodom je predstava, že ľudia sú motivovaní peniazmi.

Nevýhody: ľudia pracujú usilovnejšie iba vtedy, keď dostanú viac zaplatené. Ďalšie nevýhody sú v tom, že:

- odmeny môžu byť nespravodlivé
- odmeny môžu byť neefektívne
- schopnejší pracovníci môžu dostávať ťažšie práce za rovnakú odmenu ako tí menej efektívny
- vysoké odmeny spôsobujú nekontrolovateľný nárast miezd
- nespravodlivé odmeňovanie môže viesť k tomu, že manažéri unikajú pred zodpovednosťou
- odmeňovanie môže byť nákladné z hľadiska udržiavania systému
- odmeňovanie je ako dôvod sporov na pracovisku
- rozdielne odmeny vyvolávajú neochotu či odpor vynakladať očakávanú úroveň úsilia
- neadekvátne odmena môže mať za následok nižšiu kvalitu práce
- zlý systém odmeňovania môže viesť k zlej tímovej práci
- snaha o dosiahnutie odmien môže mať za následok úrazy i zdravotné riziká (Armstrong 2009, s. 371-374).

Podľa Koubka je potrebné určiť zloženie základnej mzdovej zložky ktorá bude:

- obsahovať princíp odstupňovania odmeny
- brať v úvahu vonkajšie faktory, výkon a schopnosti pracovníka
- odzrkadľovať hodnoty práce podľa zaradenia do platovej triedy.

Bohužiaľ, aj pri merateľnom pracovnom výkone nie je možné odmerať všetky prvky tohto výkonu. Pri meraní výkonu je nutná disciplinovanosť a neustále uskutočňovanie kontroly výkonu.

Koubek uvádza **delenie finančných odmien** podľa zahraničnej literatúry na:

- základnú mzdu a plat
- výkonové alebo zásluhové formy
- mzda za očakávaný výkon – najnovšia možnosť (Koubek 2007 ,s. 291).

Faktory ovplyvňujúce odmeňovanie manuálnych pracovníkov podľa Armstronga sú:

Úprava, systém vyjednávania – mzdy manuálnych pracovníkov sú často ovplyvňované celoštátnymi alebo lokálnymi kolektívnymi zmluvami s odbormi, ktoré stanovujú sadzby pre konkrétne pracovné miesta. Cieľom pracovníkov a ich odborových predákov je nastoliť vyjednanie s manažmentom o tom, čo považujú za rozumnú výšku miezd. Tlaky lokálneho trhu práce – manuálni pracovníci sú obvykle získavaní na lokálnom trhu práce, kde môže zákon ponuky a dopytu mať značný vplyv na mzdové sadzby pre jednotlivé zamestnania

Technológia – zvyšujúce sa využívanie technológie spôsobuje aj zvýšenie dopytu po nových technologických a odborných skúsenostiach (Armstrong 2009, s.371-372).

Hodnotenie práce podľa Armstronga má význam pri určovaní spravodlivej finančnej odmeny. Je to systematický proces určovania relatívnej hodnoty práce. Cieľom hodnotenia práce je spravodlivé, dôsledné a transparentné posúdenie relatívnej hodnoty práce. Úsudok je dôležitý faktor v procese hodnotenia práce. Hoci cieľom hodnotenia je objektivita, je nemožné vylúčiť určitý stupeň subjektivity. Hodnotenie je činnosť, ktorej cieľom je získať čo najpresnejšie informácie a logicky ich posúdiť. Pri hodnotení práce platí, že sa zameriavame na prácu a nie na osobu. Zaujímá nás obsah práce, nie výkon pracovníka pri vykonávaní tejto práce. Avšak sú to ľudia, ktorí vytvárajú hodnoty. **Hlavným dôvodom pre hodnotenie práce je získanie kritérií pre posudzovanie práce**, a teda aj schopnosť zabezpečiť spravodlivosť a rovnakú odmenu za rovnakú prácu. **Dôvody proti hodnoteniu práce** sa týkajú hlavne obavy vytvárania mocenských vzťahov a manipulovania so systémom hodnotenia (Armstrong 2009, s. 136-138).

4. Popis a analýza hodnotenia v nadnárodnej spoločnosti XY

4.1. Vznik a vývoj spoločnosti XY

Spoločnosť XY vznikla v U.S.A. v roku 1971. Začala s výrobou elektrónkových spotrebičov. Postupne zväčšovala svoje pôsobenie. Dnes je jednou z popredných svetových spoločností, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom elektrotechnických výrobkov.

Na Slovensku pôsobí od roku 2002. O tri roky neskôr presunula na Slovensko výrobo-obchodné centrum pre oblasť Európy.

Hlavným zameraním je výroba a predaj elektrotechnických produktov pre domácnosť a podniky.

Jedným z dôvodov, prečo sa spoločnosť rozhodla pre Slovensko je aj potenciál v oblasti ľudských zdrojov.

Spoločnosť je širokospektrálna pri ponuke práce. Ponúka prácu ľuďom pri výrobných linkách, ako aj na pozíciách stredného a vyššieho manažmentu, ktoré si vyžadujú aj znalosť anglického jazyka.

Táto spoločnosť myslí na svojich zamestnancov aj mimo pracoviska. Dva krát do roka prebiehajú firemné podujatia. V lete sú to firemné letné dni, v zime akcia zameraná na Vianoce. Tieto akcie prispievajú k upevňovaniu tímu a aj k lepšiemu spoznaniu spolupracovníkov i nadriadených.

Spoločnosť XY sa zaujíma o životné prostredie. Snaží sa o zníženie zaťaženia životného prostredia. Po doslúžení výrobku sa starajú o jeho likvidáciu, tak aby čo najmenej znečisťoval životné prostredie. Preto navrhujú a hľadajú aj nové riešenia pri likvidácii svojich produktov po skončení ich životnosti. Starajú sa teda o produkty počas celého ich „života“.

Maximálne sa zameriavajú aj na ochranu zdravia a bezpečnosti svojich zamestnancov pri práci. Rešpektovanie ľudských práv a ľudskej dôstojnosti je pre nich samozrejmosťou.

Profil spoločnosti

Výrobky tejto spoločnosti sa používajú v každodennom živote. Niet vari domácnosti, ktorá by takýto výrobok nepoužívala. Produkty tejto spoločnosti majú v sebe potenciál obohatiť a zjednodušiť prácu a život ľudí.

Filozofia spoločnosti

Naše produkty a služby sú tu pre Vás, aby Vám spríjemňovali, zjednodušili a obohacovali Váš každodenný život.

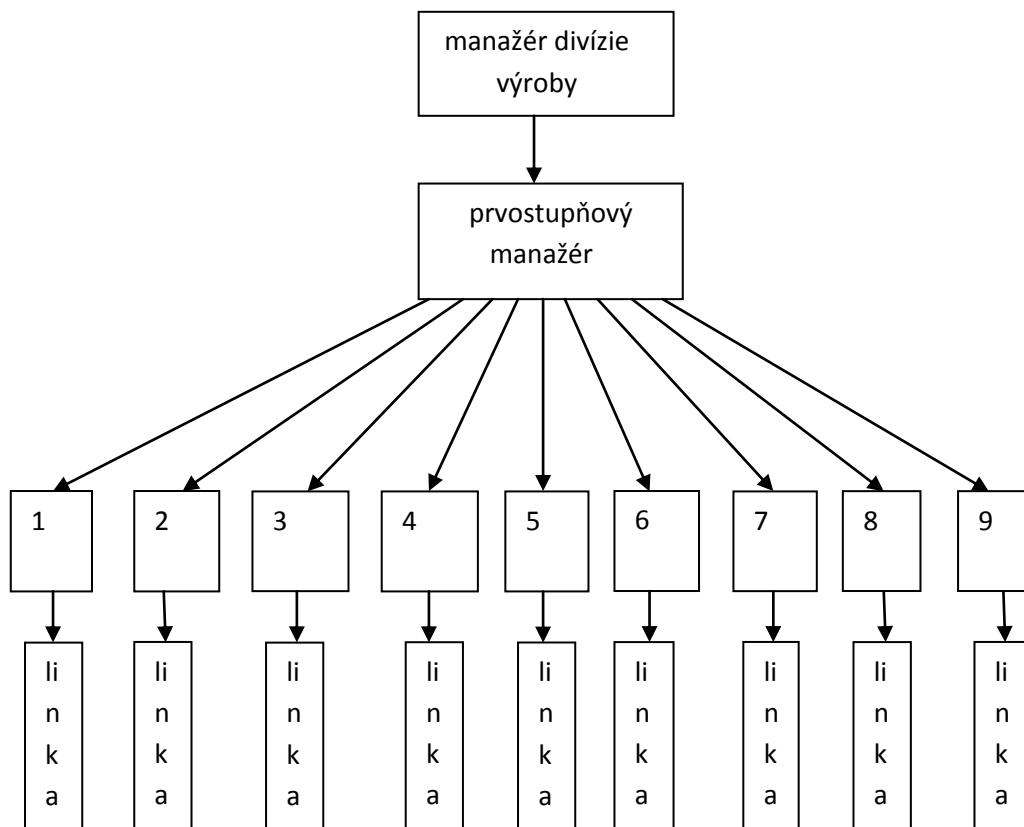
Charitatívne akcie

Už niekoľko rokov spoločnosť XY spolupracuje so Slovenskou pobočkou organizácie Unicef a poskytujú hmotné dary niektorým detským organizáciám.

Produkty

domáce spotrebiče s atraktívnym dizajnom, inovované rady spotrebičov, výrobky ktoré zvyšujú kvalitu života

Schéma časti organizačnej štruktúry spoločnosti XY, ktorá súvisí s témou tejto mojej práce.



Pozn.: Čísla 1až 9 predstavujú vedúcich výrobných linky.

4.2. Štruktúrovaný rozhovor

Ďalšie bližšie a podrobnejšie informácie ohľadom spoločnosti a spôsobe riešenia problémov som získala pomocou rozhovoru. Nižšie uvádzam základné psychologické metódy a techniky na získavanie informácií. Vymedzenie základných psychologických metód a techník podľa Klimenta (2007, s.17-21) je nasledovné:

- pozorovanie - zúčastnené a nezúčastnené, zjavné a skryté, voľné a systematické
- kladenie otázok - formou dotazníku alebo rozhovoru
- experiment - laboratórny alebo prirodzený
- analýza výtvorov – v produkte jedinca sa odráža jeho charakteristická črta
- psychologické skúšky - výkonové skúšky, dotazníky, projekčné techniky

Vzhľadom k tomu, že na získanie informácií som použila rozhovor, bližšie rozvediem len ten.

Rozhovor sa podľa miery bezprostrednosti delí na:

- neštandardizovaný, v ktorom prevládajú otvorené otázky. Opytovaný má možnosť bezprostredne odpovedať na určenú tému.
- štandardizovaný, v ktorom sú dopredu určené otázky, ich poradie ako aj začiatok a koniec rozhovoru.
- čiastočne štandardizovaný, hranica medzi štandardizovaným a neštandardizovaným

Na získanie doplňujúcich informácií o tejto spoločnosti som použila štruktúrovaný rozhovor s prvostupňovým manažérom tejto spoločnosti.

Osnova otázok:

1. Ako by ste prosím charakterizovali, spoločnosti XY?
2. Vysvetlili by ste mi prosím, chod výrobných linky?
3. S akými problémami sa podľa Vás stretávajú pracovníci pri výrobných linkách?
4. Kto im pomáha pri riešení problémov?
5. Aké problémy s Vami najčastejšie riešia vedúci výrobných liniek?
6. Ste spokojný s procesom hodnotenia v tejto spoločnosti?
7. Ktoré aspekty v práci považujete za najťažšie?
8. Aké zlepšenie by ste uvítali zo strany spoločnosti?

V rozhovore prevládali otázky otvorené a mal dĺžku 45 minút.

Podľa informácií, ktoré som získala hore uvedeným rozhovorom, vedúci výrobných liniek riešia problémy s oneskorenou dodávkou materiálu presunutím pracovníka na inú časť linky. V horších prípadoch sú zamestnanci poslaný domov. Zameškanú prácu dorábajú zväčša v sobotu.

Pri riešení problémov sa obracajú na pomoc u svojho priameho nadriadeného.

K problému nezabezpečenia materiálu sa vyjadril aj Bělohávek. Vedúci výrobných prevádzky by mal byť flexibilný napríklad pri zmenách počas výroby. Riadiaci

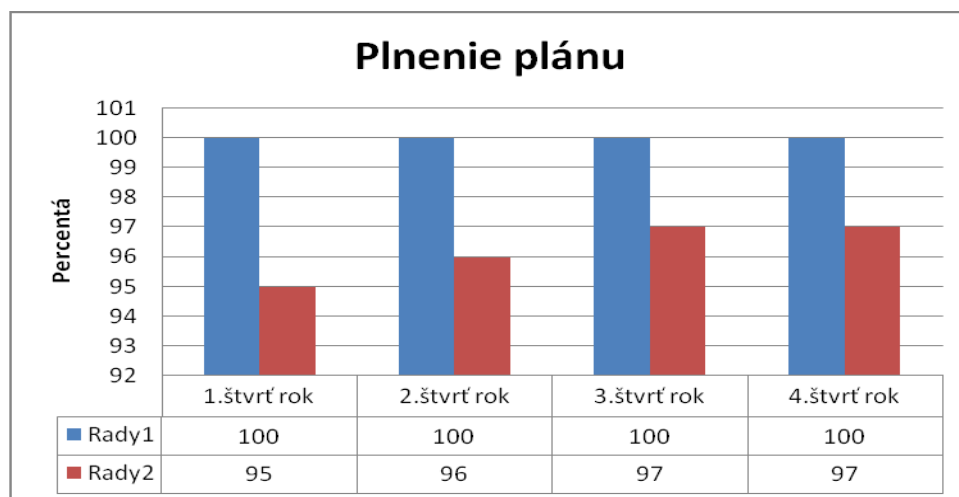
pracovník sa môže stretnúť s neskorou dodávkou materiálu, preto je potrebná aj dobrá organizačná schopnosť, aby nedochádzalo k zastaveniu výrobných liniek, alebo k posielaniu pracovníkov domov (Bělohlávek 2008, s. 107.).

Aj pri pásovej výrobe je dôležité, aby pracovník bol motivovaný k lepším výkonom. Bělohlávek uvádza jednu z možností motivovania takýchto pracovníkov.

Motivovať je podľa Bělohlávka možné aj vizuálne. Tzn., že pracovník má možnosť sledovať počet vyrobených kusov na informačnej tabule, ktorá sa nachádza na pracovisku. Zároveň by tam mal byť uvedený údaj o plánovanom počte vyrobených kusov na deň (Bělohlávek, 2008, s. 108.).

U pracovníkov na výrobných linkách, ako aj v tejto spoločnosti sa väčšinou ich mzda skladá z minimálnej mzdy a pohyblivej časti. Tú tvorí ohodnotenie nadriadeného podľa dopredu stanovených kritérií. Následne je hodnotený podľa percentuálneho splnenia plánu.

Hodnotenie zamerané na splnenie plánu. V grafe je zobrazený pomer plánu a plnenia plánu v danej organizácii za rok 2010. Od týchto premenných je odvodená aj ich ďalšia časť odmeny k platu.



Vzor: vlastná tvorba

Zabezpečiť vhodné pracovné prostredie je tiež nevyhnutné. V niektorých podnikoch sú nútení pracovníci pracovať, nevyhovujúcich podmienkach. Napríklad v zimnom období sa dostatočne nevykurujú pracoviská a v letnom období je na pracovisku príliš horúco, čo sa môže odraziť v práci napríklad častejšou kazovosťou výrobku.

V spoločnosti XY sú výrobné haly vybavené klimatizáciou a počas letného obdobia je zabezpečený pitný režim.

SYSTÉM HODNOTENIA VYBRANEJ SKUPINY PRACOVNÍKOV V NADNÁRODNEJ SPOLOČNOSTI

Ako som už v predchádzajúcom texte uviedla, zámerom mojej práce je zhodnotiť systém, ktorý nadnárodná spoločnosť XY využíva pre hodnotenie vybraných skupín pracovníkov.

Budem analyzovať hodnotenie dvoch skupín pracovníkov:

A. hodnotenie pracovníkov v sériovej výrobe (operátorov):

- A.1. hodnotenie novoprijatých pracovníkov, operátorov počas 3 mesačnej skúšobnej doby
- A.2. mesačné hodnotenie operátorov po skúšobnej dobe

B. hodnotenie vedúcich výrobných liniek (team leaders):

- B.1. mesačné hodnotenie vedúcich výrobných liniek (team leaders)
- B.2. ročné hodnotenie vedúcich výrobných liniek (team leaders)

4.3. Hodnotenie pracovníkov v sériovej výrobe

A. Hodnotenie pracovníkov v sériovej výrobe (operátorov)

A.1. Hodnotenie novoprijatých pracovníkov, operátorov počas 3 mesačnej skúšobnej doby.

Na začiatok sa budem venovať hodnoteniu novoprijatých zamestnancov pri výrobo-montážnych linkách. Pri hodnotení budem vychádzať z formulárov hodnotenia danej spoločnosti ako aj z písomných pokynov, manuálu na vyplnenie hodnotenia a smerniciach spoločnosti XY zameraných na správne vypísanie a hodnotenie pracovníkov.

Podľa pokynov zo smernice tejto spoločnosti sa vykonáva hodnotenie po odpracovanom prvom, druhom a treťom mesiaci. Nových pracovníkov – operátorov v tejto spoločnosti hodnotí ich priamy nadriadený vedúci výrobných liniek.

V Prílohe č.1 prikladám vzor tlačiva spoločnosti, ktoré je určené na vyplnenie hore uvedeného hodnotenia.

Nasledujúci manuál sa používa pri hodnotení pracovníkov, ktorí pracujú pri výrobných linkách na pozícii operátor. Slúži na zistenie schopností a kvality pracovníkov pracovať na danej pozícii. Výsledky hodnotenia rozhodnú o predĺžení alebo skončení pracovnej zmluvy po uplynutí skúšobnej doby.

Manuál spoločnosti XY pre vyplnenie hodnotenia novoprijatého pracovníka (operátora) priamym nadriadeným počas 3 mesačnej skúšobnej doby:

Tlačivo obsahuje tri časti:

1) základné údaje:

osobné údaje hodnoteného, jeho osobné číslo, pracovné zaradenie, číslo výrobnéj linky, hodnotenie za mesiac /rok

2) hodnotenie vo forme tabuľky: skladná sa zo šiestich kritérií hodnotenia, určenému priestoru na bodové hodnotenie a priestoru na poznámky k hodnoteniu, bodová škála je pre každé kritérium vždy trojbodová od 1- najhoršie po 3 - najlepšie

Kritéria hodnotenia:

Kvalita práce – hodnotí sa pracovníkova kvalita práce (v % chybných výrobkov a pod.)

1 bod – nestabilná výkonnosť, veľa nedostatkov vo výrobnom procese

2 body – priemerná výkonnosť s prijateľnou kvalitou

3 body – stabilné vysoké výkony s dodržaním technologickej disciplíny a kvalitatívnych kritérií

Dochádzka – hodnotí sa pracovníkova dochádzka s ohľadom na dôvody jeho absencie v práci.

1 bod – pracovník vyžaduje kontrolu, sú u neho zistené neskoré príchody na pracovisko alebo skoré odchody z pracoviska, zamešká viac ako 12 hodín (PN, OČR)

2 body – sú u neho zistené občasné neskoré príchody, resp. skoré odchody z pracoviska, pracovník zamešká maximálne 12 hodín

3 body – pracovník je pred začiatkom pracovnej zmeny vždy na svojom pracovisku, neopúšťa pracovisko pred ukončením pracovnej zmeny, pracovník nevymešká ani jednu pracovnú zmenu.

Pracovná disciplína – hodnotí sa dodržiavanie technologickej disciplíny a spoľahlivosť pracovníka.

1 bod – nesamostatný, vyžaduje kontrolu, je potrebné ho viesť

2 body – pracuje spoľahlivo, aj keď občas vyžaduje upozornenie na dodržiavanie technologickej disciplíny

3 body – pracovník je spoľahlivý a samostatný, zverené úlohy plní načas a zároveň dodržiava technologickú disciplínu

Manuálna zručnosť – hodnotí sa schopnosť pracovníka zastať viacero pracovných pozícií a zároveň adaptácia na rôzne pracovné činnosti

1 bod - nemá záujem, resp. veľmi ťažko sa adaptuje na nový druh činnosti

2 body - pri vzniku problémov na príslušnom pracovisku je schopný zastať aj inú pracovnú pozíciu bez väčších problémov

3 body - bez problémov je schopný zastať akúkoľvek pracovnú činnosť na príslušnom pracovnom mieste, rýchlo sa učí a adaptuje na nové výrobné procesy

Samostatnosť – hodnotí sa predovšetkým iniciatíva a samostatnosť pracovníkov pri riešení pracovných úloh.

1 bod - bez výraznejších tvorivých schopností, málo iniciatívy, pracovník je neochotný

2 body - príležitostne vie prísť s dobrým nápadom, potrebuje pobádanie k iniciatíve, resp. je iniciatívny len v rámci úloh ktoré mu boli zadané

3 body - tvorivo myslí, hľadá optimálne riešenia zverených úloh, je všestranne iniciatívny pri riešení problémov súvisiacich s jeho činnosťou

Ochota pracovať časovo flexibilne – hodnotí sa ochota pracovníka vykonávať prácu aj nad rámec jeho štandardného pracovného času.

1 bod - pracovník nie je ochotný pracovať nadčas, nezaujíma sa o prípadné dôsledky nedokončených úloh

2 body - v prípade potreby je vo väčšine prípadov ochotný nastúpiť na nadčasovú zmenu

3 body - vždy je ochotný v prípade potreby dokončiť rozpracovanú úlohu, prípadne nastúpiť na zmenu mimo rozpisu pracovných zmien

3) Záver hodnotenia obsahuje : dátum a podpisy zúčastnených osôb.

Pokyny manuálu k výsledkom hodnotenia zamestnanca počas skúšobnej 3 mesačnej doby:

Dosiahnutý počet bodov:

0 – 6 bodov: ukončenie pracovnej zmluvy, pracovník nie je schopný vykonávať danú prácu

7 – 11 bodov: podľa bodovania zvážiť, či je pracovník schopný zlepšiť sa a či je vhodný na danú prácu

12 – 15 bodov: zistiť silné a slabé miesta, zhodnotiť ich a pracovať na vylepšení

15 – 18 bodov: kvalitný a spoľahlivý pracovník, po úspešnom ovládaní celej montážnej linky možnosť postupu, veľmi potenciálny pracovník

Podľa pokynov v smernici spoločnosti XY vyplnené a podpísané tlačivo hodnoteným (operátorom) a hodnotiteľom (team leadrom) predkladá vedúci výrobné linky svojmu nadriadenému (manažérovi). Ten ho musí odovzdať na personálne oddelenie najneskôr do 7 pracovných dní v danom mesiaci, ak so zamestnancom bude rozviazaná pracovná zmluva. V ostatných prípadoch do 5 pracovných dní pred

skončením kalendárneho mesiaca. Za splnenie tejto úlohy zodpovedá nadriadený majstrov, ich manažér.

4.3.1. Zhodnotenie a návrhy k hodnoteniu pracovníkov pri výrobnnej linke

Takého dôsledné hodnotenie po každom mesiaci počas skúšobnej doby pracovníkov pri výrobnnej linke vytvorili zámerne, aby eliminovali počet pracovníkov, ktorý nezodpovedajú potrebám na danú prácu.

Odporúčam doplniť hodnotenie pracovníkov (operátorov) pri pásovej výrobe o nasledovné:

- kontrola pracovného oblečenia
- preskúšanie zo smerníc
- hodnotenie pracovných vzťahov
- schopnosť rýchlo sa učiť
- hodnotenie interného školiteľa

Vzhľadom k tomu, že v spoločnosti XY je vypracované 3 bodové hodnotenie pracovníkov (operátorov), dovoľm si v ňom pokračovať aj ja, aby to korešpondovalo s ich spôsobom hodnotenia. Po zmapovaní a kompletnej analýzy hodnotenia, navrhujem doplniť do hodnotenia nižšie uvedené body.

K týmto návrhom som dospela po preštudovaní si podnikových smerníc, ktoré si je každý nový pracovník povinný preštudovať a osvojiť. Predkladám na zváženie zainteresovať do hodnotenia aj interného školiteľa. Bližšie to rozoberám v bode e.).

a.) Kontrola pracovného oblečenia.

Podľa pracovnej smernice podniku XY, ktorú som preštudovala, pracovník z bezpečnostných dôvodov musí mať stále oblečené tričko so 100% bavlny, alebo pracovný bavlnený kabát, antistatickú bandáž zápästia, topánky alebo pevnú obuv.

1bod – nezodpovedný, často si zabúda obliecť predpísané oblečenie alebo jeho časti

2 body – pracovník si zriedkavo neoblečie kompletne predpísané oblečenie

3 body – je zodpovedný, každý deň má predpísané oblečenie

b.) Preskúšanie zo smerníc.

Ovládanie a opakovanie si smerníc, či už bezpečnostných, alebo zameraných na efektívnosť práce, hospodárenie s materiálom je dôležité k ich každodennej práci. Pracovné smernice udávajú aj pokyny ako konať pri vzniknutých problémoch,

dohliadajú na efektivitu práce, majú dôkladne prepracované uloženie materiálu, preto navrhujem aj kontrolu vedomostí pracovníka zo smerníc spoločnosti XY.

1 bod – má veľké nedostatky v ovládaní pracovných smerníc

2 body – pracovník má len minimálne nedostatky z ovládania smerníc

3 body – dodržiava a ovláda pracovné smernice

c.) Hodnotenie pracovných vzťahov

Pri hodnotení správania pracovníka, by som navrhla postupovať podľa Koubka. Podľa neho si treba všímať schopnosť vykonávať hodnotové skutky, obozretnosť, rozvážnosť, úsilie, kvalita práce, komunikatívnosť a tímovú prácu

Takéto hodnotenie je však založené na subjektívnom vnímaní jedinca. Problémy môžu nastať pri hľadaní cesty, ako zlepšiť výkon pracovníka. Keďže sa bude vychádzať zo subjektívneho hodnotenia, pracovník sa môže proti nemu odvolať.

Hodnotenie podľa výsledku práce sa ľahšie robí, na pracoviskách kde je možnosť merateľného výsledku práce. Vyššie uvedené hodnotenia, ako je správanie a výkon pracovníka by bolo vhodné doplniť formálnou potrebou na utvorenie pracovného miesta ako aj nárokom pracovného kolektívu.

(Koubek 2007 ,s. 208-209).

Podľa môjho názoru, aj u pracovníkov operátorov je potrebné klásť dôraz na zhodnotenie adaptácie nového pracovníka. Jeho začlenenie do pracovného tímu, schopnosť komunikácie, vzťahy s novými kolegami. V praxi som sa stretla s novými pracovníkmi, ktorí nedokázali pracovať v tíme. Boli konfliktní, problémoví, odmietali komunikovať o možnostiach zlepšenia, hašteriví, čo malo nepriaznivý dopad na celú pracovnú prevádzku.

Jeden z viacerých problémov, ako nás upozorňuje Bělohlávek, je riešenie medziľudských vzťahov na pracovisku. Bělohlávek ukazuje na možnosť šikanovania, arogancie, či intrigánstva na pracoviskách. Vedúci by mal podľa neho situáciu riešiť čo najrýchlejšie. Problémového jedinca je potrebné napomenúť. Ak sa nedostaví náprava, je potrebné vykonať postih, prípadne skončiť s ním pracovný pomer, aby netrpel celý tím. (Bělohlávek 2008, s. 110-111).

„Niektorí vedúci mávajú sklon k tomu, používať ľudí len ako nástroje, ktorými dopĺňujú techniku, pričom o technike toho vedia veľa a o ľuďoch skoro nič.“ (Bedrnová 1987, s. 77).

Navrhovala by som nasledovné hodnotenie:

1 bod – konfliktná osoba, neprispôsobivá, často problémová

2 body – prispôsobivá, minimálne konfliktná osoba

3 body – v kolektíve veľmi obľúbená

d.) Schopnosť rýchlo sa učiť

Myslím si, že je dôležité zistiť možnosti chápania aj osvojovania si vedomostí.

1 bod – bolo mu nutné stále opakovať a ukazovať jeden úsek práce

2 body – len pár krát sa mu pomohlo, pri realizácii pracovného úkonu

3 body – raz sa mu predviedol jeho úsek práce a s minimálnou podporou ju bol schopný ihneď vykonávať

Schopnosť rýchlo sa učiť som doplnila, aby bol zaevidovaný pracovník s najlepším výsledkom u vedúceho výrobnéj linky aj na ľudských zdrojoch. Takýto pracovník by splnil jednu z viacerých podmienok na postup. Myslím si, že na **záver by mal interný školiťel' stručne slovné zhodnotiť doterajšiu prácu** nového pracovníka, jeho vzťah k práci a ku kolegom.

e.) Hodnotenie interného školiťela.

Pracovná smernica taktiež informuje o tom, že nadriadený zamestnanec prideli novoprijatému zamestnancovi interného školiťela, ktorý mu bude nápomocný počas adaptácie. Prácou takéhoto školiťela je zaučiť nového pracovníka (operátora) vykonávať pridelenú prácu a dohliadať, aby nový pracovník konal v súlade s pracovnými smernicami.

Sú dva dôvody, pre ktoré som sa rozhodla zaradiť do hodnotenia operátorov aj interného školiťela.

- Snažila som sa tým dosiahnuť väčšiu spravodlivosť pri ohodnocovaní. Eliminovať hodnotenie na základe sympatií, či nesympatií a takto získať aj ďalší názor (t.j. školiťela) na toho istého zamestnanca.
- Interný školiťel' strávil pravdepodobne viac času s novým pracovníkom, ako jeho nadriadený. Z toho dôvodu, by ho podľa mňa mal ohodnotiť aj on.

Vzhľadom k tomu, že sa snažím o spravodlivé ohodnotenie, je nevyhnutné, aby hodnotiace tlačivo nevypĺňal spolu interný školiťel' a vedúci výrobnéj linky, ale každý z nich samostatne.

Takže každý z nich musí mať tlačivo, ktoré bude sám vyplňať. Nie je teda vhodné možné, aby na jednom tlačive boli dve kolónky na vyplnenie. Jedna pre majstra a druhá pre školiteľa, lebo aj v tomto prípade pri mohlo prísť k ovplyvňovaniu toho, ktorý vyplňuje tlačivo ako druhý. Interný školiteľ by pri hodnotení postupoval podľa pokynov hodnotenia z internej smernice „hodnotenie nového zamestnanca priamym nadriadeným“. Aj keď pracovník nevyhovuje, mal by podľa môjho názoru vedieť, z akého dôvodu s ním bude rozviazaný pracovný pomer.

A.2. Mesačné hodnotenie pracovníkov (operátorov) po skúšobnej dobe.

Podľa pracovnej smernice spoločnosti XY je priamy nadriadený, v tomto prípade vedúci výrobnéj linky povinný mesačne vykonávať hodnotenie pracovníkov (operátorov). Každý vedúci výrobnéj linky hodnotí pracovníkov, ktorí pracujú na jemu pridelenéj výrobnéj linke. Pri hodnotení sa využíva podobný manuál, ktorý sa používa aj pri hodnotení pracovníkov počas skúšobnej doby. Tlačivo na vyplnenie hodnotenia pracovníkov (operátorov) prikladám v prílohe č.2. Výsledky hodnotenia a prípadné nápravné opatrenia musia byť vypísané na formulároch a odovzdané manažérovi. Za včasné a správne vyplnenie tlačiva je zodpovedný manažér. Tzn. tlačivo vyplní vedúci linky, ktorý v prípade potreby kontaktuje manažéra. Ak vedúci linky navrhuje rozviazať pracovný pomer s pracovníkom (operátom), vždy musí informovať o dôvode odchodu manažéra. Manažér postupuje podľa pokynov uvedených v interných smerniciach spoločnosti. Podľa inštrukcii uvedenej v smernici je povinný o zmene v pracovnom pomere informovať v určenom čase personálne oddelenie.

Výsledok mesačného hodnotenia práce operátora priamym nadriadeným sa odrazí v pohyblivej zložke jeho odmeny. Táto môže byť maximálne do výšky 35,- eur. Finančné rozloženie odmeny na základe bodového ohodnotenia patrí k interným záležitostiam spoločnosti, preto ho celé neuvádzam. Termíny odovzdania návrhu výšky odmien aj s pokynmi sú taktiež uvedené v smernici spoločnosti.

Dosiahnutý počet bodov:

0 – 6 bodov: odmena 0,- eur

rozviazať pracovný pomer so zamestnancom

7 – 11 bodov: odmena podľa smernice

podľa bodovania zväžiť, či je pracovník vhodný na danú prácu

12 – 15 bodov: odmena podľa smernice

zistiť silné a slabé miesta, zhodnotiť ich a pracovať na vylepšení

16 – 18 bodov: odmena podľa smernice

kvalitný a spoľahlivý pracovník, po úspešnom ovládaní celej montážnej linky možnosť postupu, veľmi potenciálny pracovník.

4.4. Hodnotenie vedúcich výrobných liniek

B. Hodnotenie vedúcich výrobných liniek (team leaders)

V tejto časti sa budem zaoberať analýzou hodnotenia vedúcich výrobných liniek v tejto spoločnosti. Popíšem, akým spôsobom hodnotí manažér svojich priamych podriadených, ktorí pracujú na pozícií vedúci výrobných liniek. Títo pracovníci majú v náplni svojej práce okrem iného kontrolu včasnej dodávky výrobného materiálu, rozdelenie pracovníkov ku konkrétnej operácii na výrobných linkách, vysvetlenie pracovného postupu, dohľadanie na bezchybný chod výrobných liniek a v neposlednom rade kontrolu plnenia daného plánu spoločnosti.

Bělohlávek uvádza, že vedúci výrobného tímu, by mal mať organizačné schopnosti, mal by vedieť nachádzať kompromisy pri jednaniach s pracovníkmi. Ochota riešiť problémy pracovníkov by mala byť podľa neho dôležitou časťou práce takéhoto vedúceho. Aj tu je dôležitá spätná väzba .

Ďalej uvádza rozdiel medzi malým kolektívom do 20 pracovníkov a veľkým. Vo veľkom kolektíve sa vedúci zaoberá hlavne riešením väčších problémov a aj motivácia vo veľkých kolektívoch je horšie realizovaná z dôvodu sladšieho kontaktu s nadriadeným (Bělohlávek 2008, s. 107-109).

Kvalita dobrého lídra (z ang. leader) podľa Hudákovvej:

- „Lead – schopnosť viesť ľudí“
- „Enable – dáva možnosti“
- „Articulate – schopnosť objasniť vízie“
- „Decide – rozhodovať“
- „Encourage – povzbudzovať“
- „Reward – odmeňovať“

Hudáková nás upozorňuje aj na vedúcich, ktorí nerozvíjajú pracovníkov potenciál, lebo sa boja, že ich nahradia (Hudáková 2009, s. 29).

Podľa preštudovaných materiálov tejto spoločnosti sa hodnotenie vedúcich výrobných liniek skladá z mesačných hodnotení a ročného záverečného hodnotenia. Hodnotenie v tejto spoločnosti vykonáva ich priamy nadriadený t.j. prvostupňový manažér, ktorý ma za úlohu kontrolu chodu a plnenia plánu na výrobných linkách. Jeho

priamym nadriadeným, ktorý schvaľuje jeho rozhodnutia je manažér celej divízie výroby. Na záver každého hodnotenia je aj tu dôležitá spätná väzba.

Podľa Hroníka je dôležité určiť, kto bude hodnotiť. Zväčša by to mal byť podľa neho priamy nadriadený hodnoteného, ktorý je odpredu informovaný o chystajúcom sa hodnotení. Ďalej sa na hodnotení môžu zúčastniť: metodicky vedúci, personalista, externý assessor. Upozorňuje aj na nesprávny pomer, keď je jeden hodnotený obklopený viacerými hodnotiteľmi. V tomto prípade sa hodnotený jedinec, môže cítiť nepríjemne (Hroník 2010, s. 99).

Myslím si, že adekvátny vedúci výrobnéj linky by mal byť racionálny, flexibilný, spravodlivý, samostatný, komunikatívny a spravodlivý.

Ďalej uvádzam s akými typmi problémov sa môžu stretnúť vedúci pracovníci výrobného tímu podľa Bělohlávka. Ide hlavne o nasledovné:

- zmeny v priebehu výroby – tzn. uprednostnenie jednej zákazky pred inou, nedostatok práce, nárast práce (práca aj v sobotu), nedodanie materiálu, dodanie nekvalitného materiálu
- výsledky kontroly, reklamácie, zlé hodnotenie z auditu – je potrebná analýza neúspešných krokov, nastoliť cestu k zlepšeniu práce
- nízka výkonnosť pracovníka – hľadať príčinu (nedostatočné zaškolenie, osoba s pomalým psychomotorickým tempom)
- veľmi vysoký výkon pracovníka – ide o prípady, keď je práca jedného závislá od druhej (snaha zarobiť si viac). Ak je jedinec nadpriemerne výkonný je potrebné mu prideliť náročnejšiu činnosť.
- neustále sťažnosti – na organizáciu, pracovné podmienky. Je dôležité venovať sa aj takýmto pracovníkom a vysvetliť im dôvod danej situácie
- narušovanie medziludských vzťahov – je potrebné zistiť príčinu, pohovoriť si s pracovníkom, ktorý napr. vyvoláva nezhody a napätie v kolektíve
- nesamostatnosť – Je potrebné zistiť dôvod nesamostatnosti pri vykonávaní práce. Nadriadený by mal zistiť, či je pracovník schopný vyjadriť názor, napríklad pri kazovom výrobku. Ak vie správne posúdiť výrobok, je potrebné od neho žiadať, aby robil rozhodnutia sám.
- nedodržanie technologického postupu a pracovnej morálky – Najčastejšie sa to vyskytuje pri nevšímavom, benevolentnom nadriadenom pracovníkovi. Podľa štádia závažnosti sa určí druh postihu. (Bělohlávek 2008,s. 109-111).

Hlavným materiálom, z ktorého budem čerpať pri hodnotení vedúceho výrobných linky, bude manuál na vyplnenie tlačiva hodnotenia a smernica zameraná na hodnotenie týchto pracovníkov v spoločnosti XY.

B.1. Mesačné hodnotenie vedúcich výrobných linky (team leaders).

Vzor tlačiva sa nachádza v prílohe č.3

Tlačivo obsahuje nasledovné:

- 1) základné údaje: osobné údaje zamestnanca, osobné číslo, pracovné zaradenie, stredisko, číslo výrobných linky, obdobie mesiac/ rok
- 2) tabuľku s bodovým a so slovným hodnotením podľa deviatich kritérií
- 3) záver: dátum, podpisy

Nižšie uvádzam kritéria hodnotenia podľa smerníc tejto spoločnosti:

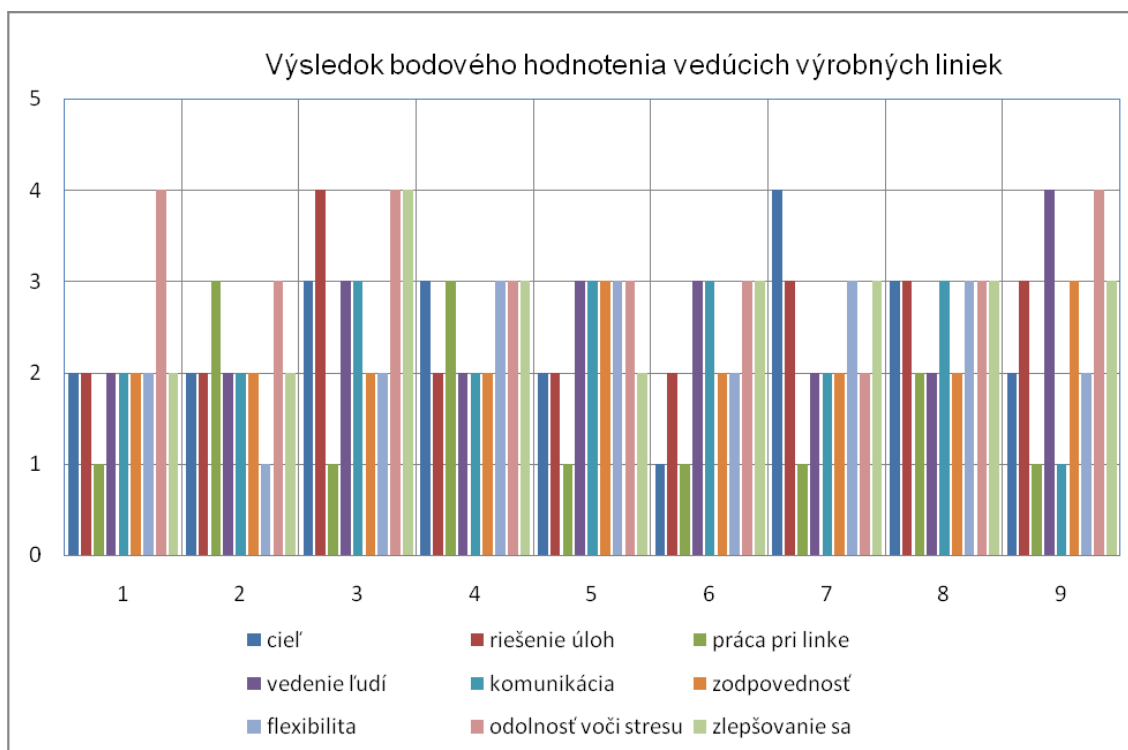
- zameranie na cieľ
- riešenie prípadových úloh
- ovládanie práce pri linke
- vedenie ľudí
- komunikácia s ľuďmi
- zodpovednosť
- flexibilitu
- odolnosť voči stresu
- zlepšovanie sa

Táto spoločnosť používa nasledovné bodové hodnotenie: 1- najlepšia, 5 – najhoršia.

Tento typ hodnotenia vykonáva ich priamy nadriadený, čo v tomto prípade predstavuje prvostupňového manažéra. Pokyny v manuáli ďalej uvádzajú, že ku každému kritériu hodnotenia a bodového ohodnotenia je potrebné sa aj slovné vyjadriť. Na záver nesmie chýbať dátum a podpisy. Interné predpisy ďalej informujú o termíne odovzdania vyplneného a podpísaného tlačiva na personálne oddelenie.

Na základe informácií z vyplnených tlačív tejto spoločnosti, som za hodnotený mesiac X v roku 2010 zostrojila výsledné grafy deviatich hodnotených vedúcich výrobných liniek. Okrem toho uvádzam ich bodové ohodnotenie, ktoré uskutočnil prvostupňový manažér v tejto spoločnosti v mesiaci X v roku 2010. Aby som dodržala anonymitu hodnotených, označila som si ich číslicami od 1 do 9. Bodový rozsah, ktorý

pri hodnotení použil som už spomenula vyššie. Prvostupňový manažér vychádzal z vyššie uvedených deviatich kritérií hodnotenia. Z toho dôvodu vedúci výroby mohol získať najlepšie možné ohodnotenie za pridelených 9 bodov. Tzn. všetky kritéria hodnotenia zvládol na jednotku. Najhoršie možné ohodnotenie by bolo za 45 bodov. Tzn. bol by ohodnotený najhoršou známku vo všetkých hodnotiacich kritériách. Na vertikálnej osi som uviedla bodový (ja by som to skôr nazvala klasifikačný) rozsah. Horizontálna os nám znázorňuje 9 vedúcich výrobných liniek.



graf č. 1: vlastná tvorba

Pozn.:

Čísla od 1 do 9 znázorňujú 9 hodnotených vedúcich výrobných liniek

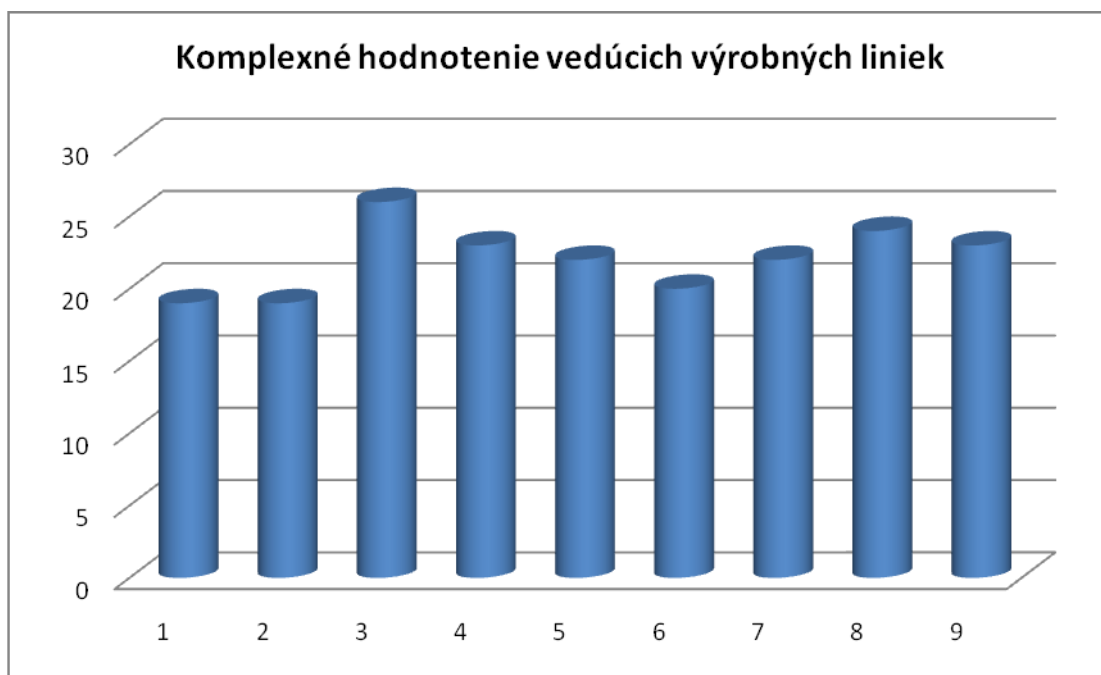
Čísla od 0 do 5 – bodové známky pre ohodnotených

najlepšia 1 , najhoršia 5

Ako je vidieť na grafe, traja vedúci pracovníci sú nedostatočne odolný voči stresu, tento graf môže ukázať prvostupňovému manažérovi, čo spôsobuje najväčšie problémy týmto pracovníkom.

Graf č. 2 som vytvorila na komplexné hodnotenie deviatich vedúcich pracovníkov vo výrobných linkách.

Na horizontálnej osi čísla 1 až 9 predstavujú počet hodnotených vedúcich pracovníkov. Spoločnosť môže tieto čísla nahradiť menom a priezviskom hodnoteného.



graf č.2: vlastná tvorba

Graf č. 2 som vytvorila na komplexné hodnotenie deviatich vedúcich pracovníkov vo výrobných linkách.

Na horizontálnej osi čísla 1 až 9 predstavujú počet hodnotených vedúcich pracovníkov. Spoločnosť môže tieto čísla nahradiť menom a priezviskom hodnoteného.

Vertikálna os nám ukazuje celkový dosiahnutý počet bodov za hodnotenie.

Čím je dosiahnutý počet bodov menší, tým lepší, kvalitnejší je pracovník. Takže podľa tohto komplexného hodnotenia, najlepšie výsledky (zhodný počet bodov) dosiahli vedúci č.1 a vedúci č.2.

B.2. Ročné hodnotenie vedúcich výrobných liniek (team leaders)

Hodnotiaci pohovor je dôležitým nástrojom motivácie zamestnancov. V ňom sa zamestnanec počas rozhovoru dozvie, čo od neho nadriadený očakáva. Zamestnanec sa pri tom nemôže sťažovať na neinformovanosť. Je to výborná spätná väzba. Hodnotiaci pohovor je oficiálne stretnutie so zamestnancom. Je dôležité si dopredu pripraviť obsahovú štruktúru rozhovoru a aj časový plán.

Spoločnosť XY má vypracovanú smernicu, podľa ktorej sa vykonáva takýto rozhovor. V nej je okrem iného určené:

- na koho sa toto hodnotenie vzťahuje: 1 roční a viac roční zamestnanci
- určenie miesta stretnutia: neutrálna miestnosť, nesmie to byť miestnosť nadriadeného, tam by sa mohol hodnotený zamestnanec cítiť znevýhodnený, dôležité je súkromie, nesmú byť počas hodnotenia vyrušovaní
- príprava na stretnutie: preštudovať si hodnotenie zamestnanca, pripraviť argumenty, prípadové štúdie a situácie, ak sú potrebné
- priebeh stretnutia: zhodnotiť doterajšiu (minuloročnú) prácu, spomenúť klady a zápory, spraviť sumarizáciu, plány, očakávania do budúcnosti, profesijný rast, zvyšovanie kvalifikácie, priestor na komentár – vyjadrenie, určiť si ciele na ďalšie obdobie.

Chyby, ktorých sa treba vyvarovať: prílišná tolerancia pri hodnotení (hodnotenie známeho), všeobecné vyjadrovania, nekonkretizovanie.

Cieľom rozhovoru v spoločnosti XY je:

- zhodnotenie výkonu zamestnanca v uplynulom období
- formulovanie plánu smerujúceho k zlepšeniu výkonu
- zlepšovanie komunikácie medzi nadriadeným a členom tímu
- rozpoznanie potenciálu zamestnanca

Aj pri tomto stretnutí je dôležité vyplnené a podpísané formuláre odovzdať na personálnom oddelení podľa interných pokynov.

Formulár ročného hodnotenia vedúcich výrobných liniek spoločnosti XY.

Takýto formulár obsahuje:

1) základné údaje o zamestnancovi:

- osobné údaje
- oddelenie
- funkcia

2) Nasledujú kritéria hodnotenia, v ktorých sú uvedené podrobnejšie popisy hodnotenia.

a. Hodnotenie pracovného výkonu a dosahovania cieľov a kvality práce./ Performance and goals evaluation. Quality of the work.

Takéto hodnotenie sa skladá z detailnejšieho popisu hodnotenia a z výberu možností: podpriemerný, adekvátny, nadpriemerný, excelentný

b. Hodnotenie schopností / Skills evaluation.

Iniciatíva a zodpovednosť:

- realizácia zverených úloh / realization of the assigned tasks
- súlad medzi vynaloženou snahou a výsledkom / coherence between the work effort and results
- prekonávanie ťažkostí / overcoming of the difficulties
- záujem o zverenú prácu a o aktivity spoločnosti / interest for the assigned tasks and the company activities
- reakcie na podnety z okolia / reaction on the impulses of the surrounding interest for the professional growth
- schopnosť prichádzať s vlastnými návrhmi / ability to propose own ideas

c. Zvládanie pozície / management of the role

- identifikácia vzniknutých problémov
- vytváranie vzťahov a komunikácia s ostatnými
- schopnosť akceptovať kontrolu a spätnú väzbu od nadriadeného

d. Rešpektovanie podnikových nariadení / Respect of the working rules

- rešpektovanie interných nariadení: pracovný poriadok, technické predpisy, bezpečnostné predpisy

e. Súhrn a návrhy pre ďalší rozvoj zamestnanca / Summary and suggestions for further development

- celkové hodnotenie zamestnanca, návrhy na štúdium, účasť na kurzoch....

f. Ciele pre nasledujúce obdobie (rok) / Goals for the next period (year)

- špecifikácia cieľov

g. Komentár, poznámky zamestnanca / Comments, notes from employee

- vlastné postrehy a poznámky zamestnanca

h. Dátum, podpis hodnoteného zamestnanca, podpis priameho nadriadeného, podpis druhého nadriadeného.

- dátum vyplnenia tlačiva, podpisy zúčastnených

Vzor tlačiva je zobrazený v prílohe č. 4

V interných smerniciach sú uvedené nasledovné pokyny k vyplneniu hodnoteniu:

- Hodnotenie vedúcich výrobných liniek sa robí slovne. Zaškrtnie sa vyhovujúci výraz, ktorý najlepšie vystihuje hodnoteného. Zároveň je aj potrebné stručné slovné ohodnotenie.

Hodnotenie má nasledovné štyri stupne:

- podpriemerný /insufficient
- adekvátny/adequate
- nadpriemerný/elevated
- exelentný/excellent

Interné pokyny taktiež uvádzajú o nevyhnutnosti vypísať aj podrobnejší popis hodnoteného v angličtine. Tlačivo obsahuje aj dátum, podpis hodnoteného, priameho nadriadeného a manažéra divízie. Výsledky hodnotenia a prípadné nápravné opatrenia sú spracované a odoslané na personálne oddelenie.

4.4.1. Zhodnotenie a návrhy k hodnoteniu vedúcich výrobných liniek.

Navrhovala by som, aby najprv zamestnanec (vedúci výrobných liniek) spravil sebahodnotenie. Vhodné by bolo využiť rovnaké tlačivo aj pokyny na hodnotenie, ktoré používa aj jeho priamy nadriadený. Po ohodnotení aj jeho priamym nadriadeným, by mali prekonzultovať všetky body hodnotenia. Zvlášť dôkladne by sa mali venovať rozdielnemu hodnoteniu v konkrétnom spornom bode.

Hroníkov paradox hodnotenia uvádza, že jedinec, ktorý sa venuje hodnoteniu iných sa orientuje na výsledky. Ak sa tento istý jedinec má ohodnotiť sám, čiže spraví sebahodnotenie, upriamuje svoje hodnotenie na úsilie vynaložené pri práci. (Hroník 2010, s. 107)

Myslím si, že na hodnotiacom pohovore je potrebné, aby sa hodnotený pracovník vyjadril ktoré aspekty v práci považuje za najťažšie. Mal by uviesť prekážky, ktoré mali prípadne aj majú vplyv na jeho pracovné výsledky. Spomenúť by mal aj ako vníma komunikáciu s nadriadenými a podriadenými. Je tiež dôležité, vedieť čo by ho motivovalo k lepším pracovným výsledkom. Aké konkrétne kroky by mala spoločnosť podniknúť na zlepšovanie jeho výsledkov. Aká je jeho ďalšia predstava o jeho profesionálnom raste.

Ďalej si myslím, že hodnotiaci pohovor by mal byť ukončený záverečným zhrnutím informácií o jeho práci s vyzdvihnutím jeho kladov aj záporov. Pohovor by nemal byť vyčerpávajúci, ale prínosný.

Odporúčala by som tu použiť aj Hroníkovú metódu hodnotenia podľa časového obdobia:

- metóda orientovaná na minulosť
- metóda orientovaná na prítomnosť
- metóda orientovaná na budúcnosť

Tieto metódy by mali obsahovať hodnotenie vstupu, procesu a výstupu. (Hroník 2010, s. 54)

Hodnotiaci rozhovor podľa Blaškovej by mal mať presnú štruktúru a časový plán. Hodnotiaci rozhovor delí na:

- negatívnu časť hodnotenia, ktorá upozorňuje na nepostačujúci výkon
- pozitívna časť hodnotenia vyzdvihujúca kladné pracovné správanie

Pri nepostačujúcom pracovnom správaní je treba:

- hodnotiť negatívne výkon ak je to potrebné
- jasne určiť, čo má rozhovor dosiahnuť
- pripraviť konkrétne fakty
- neodkladať rozhovor
- konať vecne a racionálne
- negatívny výkon vložiť medzi pozitívne hodnotenie t.j. „sendvičový efekt“
- priestor na dialóg
- na záver určiť spôsob zlepšenia

Pri pozitívnom správaní:

- uznanie, ocenenie, pochvala

Pri pozitívnom správaní sa môžeme stretnúť s obavou zo strany nadriadeného, ktorý radšej nepochváli pracovníka, lebo sa domnieva, že od neho hodnotený bude požadovať peňažnú odmenu (Blašková 1998, s. 124-125).

Záver

Vo svojej práci som sa zamerala na analýzu hodnotenia vybranej skupiny pracovníkov v nadnárodnej spoločnosti XY, ktorí pracujú na pozíciách operátor na výrobnéj linke a vedúci výrobnéj linky.

V prvej časti som popísala o hodnotení ako aj o metódach a technikách pri hodnotení. Najväčšiu pozornosť som venovala popisu bodového hodnotenia, ktoré využíva aj nadnárodná spoločnosť XY.

Uskutočnila som štruktúrovaný rozhovor, pomocou ktorého som získala doplňujúce informácie, napr. s akými problémami sa pracovníci pri výrobných linkách stretávajú.

Popísala som a analyzovala kritéria a spôsob hodnotenia pracovníkov pri výrobných linkách, ktoré táto spoločnosť pravidelne vykonáva.

Zistila som, že spoločnosť XY má zámerne vytvorené dôkladné hodnotenie novoprijatých pracovníkov operátorov počas skúšobnej doby, aby tým eliminovali počet pracovníkov, ktorí nevyhovujú potrebám na danú prácu.

Následne som zhodnotila mesačné hodnotenie pracovníkov operátorov, ktoré používajú pre stálych zamestnancov.

V ďalšej časti som popísala kritéria a spôsob hodnotenia vedúcich pracovníkov. Po preštudovaní interných predpisov a analyzovaní údajov som navrhla a odôvodnila doplnenie niektorých kritérií hodnotenia.

Po uskutočnení analýzy hodnotenia v spoločnosti XY som dospela k názoru, že táto nadnárodná spoločnosť má dôkladne vypracované interné pokyny k vyplňaniu a aj samotnému hodnoteniu hore uvedených pracovníkov.

Zoznam bibliografických odkazov

- ANTOŠOVA, M. Riadenie ľudských zdrojov. 2. vyd. Košice: Technická univerzita, 2004. 126 s. ISBN 80-8073-163-2.
- ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BEDRNOVÁ, E. *Jmenuji Vás vedoucím pracovníkem*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Východočeské tiskárny, n.p., závod 4, 1987. 288 s. 40-053-87.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.
- BLÁŠKOVÁ, M. *Manažment ľudských zdrojov*. 1.vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 1998. 163 s. ISBN 80-71000-549-5.
- FERJENČÍK, J., BOSÁKOVÁ, M. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1.vyd. Bratislava: Ekonóm, 2001. 131 s. ISBN 80-225-1413-6.
- GIGALOVÁ, V. *Teorie organizace*. 1. vyd. Olomouc, 2009. 79 s. ISBN 978-80-244-2320-3.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 4. vyd. Praha: Grada, 2010. 126 s. ISBN 978-80-247-1458-5.
- HUDÁKOVÁ, I. *Rozpoznáte dobrého lídra?* Zisk. 1, 2009, č. 1, s. 1-80. ISSN 1337-9151.
- KACHAŇÁKOVÁ, A. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava, 1993. 107 s. ISBN 80-225-0452-1.
- KLIMENT, P. *Základy psychologie*. 1. vyd. Olomouc, 2007. 84 s. ISBN 978-80-244-2089-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- OSTERTÁGOVÁ, M. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. Bratislava: Iura editoin, spol. s.r.o.
- PRÍGL, A. *Vybrané kapitoly zo sociológie zamerané na riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita, 1997. 138 s. ISBN 80-7100-402-2.
- SOJKA, L. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov, 2009, 163 s. ISBN 978-80-8068-871-4.
- SÝKORA, E. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. 1. vyd. Knihovna manažera svazek 7, 1994. 92 s. ISBN 80-901186-5-8.
- Interné predpisy spoločnosti XY (pracovný poriadok, manuál na správne vyplnenie hodnotenia, manuál na správne ohodnotenie, tlačivo k hodnoteniu a smernice spoločnosti XY)