

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky

ZÁVEREČNÁ BAKALÁRSKA PRÁCA

Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.

BRATISLAVA 2011

Lucia Štajgerová

Univerzita Palackého v Olomouci
Inštitút celoživotného vzdelávania
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky
Andragogika v profilácii na personálny manažment



Záverečná bakalárska práca

Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti XY,
s.r.o.

„Evaluation Methods as an Education Tool for Employees in Law Firm XY, s.r.o.“

Bratislava 2011

Vypracovala:
Vedúci bakalárskej práce:

Lucia Štajgerová
PhDr. Veronika Gigalová

Prehlásenie

Prehlasujem, že bakalársku prácu *Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o. („Evaluation Methods as an Education Tool for Employees in Law Firm XY, s.r.o.“)* som vypracovala samostatne. Použitú literatúru a podkladové materiály uvádzam v zozname použitej literatúry.

V Bratislave dňa 31. marca 2011

Lucia Štajgerová

Obsah

Obsah	Strana
Úvod.....	6
1 Všeobecné poňatie vzdelávania, motivácie.....	7
1.1 Vzdelávanie	7
1.2 Motivácia.....	7
1.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania	10
1.3 Spoločnosť XY.....	11
1.4 XY v Bratislave	11
1.4.1 Štruktúra a popis Bratislavskej pobočky	12
1.4.2 Vedenie v spoločnosti.....	13
1.4.3 Vzdelávanie v spoločnosti	13
1.5 Formy vzdelávania v advokátskej spoločnosti	14
1.5.1 Vzdelávacia akcia ako adaptačný proces	14
1.5.2 Vzdelávacia akcia ako „Retreat“	14
1.5.3 Vzdelávacie akcie pre koncipientov	15
1.5.4 Vzdelávacie akcie pre advokátov	17
1.5.5 Vzdelávacie akcie pre partnerov	18
2 Všeobecné poňatie hodnotenia zamestnancov.....	19
2.2 Hodnotenie	19
2.2.1 Neformálne hodnotenie	19
2.2.2 Formálne hodnotenie	19
2.2.3 Úloha hodnotiaceho procesu.....	20
2.2.4 Výhody hodnotiaceho procesu	20
2.3 Hodnotenie v advokátskej spoločnosti	20
2.3.1 Neformálne hodnotenie	21
2.3.2 Formálne hodnotenie	21
2.3.3 Cieľ hodnotenia	21
2.3.4 Výhody hodnotiaceho procesu	22
2.4 Kritéria hodnotenia.....	22
2.5 Kritéria hodnotenia v advokátskej kancelárii	23
2.6 Fázy hodnotiaceho procesu	24
2.6.1 Prípravné obdobie	24
2.6.2 Obdobie získavania informácií	24

2.6.3	Obdobie vyhodnotenia informácií o pracovnom výkone	25
2.7	Fázy hodnotiaceho procesu v advokátskej spoločnosti	25
2.8	Kto hodnotí	26
2.9	Kto hodnotí v advokátskej kancelárii	29
2.10	Metódy hodnotenia pracovníkov	29
2.11	Metódy hodnotenia pracovníkov advokátskej spoločnosti	31
2.12	Metóda BARS a hodnotiace škály v spoločnosti XY	33
2.13	Hodnotiaci rozhovor	36
2.14	Hodnotiteľské chyby.....	38
2.15	Hodnotiaci rozhovor v advokátskej spoločnosti	39
2.16	Chyby pri hodnotiacom rozhovore (proces) v advokátskej spoločnosti.....	41
2.17	Vzťah hodnotiaceho procesu k iným personálnym činnostiam	41
2.18	Spracovanie výsledkov personálnym útvarom.....	42
2.19	Vzťah medzi hodnotením a ďalším vzdelávaním v advokátskej spoločnosti.....	42
	Záver	46
	Abstrakt	48
	Príloha č. 1 Štruktúra advokátskej spoločnosti	49
	Príloha č. 2 Kľúčové kompetencie pre pozíciu advokátsky koncipient	50
	Príloha č. 3 Sebahodnotiaci dotazník pre pozíciu advokátsky koncipient	55
	Zoznam použitej literatúry	59

Úvod

Každá organizácia disponuje s ľudským kapitálom, ktorý má na trhu najväčšiu hodnotu. V súčasnej dobe, ktorá je ovplyvnená hospodárskou krízou, organizácie prechádzajú zmenami, ktoré sa týkajú predovšetkým šetrenia financií. Tieto opatrenia sa týkajú predovšetkým zamestnancov. Spoločnosti hľadajú na trhu už hotových pracovníkov, ktorí disponujú vlastnosťami a schopnosťami stotožňujúcimi sa s firemnými požiadavkami. Hľadanie takýchto ľudí je náročné, a preto sa spoločnosti snažia vychovávať a vzdelávať si svojich vlastných pracovníkov prostredníctvom vzdelávacích akcií. Identifikácia vzdelávacích potrieb v podniku môže byť zdĺhavá a časovo náročná, čo môže byť demotivujúce. Jednou z metód pre identifikáciu potrieb je aj hodnotiaci proces.

Hodnotiaci proces je v očiach mnohých spoločností chápaný ako nutné zlo. Zaťažuje zamestnancov i zamestnávateľa, a často sa stretávame, že je chápaný ako nevyhnutnosť a môže prinášať stres pre zúčastnených. Avšak každý skúsený personalista vie, že hodnotiacim procesom sa dajú získať informácie potrebné pre zvyšovanie vzdelávania, výkonnosti pracovníka, rozvoj osobnosti a profesijnej zdatnosti.

Zámerom tejto bakalárskej práce je identifikovať prostredníctvom hodnotiaceho procesu potreby vzdelávania v advokátskej spoločnosti.

Bakalárska práca je rozdelená do dvoch častí: v prvej časti sa charakterizuje vzdelávanie a v druhej časti charakterizuje hodnotiaci proces. Vybrané teoretické poznatky z hodnotenia a vzdelávania sa prelínajú s praxou v advokátskej spoločnosti. Záverečná kapitola „Vzťah medzi hodnotením a ďalším vzdelávaním v advokátskej spoločnosti“ sa sústreďuje na výsledky a zistenia z hodnotiaceho procesu. V závere sú zhodnotené a porovnané výsledky skúmania.

1 Všeobecné poňatie vzdelávania, motivácie

1.1 Vzdelávanie

Vzdelanosť patrí k základným cieľom, ale zároveň aj dôsledkom modernej spoločnosti. Náročné prostredie, v ktorom sa človek nachádza, vyžaduje neustále zdokonaľovanie, prehľbovanie a rozvíjanie svojich schopností. Znamená to, že vzdelávanie musí byť permanentné a má zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané prostredím. K rozvoju schopností zamestnancov vo firme prispievajú vzdelávacie akcie, kde vzdelávanie predstavuje formu dotvárania a rozvoj osobnosti.

Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými.¹

Základným cieľom firemného vzdelávania je formovanie zamestnancov na svoj obraz. Predpokladá odbornú prípravu, ktorá má pomáhať pri výkone súčasného povolania. Podnikové vzdelávanie by sa malo zameriavať na oblasť kvalifikačnej prípravy prostredníctvom aktivít, ako sú adaptačný proces, prehľbovanie kvalifikácie a rekvalifikácia.

Vzdelávanie zamestnancov musí zapadať do celkového systému riadenia ľudských zdrojov. Východiskom pre vzdelávacie akcie sú informácie získané z analýzy pracovného miesta, z hodnotiaceho procesu zamestnancov, z riadenia a plánovania kariéry zamestnancov a v neposlednom rade i z ich vlastnej motivácie.

1.2 Motivácia

Motív je všetko, čo podnecuje činnosť človeka určitým smerom, vnútorné pohnútky, ktoré povzbudzujú a udržiavajú aktivitu. Ten kto má silnú motiváciu k svojmu vlastnému rozvoju, vyhľadáva situácie, v ktorých sa môže učiť a stanovuje si ciele, ktoré predstavujú pre neho výzvu.² Motivácia zamestnancov k učeniu a zvyšovanie

¹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku. Bratislava: SPIRIT, 2003. s. 120.

² VODÁK, Jozef; KUCHARÍKOVÁ, Alžbeta. Efektívni vzdelávaní zamestnanců. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 55.

vlastného potenciálu je významným prvkom vzdelávacieho procesu. Účasť na ďalšom vzdelávaní ovplyvňuje niekoľko faktorov:

- spoločenská klíma a spoločenský rámec vo vzťahu k učeniu
- epochálna téma a výzva
- prostredie a vzťahy
- životné situácie
- osobnostná charakteristika³

Motivácia k učeniu je ochota zdokonaľovať svoje znalosti, vedomosti a schopnosti. Na motiváciu pôsobí hodnota, akú pripisujú účastníci vzdelávacím aktivitám vo vzťahu k súčasnému pracovnému zaradeniu a svojej budúcej kariére. Ak sú vzdelávacie aktivity príliš jednoduché, strácajú účastníci záujem a pozornosť, pri veľkej náročnosti úsilie sa bude znižovať. Program vzdelávacích aktivít musí vychádzať predovšetkým z potrieb účastníkov.

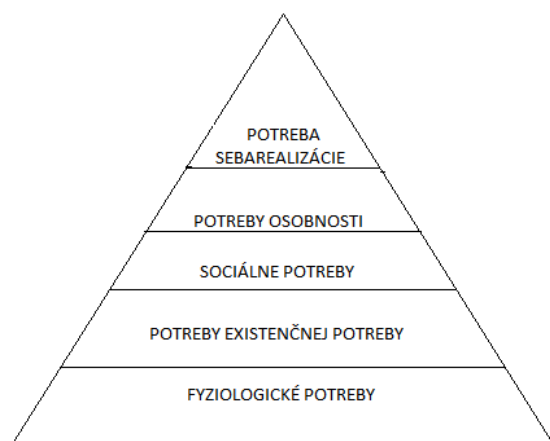
U každého účastníka môže byť potreba vzdelávania iná. Hierarchiu ľudských potrieb definoval americký psychológ Abrahám Herold Maslow. A.H. Maslow vytvoril koncepciu ľudských vzťahov, v ktorej chápe človeka ako psychologický organizmus snažiaci sa uspokojovať svoje životné potreby.

Maslowova teória vychádza z existencie hierarchie ľudských potrieb. Podľa jeho teórie má človek 5 základných potrieb, ktoré sú v pyramíde zoradené od najnižších po najvyššie. Sú to:

1. fyziologické potreby
2. potreba bezpečia, istoty
3. potreba lásky, prijatia, spolupatričnosti
4. potreba uznania, úcty
5. potreba seberealizácie

³ BENEŠ, Milan. Andragogika. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. s. 82.

Obrázok č. 1 Maslowova pyramída potrieb



Maslow označuje prvé štyri kategórie ako nedostatkové potreby a piatu kategóriu ako potreby bytia alebo rastové potreby. Platí pravidlo, že ak je uspokojená nižšia potreba, začnú narastať vyššie potreby. Za najvyššiu potrebu považuje seberealizáciu, čím označuje ľudskú snahu naplniť svoje schopnosti a zámery.

Podľa Vodáka a Kucharíkovej⁴, ak prevedieme Maslowovú hierarchiu potrieb do pracovnej motivácie zamestnanca, pyramída bude vyzeráť takto:

1. mzda
2. pracovná istota, sociálne zabezpečenie, dôchodkové zabezpečenie
3. akceptovanie pracovnou skupinou vo formálnych i neformálnych vzťahoch
4. tituly, symboly statusu, povýšenie, rešpekt
5. pracovná seberealizácia, osobný rast, rozvoj

Ak je potreba seberealizácie najvyšším stupňom, potom príklady motivačných faktorov k vzdelávaniu môžu byť nasledovné.

Príklady motivačných faktorov vzdelávania:

- zlepšenie postavenia v tíme
- udržanie si pracovného miesta
- možnosť získania vyššej kvalifikácie – seberealizácia
- pracovný postup

⁴ VODÁK, Jozef; KUCHARÍKOVÁ, Alžbeta. Efektívni vzdelávaní zamestnanců. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 87 - 88.

- vyššie platové ohodnotenie
- zvýšenie pracovnej výkonnosti
- možnosť uplatnenia vlastného potenciálu⁵

Motivácia pre ďalšie vzdelávanie, predovšetkým u dospelých, je podmienená dosahovaním vyššieho statusu, vyššieho príjmu, k vyššej profesie.

1.2.1 Identifikácia potreby vzdelávania

Účinnosť vzdelávacích aktivít predpokladá sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Ide o rozpoznanie rozdielu medzi požiadavkami na pracovné miesto a kvalitnejšími predpokladmi z hľadiska súčasných i budúcich podmienok.

Základom na definovanie účelu vzdelávania je rozpoznanie potreby z bežne dostupných údajov z podnikového informačného systému. Ide o **informácie z hodnotiaceho procesu** (rôznych porád a diskusií, z údajov získaných účelovo prostredníctvom prieskumu rôznych ankiet, dotazníkov, pozorovanie pracovného výkonu, porovnávanie súčasnej kvalifikácie a výkonu so štandardmi a normami). Zo zistenia potrieb vyplýva účel, ktorý je potrebný konkretizovať prostredníctvom zrozumiteľných, hodnotiteľných, časových a finančne dostupných cieľov.

Identifikácia vzdelávacej akcie sa uskutočňuje prostredníctvom:

Analýzy potrieb na úrovni pracovných miest: znamená podrobné zisťovanie obsahu práce, výkonových noriem i špecifikácie požiadaviek na zamestnanca potrebných na úspešné vykonávanie práce v danom pracovnom mieste. Analýza práce podáva ucelený obraz o pracovnom mieste, umožňuje zistiť všetky disproporcie, vedomosti, zručnosti. Výsledkom je vymedzenie charakteristík, ktoré musí zamestnanec mať na danom pracovnom mieste. Akýkoľvek zistený rozdiel, nová požiadavka môže viesť k vzdelávaciemu procesu.

Analýzy potrieb na úrovni jednotlivých zamestnancov: základným zdrojom informácií pre túto analýzu sú výsledky hodnotiaceho procesu zamestnancov.

⁵ VODÁK, Jozef; KUCHARÍKOVÁ, Alžbeta. Efektívni vzdelávaní zamestnanců. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. s. 85 – 90.

Vykonáva sa ako súčasť riadenia pracovného výkonu. Na základe zistenia individuálnych potrieb zamestnanca je možné zostaviť individuálny vzdelávací program jednotlivca. Každý zamestnanec má špecifické vzdelávacie potreby, ktoré súvisia s vykonávanou prácou.

1.3 Spoločnosť XY

Pre záverečnú bakalársku prácu „Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.“ sme zvolili advokátsku kanceláriu XY, s.r.o. Práca v advokátskej kancelárii je veľmi špecifická a zamestnanci sa musia prispôbovať neustálym zmenám na trhu a aj zmenám v legislatíve. Predtým ako sa budeme venovať konkrétnej téme, predstavíme spoločnosť XY, s.r.o., aby bolo sprostredkované základné fungovanie advokátskych kancelárií. Advokátska spoločnosť XY bola založená 1. novembra 2008. Pôvodne je tvorená z kancelárií medzinárodnej firmy ABC. Dnes má svoje pôsobenie v Bratislave, Bukurešti, Budapešti, Prahe, Belehrade a Istanbule. Je jednou z popredných nových právnických firiem v regióne rozvíjajúcej sa Európy. Znakmi firemnej kultúry sú vysoká profesionalita, vysoké pracovné nasadenie a vzájomná podpora.

Spoločnosť XY poskytuje špecializované poradenstvo v oblastiach práva ako je: hospodárska súťaž a protimonopolné kauzy, fúzie, akvizície, energetika, reštrukturalizácia a konkurzné konanie, bankovníctvo a finančníctvo, projekty a oblasť telekomunikácií. Mnohí z právnikov získali vzdelanie a kvalifikáciu v právnych systémoch v dvoch alebo i viacerých jurisdikciách a vykonali odbornú prax u medzinárodných klientov po celom svete. Za firemný jazyk si spoločnosť zvolila angličtinu, ale pracuje i v celom rade jazykov, ako sú nemčina, francúzština, čeština, maďarčina, srbčina, ukrajinčina a ruština.

1.4 XY v Bratislave

Spoločnosť XY v Bratislave poskytuje široké spektrum právnych služieb najvyššej kvality domácim aj zahraničným firmám. Rieši najväčšie a najkomplexnejšie kauzy, ktoré si vyžadujú špecializované poradenstvo vo viacerých jurisdikciách a využíva vo všeobecnosti odborné skúsenosti pracovníkov.

Bratislavská kancelária sa venuje týmto oblastiam právnej praxe: všeobecné podnikové a obchodné právo, TMT (technológie, médiá a telekomunikácie), privatizácia a transakcie s účasťou štátu, reštrukturalizácia, konkurz, financovanie projektov, projekty v infraštruktúre (PFI – PPP), nehnuteľnosti a výstavba.

1.4.1 Štruktúra a popis Bratislavskej pobočky

Spoločnosť možno rozdeliť do dvoch línií. Jednu líniu tvoria „*fearers*“, ktorí vytvárajú zisk pre spoločnosť. Tvoria ju partner, „*counsel*“⁶, advokáti, koncipienti, študenti a prekladatelia a druhú líniu tvorí „*business services*“. Druhú líniu tvoria asistentky, večerní asistenti, recepčné, pracovníci marketingu a finančného oddelenia. To je administratívna podpora, ktorá sa reálne nepodieľa na vytváraní zisku.

Vrcholový manažment regionálnej kancelárie spoločnosti XY, s.r.o. pozostáva z regionálneho partnera a jedného „*counsela*“. Stredný manažment tvoria 3 senior právnici, jeden marketingový manažér, jeden manažér pre finančné oddelenie a jeden manažér pre ľudské zdroje. Nižší manažment pozostáva z 8 advokátov a 8 koncipientov. Výkonní pracovníci sú 6 právnickí študenti, 16 administratívni pracovníci. Administratívni pracovníci sú 3 denní asistenti, 4 večerní asistenti, 1 marketingový asistent, 2 recepční pracovníci, 1 administratívna podpora, 3 pracovníci finančného oddelenia, 2 prekladatelia. Spoločnosť sa snaží udržiavať štruktúru spoločnosti v uvedenom počte svojich zamestnancov.

Jednou z hlavných priorít spoločnosti je vychovávať si svojich zamestnancov od najnižších pozícií po tie vyššie.

Pre príklad môžeme uviesť kariérny postup v spoločnosti :

*Večerný asistent – Právnický študent – Koncipient – Advokát – Senior advokát –
Counsel - Partner*

Spoločnosť zamestnáva na pozícii večerného asistenta študenta práva v treťom ročníku, ideálny postup pri správnej motivácii je nasledovný. Študent pracuje jeden rok ako večerný asistent, kde sa naučí a osvojí si kancelársku techniku, vytváranie dokumentov, naučí sa všetky administratívne práce a podporné práce, ktoré vyžadujú právnici a koncipienti od svojich asistentiek. Ak vykazuje výborné výsledky a ochotu učiť sa, môže postúpiť na pracovnú pozíciu právnický študent.

Na pozícii právnický študent pracuje ako asistent pre právne veci pre advokátov, koncipientov. Táto práca zahŕňa prvotné písanie zmlúv, plných mocí a jednoduchých i zložitejších právnych úkonov pre klientov, napr. príprava návrhov na súdy, zakladanie obchodných spoločností. Predchádzajúce poznatky a skúsenosti zvyšujú efektivitu

⁶ Counsel predstavuje postavenie advokáta v hierarchii advokátskych kancelárií. Termín je ponechaný v pôvodnej verzii, pretože neexistuje vhodný a rovnocenný preklad do slovenského jazyka.

práce. Po úspešnom ukončení štúdia na právnickej škole a po preukázaní vysokého pracovného nasadenia môže nastúpiť v spoločnosti ako koncipient. Kompetencie pre pozíciu advokátskeho koncipienta sú podrobnejšie uvedené v prílohe č. 2.

Koncipient pracuje na pozícii 3 roky. Ako koncipient sa zúčastňuje koncipientských seminárov a vzdelávacích akcií poriadaných spoločnosťou. Spoločnosť plne hradí výdavky koncipientských seminárov a vzdelávacích akcií. Po úspešnom zložení advokátskych skúšok môže začať pracovať ako advokát.

1.4.2 Vedenie v spoločnosti

V spoločnosti sa uplatňuje autoritatívny štýl riadenia. Je presne daný organizačnou štruktúrou (pozri príloha č.1). Autoritatívny štýl riadenia je uplatňovaný medzi právnikmi, koncipientmi, študentmi a ich asistentmi a vyplýva z danej práce. Je vymedzený a ohraničený legislatívou, zákonmi a priamymi požiadavkami (termínmi) od klientov. Tento štýl vedenia umožňuje dosiahnutie maximálneho výkonu a určuje vysoké pracovné tempo od všetkých zamestnancov. Kladie sa dôraz na výkon. Napriek jednosmernému rozdeľovaniu úloh je nevyhnutná častá komunikácia na splnenie danej úlohy. Manažér vyžaduje silnú orientáciu na prácu pre klienta a na výkon, na úkor potlačenia súkromia. Motiváciou je vysoké ohodnotenie vo forme finančnej odmeny a firemného benefitu, ako je firemná lyžovačka, letný splav v Slovinsku, firemné večierky, retreat v zahraničí, kvalitné semináre a kurzy v Londýne, Bruseli, Prahe, Budapešti či v Bratislave.

1.4.3 Vzdelávanie v spoločnosti

Vzdelávací proces v advokátskej spoločnosti je veľmi špecifický. Advokátsku kanceláriu tvoria okrem právnikov aj podporní zamestnanci. Úroveň dosiahnutého vzdelania sa líši u oboch skupín. Ďalšie vzdelávanie právnikov je ovplyvnené najmä kariérnym postupom (z koncipientov sa stávajú advokáti, z advokátov senior advokáti atď..), ale aj neustálymi zmenami v legislatíve. U podporných zamestnancov je ďalšie vzdelávanie prispôbené potrebám kancelárie, ale na druhej strane pôsobí motivujúco. Ďalšie vzdelávanie sa prispôbuje potrebám firmy, a takisto aj potrebám zamestnancov. Pri každoročnom hodnotení sa dáva zamestnancom priestor na vyjadrenie potrieb aj v tejto oblasti. Vzdelávanie zamestnancov sa uskutočňuje v internej (zabezpečované zamestnancami alebo vzdelávacím a tréningovým tímom) a externej forme.

(a) Externé vzdelávanie:

Vzdelávanie v externej forme je zabezpečené predovšetkým Slovenskou advokátskou komorou, ktorej členmi sú všetci koncipienti a advokáti. Jedná sa o koncipientske semináre, právnické semináre, doplnkové prednášky z noviel zákonov. Spoločnosť zabezpečuje prostredníctvom vzdelávacieho centra jazykový kurz španielčiny, ktorého sa môžu zúčastniť všetci zamestnanci.

(b) Interné vzdelávacie akcie:

Interné vzdelávacie akcie zabezpečuje samotná advokátska spoločnosť prostredníctvom vzdelávacích akcií a vzdelávacích kurzov. Tieto vzdelávacie akcie sú spoločné pre všetky pobočky spoločnosti.

1.5 Formy vzdelávania v advokátskej spoločnosti

1.5.1 Vzdelávacia akcia ako adaptačný proces

Prvý krok firemného vzdelávania v advokátskej kancelárii začína adaptačným procesom pre všetky pozície pre nových zamestnancov. Počas tohto procesu sa nový zamestnanec oboznamuje s firemnou kultúrou a s firemnými systémami. Ide o zosúladenie technických znalostí zamestnanca s firemnými požiadavkami a štandardami, cieľom je naučiť sa ovládať všetky firemné systémy, základné procesy ako je napríklad písanie dokumentov a zmlúv v štýle spoločnosti. Je to základ, ktorý musí vedieť každý zamestnanec na každej pozícii.

1.5.2 Vzdelávacia akcia ako „Retreat“

Spoločnosť organizuje firemnú akciu „retreat“, ktorá sa koná raz za rok mimo pracovného prostredia. Zúčastňujú sa ho **koncipienti, právnici, partneri, vyšší a nižší manažment** finančného oddelenia, marketingu a oddelenia ľudských zdrojov zo všetkých kancelárií, bez rozdielu dĺžky pôsobenia v spoločnosti. Cieľom tejto neformálnej akcie je výmena skúseností z oblastí práva, ktorému sa spoločnosť venuje. Firemná akcia trvá 2 dni v neutrálnom prostredí. Táto akcia má charakter semináru alebo kurzu.

Počas prvého dňa sú všetci zúčastnení rozdelení podľa seniority do skupín. Kurz sa zameriava na tréning mäkkých zručností ako je jednanie s rôznymi typmi ľudí, komunikácia, kreativita, riešenie konfliktov, zvládanie stresu, či reč tela, vedenie ľudí. Pre tento typ kurzu sa využíva externá spoločnosť.

Druhý deň prebieha seminár z právnej oblasti. Účastníci sú v skupinách podľa kľúčových odvetví obchodného práva. Počas dňa sa preberajú jurisdikcie, projekty na ktorých sa pracovalo počas roka, spojené s praktickými cvičeniami.

1.5.3 Vzdelávacie akcie pre koncipientov

Tieto vzdelávacie akcie sú určené koncipientom, ktorí pracujú na tejto pozícii minimálne dva roky. Účastníka pre daný kurz vyberá vždy priamy nadriadený. Kurzy sú postavené tak, aby účastník mal z danej oblasti práva určité skúsenosti a kompetencie vzhľadom na to, že každý kurz vyžaduje určitú úroveň znalosti z práva a je spojený s praktickými cvičeniami. Tieto kurzy sú základom pre ďalšie kurzy, ktoré na seba nadväzujú.

Obchodné právo a fúzie a akvizície

(a) Základný kurz Globálne obchodné právo

Tento kurz sa koná dva razy do roka (marec a september) a zúčastňujú sa na ňom všetci koncipienti, ktorí sa globálne kvalifikujú pre prax obchodného práva. Program trvá 4 dni a má tieto témy: organizácia právnej veci, služba klientom, fúzie a akvizície súkromných spoločností, fúzie a akvizície verejných spoločností, reorganizácia vo vnútri skupiny, spoločné podniky a kapitálové podiely.

Bankovníctvo

(a) Základný kurz Globálne financie a projekty (zameranie na bankovníctvo)

Tento kurz v trvaní 10 dní sa organizuje dva razy do roka (v marci a septembri) a pokrýva nasledujúce hlavné základy finančného a projektového práva: syndikované úvery, záruky, zábezpeka, zastupovanie dlžníka, financovanie akvizícií, deriváty, zmeny a neplnenie, koncipovanie právnych dokumentov pre finančných právnikov.

Projekty

(a) Základný kurz Globálne financie a projekty (zameranie na projekty)

Tento kurz v trvaní 10 dní sa organizuje raz ročne (v septembri) a poskytuje základy finančného a projektového práva.

Energetika

(a) Základný kurz Globálne financie a projekty (zameranie na projekty)

Časti zamerané osobitne na energetiku v rámci základného kurzu zameraný na globálne financie a projekty (zameranie na projekty).

Právo na ochranu hospodárskej súťaže

(a) Základný kurz Európske nariadenie o koncentráciách

Dvojdený kurz s cieľom uviesť právnikov do hmotných a procesných aspektov kontroly koncentrácií zo strany Európskej komisie.

Sporová agenda

(a) Základný kurz Globálna sporová agenda

Cieľom tohto 5 - denného kurzu je poskytnúť základy pre pracovné pôsobenie v globálnej skupine so zameraním na sporovú agendu. Kurz pokrýva témy: cezhraničné súdne spory, rozhodcovské konanie a mediácia.

Technológie, médiá a telekomunikácie (TMT)

(a) Základný kurz Globálne TMT/právo duševného vlastníctva

Kurz je rozdelený na časť venovanú TMT a na časť venovanú právu duševného vlastníctva. Pokrýva množstvo globálne relevantných tém. Cieľom kurzu je zvýšiť povedomie o kľúčových problémoch, ktoré riešia právnici zaoberajúci sa TMT/duševným vlastníctvom.

Nehnutelnosti

(a) Globálny program pre nových členov firmy zameraný na nehnuteľnosti

Tento 2 - denný program uvádza účastníkov do problematiky globálnej praxe v oblasti nehnuteľností, jej stratégie a základných prvkov ako dane, žargón, stavby, životné prostredie a vlastnícke štruktúry.

Kurzy zamerané na rozvoj zručností

(a) Vypracúvanie návrhov právnych dokumentov v angličtine

Kurz poskytuje prehľad dôležitých nástrojov a základných stavebných kameňov pri príprave dokumentov v angličtine. Pozornosť sa venuje aj otázkam komunikácie s klientom. Kurz poskytuje prehľad o štandardoch používaných v advokátskej spoločnosti a ako môže vhodne používaný jazyk posunúť technickú stránku poradenstva na vyššiu úroveň.

(b) Prezentačné zručnosti

Cieľom tohto kurzu je poskytnúť jeho účastníkom nástroje a techniky na sebavedomé zvládnutie prezentácie. Kurz je veľmi interaktívny, s využitím prezentácií

zo záznamu a riadených diskusií. Absolventom pomôže nájsť vlastný štýl prezentácie a dobrú prax.

(c) Kľúčové zručnosti právnika – prvý stupeň

Tento dvojdňový workshop poskytuje základné informácie o úlohe koncipientov vo firme. Koncipienti majú príležitosť získať základné zručnosti, vďaka ktorým môžu ďalej kariérne rásť. Workshop sa zameriava na otázky efektívnej komunikácie, práce v tíme a poskytovania služieb klientom.

1.5.4 Vzdelávacie akcie pre advokátov

Obchodné právo a fúzie a akvizície

(a) Pokročilý kurz Fúzie a akvizície súkromných spoločností

Kurz sa koná obvykle jedenkrát za rok. Poskytuje prehľad kľúčových oblastí v prípadoch fúzie alebo akvizície – právny audit, predaj verejnou dražbou a stanovenie ceny. Osobitne sa venuje otázkam investičného kapitálu („*Private equity*“) a jeho vplyvov na trhu fúzií a akvizícií.

(b) Cenné papiere – finančné výkazníctvo a posledný vývoj

Tento jeden a poldňový kurz je určený najmä pre advokátov na strednej úrovni riadenia. Jeho cieľom je oboznámiť advokátov s problémami účtovníctva, s ktorými sa môžu bežne stretnúť pri operáciách s cennými papiermi a poskytnúť rámec pre porozumenie posledného vývoja v práve cenných papierov. Kurz sa koná obvykle jedenkrát za rok.

Sporová agenda

(a) Vedenie obhajoby

Tento dvojdňový kurz pomáha rozvinúť základné komunikačné zručnosti a je tréningom vedenia obhajoby. Počas kurzu budú účastníci motivovaní preniesť nadobudnuté zručnosti do praxe súdnych konaní vo svojej jurisdikcii, ako aj do oblasti svojej odbornej pôsobnosti.

Dane

(a) Porozumenie medzinárodného daňového práva

Tento kurz vedú partneri pre dane z kancelárií firmy v rôznych častiach sveta. Pokrýva množstvo globálne relevantných tém. Cieľom kurzu je zvýšiť povedomie o

najdôležitejších problémoch, s ktorými sa stretávajú profesijní právnici v oblasti medzinárodných daní. Je cenným priestorom pre zdieľanie nadobudnutých vedomostí a kontaktov medzi právnikmi pracujúcimi v tejto oblasti. Kurz je určený pre advokátov venujúcich sa daňovým otázkam a koná sa obvykle jedenkrát ročne.

Kurzy zamerané na rozvoj zručností

(a) Vyjednávacie zručnosti

Workshop vysvetľuje najdôležitejšie procesy, zručnosti, techniky a taktiky pri vyjednávaniach.

(b) Kľúčové zručnosti právnika – druhý stupeň

Tento trojdňový workshop vychádza z kurzu na prvom stupni, zameriava sa na zvýšené nároky a zodpovednosti seniornejších advokátov v súvislosti s riadením právnych vecí, vybavovaním klientov a osobnostného a pracovného rozvoja ľudí.

1.5.5 Vzdelávacie akcie pre partnerov

Kurzy zamerané na rozvoj zručností

(a) Koučing – cesta k rozvoju potenciálu

Workshop je určený pre riadiacich advokátov a partnerov. Ukázalo sa, že koučing je silným nástrojom motivácie jednotlivcov a rozvoja ich potenciálu. Workshop poskytuje základné informácie o koučingu založenom na výkone a zasväťí účastníkov do jednoduchých, no účinných techník koučovania na zvýšenie výkonu a rozvoj členov tímu.

(b) Dohadovanie honoráru/odmeny

Workshop je určený pre riadiacich advokátov a partnerov. Tento interaktívny workshop vedú najlepší odborníci v tejto oblasti. Poskytuje veľa cenných informácií. Účastníci hrajú úlohy podľa konkrétnych scenárov z praxe a získavajú spätnú väzbu, čím rastú ich vyjednávacie zručnosti a sebadôvera pri dohadovaní honoráru.

2 Všeobecné poňatie hodnotenia zamestnancov

2.2 Hodnotenie

Každý zamestnávateľ by mal poznať svojich zamestnancov, ich pracovný prístup a tým aj dosahovanie cieľov spoločnosti. Na druhej strane zamestnanci chcú vedieť, ako ich zamestnávateľ vníma.

Hodnotenie zamestnancov je jedna z úloh personálneho oddelenia. Táto personálna činnosť sa zaoberá zisťovaním toho, ako si zamestnanci plnia svoje pracovné povinnosti v požiadavkách na ich pracovné miesto, aké je ich pracovné správanie, či aké sú ich vzťahy k spolupracovníkom.⁷ Pre zamestnanca musí z hodnotenia vyplynúť, čo sa od neho očakáva, či jeho pracovný výkon je v súlade so štandardami spoločnosti, či spĺňa očakávania nadriadeného a kde a ako môže zlepšiť svoj pracovný výkon. Hodnotenie zamestnancov sa môže zameriavať na výsledky práce alebo na pracovné správanie pracovníka.

Hodnotenie zamerané na výsledky práce sa orientuje na charakteristiky, ktoré sú dobre merateľné a objektívne zisťiteľné, ako sú kvalita a včasnosť. Naproti tomu hodnotenie správania pracovníkov sa zameriava na charakteristiky, ako iniciatíva, rozvážnosť, disciplína, kvalita práce a ochota.

Hodnotenie pracovníkov možno rozdeliť do dvoch rovín:

2.2.1 Neformálne hodnotenie

Neformálne hodnotenie to priebežné hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným počas vykonanej práce. Má príležitostný charakter a je determinované situáciou v danom okamihu. Hovoríme o každodennom hodnotení medzi nadriadeným a podriadeným počas bežnej kontroly práce pracovníkov. Neformálne hodnotenie nebýva zväčša zaznamenané a býva iba výnimočne príčinou personálneho rozhodnutia. Neformálne hodnotenie je dôležitým nástrojom kontroly a usmerňovania pracovníkov i nástrojom na operatívne riešenie problémov.

2.2.2 Formálne hodnotenie

Formálne hodnotenie je hodnotenie racionálne a štandardizované, má pravidelný interval a charakteristické rysy a je systematické. Pre formálne hodnotenie sa zriaďujú dokumenty, ktoré sa zakladajú do zložiek zamestnancov. Tieto dokumenty slúžia ďalej pre rozvoj zamestnancov.

⁷ KOUBEK, Jozef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, 2002. s. 194.

2.2.3 Úloha hodnotiaceho procesu

- poznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivých pracovníkov
- umožňuje každému pracovníkovi zlepšiť svoj výkon
- vytvára základ pre odmeňovanie každého pracovníka
- vedie k motivácii
- vytvára podklady pre rozmiestňovanie pracovníkov (povýšenie, preradenie na nižšie pracovné miesto)
- vytvára podklad pre plánovanie potrieb zdrojov pracovníkov
- vytvára podklad pre plánované vzdelávanie

2.2.4 Výhody hodnotiaceho procesu

- rozpoznáva a hodnotí komplexnejšie zamestnancov z hľadiska znalostí, schopností a potreby, zlepšenia výkonu
- rozpoznáva silné a slabé stránky pracovníka a umožňuje ich efektívne využitie alebo odstraňovanie
- prispieva k rozoznaniu potreby vzdelávania a rozvojovému potenciálu pracovníkov
- prispieva k zvyšovaniu pracovnej morálky

Každé hodnotenie závisí aj od osobnosti hodnotiteľa a malo by prihliadať na presnosť a spravodlivosť. Žiaden z hodnotených pracovníkov by nemal mať pocit, že je poškodzovaný. Hodnotenie by malo navodiť atmosféru, ktorá vedie k motivácii k ďalšiemu vzdelávaniu a dosiahnutiu efektívnejšieho pracovného výkonu.

2.3 Hodnotenie v advokátskej spoločnosti

Hodnotenie ako také patrí k jednej z ľudských vlastností, hodnotíme svoje okolie i seba samých. Z tohto hľadiska je pracovné hodnotenie prirodzenosťou i nutnosťou. Hodnotenie v advokátskej kancelárii je čiastočne prebrané od materskej spoločnosti ABC.

Cieľom hodnotiaceho procesu v advokátskej kancelárii je predovšetkým zlepšenie pracovného výkonu a personálny rozvoj zamestnancov. Finančná odmena

sa nevytvára prostredníctvom hodnotiaceho procesu, ale je tvorená samostatne a závisí od úspešnosti daného finančného roku.

2.3.1 Neformálne hodnotenie

Neformálne hodnotenie prebieha počas celého roka po ukončení veľkého projektu, ale i pri bežných pracovných úlohách. Slúži na odhalenie včasných nedostatkov, ich vyvarovaniu sa a na zlepšenie komunikácie do budúcnosti.

Neformálne hodnotení sú i zamestnanci pred ukončením skúšobnej doby. Ide o krátky pohovor so zamestnancom a s pracovníkom personálneho oddelenia, kde cieľom je v krátkosti zhrnúť pracovné obdobie a poskytnúť spätnú väzbu, zistiť, ako sa nový zamestnanec adaptoval v spoločnosti, ako sa stotožnil s firemnou kultúrou, aké má pocity z práce, ako si rozumie s kolegami, podporiť a motivovať ho do budúcnosti.

2.3.2 Formálne hodnotenie

Formálne hodnotenie v spoločnosti sa uskutočňuje raz ročne a to spravidla na konci roka. Zúčastňujú sa ho všetci zamestnanci, ktorí sú v spoločnosti dlhšie ako 3 mesiace. Hodnotiaci proces sa spúšťa naraz vo všetkých pobočkách. Hodnotiace dotazníky sú v anglickom jazyku, nakoľko advokátska kancelária je medzinárodnou spoločnosťou. Hodnotenie je anonymné.

2.3.3 Cieľ hodnotenia

- získať spätnú väzbu na pracovný výkon za minulý rok
- rozpoznať prínos zamestnanca pre spoločnosť a jeho prácu, ktorú vykonal počas hodnotiaceho obdobia
- identifikovať zamestnancove očakávania do budúceho roku a zladiť ich s cieľmi organizácie
- prediskutovať a zhodnotiť ciele v oblasti pracovných skúsenosti pre budúci prínos do spoločnosti

Na dosiahnutie uvedených cieľov je dôležité aby zamestnanec vedel

- aké sú požiadavky očakávania spoločnosti na zamestnanca
- aké špecifické zručnosti sa musí zamestnanec naučiť a aké schopnosti a vedomosti sa od neho očakávajú pre rozvoj jeho kariéry na jednotlivých pracovných postoch v spoločnosti
- poznať hodnoty a normy spoločnosti, ktorými sa má riadiť

2.3.4 Výhody hodnotiaceho procesu

(a) Pre spoločnosť:

- získanie poznatku - čím zamestnanec prispieva pre rozvoj spoločnosti
- zosúladenie cieľov jedinca s cieľmi spoločnosti
- identifikácia stratégie pre prijímací a vzdelávací proces

(b) Pre zamestnanca:

- hodnotený získa prehľad, ako ho vníma jeho nadriadený a ostatní spolupracovníci
- zistenie silných a slabých pracovných stránok hodnoteného
- zistenie, ako hodnotený môže odstrániť svoje nedostatky

2.4 Kritéria hodnotenia

Každý pracovník má tendenciu hodnotiť svoje pracovné prostredie a svojich kolegov. Bez stanovení kritérií hodnotenia bude len málo pravdepodobné, že hodnotiaci proces bude objektívny, správny a prínosný. Kritéria hodnotenia sa musia zvoliť s ohľadom na firemnú stratégiu a na ciele spoločnosti, ďalej by mali súvisieť s požiadavkami na danú pracovnú pozíciu. K stupnici plnenia pracovných úloh sa vzťahuje pracovný výkon.

Kritériami hodnotenia môže byť:

Pracovný výkon. Je výsledok určitej pracovnej činnosti človeka dosiahnutý v danom čase a za daných podmienok.⁸ Profesor Josef Koubek uvádza, že pracovný výkon je za danej situácie výsledkom vzájomného spojenia 3 zložiek v určitom pomere, a to úsilia, schopností a role vnímania. Úsilie je odraz motivácie a týka sa množstva energie vynaloženej pracovníkom pri plnení úloh. Schopnosti sú osobnostné charakteristiky pracovníka, ktoré sú používané pri vykonaní práce. Pracovné správanie je zamerané nielen na výkon, ale i na správanie pracovné i sociálne a ďalšie vlastnosti, ktoré môžu byť kritéria v hodnotení.

Výsledky: predaj výrobkov alebo služieb, množstvo vyrobených výrobkov, kvalita výrobkov atď..

⁸ WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 12.

Správanie delíme na:

(a) Pracovné správanie:

- ochota prijímať úlohy
- dodržiavanie inštrukcií a pravidiel
- hospodárnosť
- dochádzka

(b) Sociálne správanie:

- ochota k spolupráci
- jednanie s pracovníkmi
- štýl vedenia, vzťahy k spolupracovníkom

(c) Vlastnosti:

- koordinácia činností
- vzdelávanie
- cieľavedomosť a ctižiadostivosť
- organizačné schopnosti

Pracovný výkon teda znamená nielen množstvo vykonanej práce, ale i ochotu, prístup k práci, pracovné správanie, absenciu, pracovnú dochádzku, vzťahy s ľuďmi v pracovnom procese a ďalšie charakteristiky považované za významné pri práci. Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvalita, kvantita a včasnosť plnenia úloh.

2.5 Kritéria hodnotenia v advokátskej kancelárii

Kritéria hodnotenia pracovníkov v advokátskej kancelárii sa zameriavajú predovšetkým na výkon. Podávanie kvalitného pracovného výkonu je jednou z priorít spoločnosti. Vyžaduje sa od každého zamestnanca na každej úrovni. Všetky kritéria pracovného výkonu sú vypracované pre každú pracovnú pozíciu, vychádzajú z popisu práce a tvoria tak i súčasť hodnotiaceho procesu. Základné pravidlá hodnotenia výkonnosti sú ochota pracovať, lojalita, úroveň technických a mäkkých zručností, ale na prvom mieste je práca pre klienta.

U právnikov a koncipientov, študentov sa **hodnotí práca pre klienta** ako hlavné kritérium hodnotenia, a to z dôvodu vytvárania jediného príjmu pre spoločnosť. Práca pre klienta by mala dosahovať 70% odpracovaného času. Podklady sa získajú

prostredníctvom vyfakturovaného času pre klienta, ktoré poskytuje finančné oddelenie prostredníctvom faktúr pre klienta. Výkon sa obecné meria ako pomer medzi prezenciou a odpracovaným časom pre klienta. Pomer týchto dvoch veličín sa vypočíta percentuálnym vyťažením človeka. Čím je koeficient vyšší, tým je efektivita práce pre klienta a jeho výkon vyšší. Ak je odpracovaný čas menej ako 50%, je to dôvod k zamysleniu sa zamestnanca a zamestnávateľa. Povinnosťou každého pracovníka, ktorý sa podieľa na vytváraní zisku, je, aby sa každý reálne strávený pracovný čas zaznamenával do firemného systému, čím vytvára podklady pre fakturáciu.

U podporných zamestnancov, ako sú asistentky, recepčné, finanční pracovníci a marketingoví pracovníci, nie je stanovené hlavné kritérium výkonnosti. Pre hodnotenie sa zlučuje viacero kritérií.

2.6 Fázy hodnotiaceho procesu

Podľa profesora Koubka proces hodnotenia zamestnancov má 9 fáz, ktoré možno rozdeliť do troch časových období.

2.6.1 Prípravné obdobie

- (a)** rozpoznávanie a stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupu hodnotenia, vytvorenie formulárov používaných k hodnoteniu
- (b)** analýza pracovných miest, revízia existujúceho popisu a špecifikácie pracovného miesta. Na základe toho si možno vytvoriť predstavu o typoch výkonu na pracovných miestach
- (c)** formovanie kritérií výkonu a jeho hodnotení, stanovenie noriem výkonu, voľba metód hodnotení, klasifikácia pre rozlišovanie rôznych úrovní pracovného výkonu
- (d)** informovanie pracovníkov o hodnotení a jeho účelu

2.6.2 Obdobie získavania informácií

- (e)** získavanie informácií, napr. pozorovanie pracovníkov pri práci, skúmanie ich výsledkov práce
- (f)** zriadenie dokumentácie o pracovnom výkone, písomná dokumentácia je dôležitá, lebo sa k nej dá kedykoľvek vrátiť

2.6.3 Obdobie vyhodnotenia informácií o pracovnom výkone

- (g) vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného chovania, pracovných schopností a ďalších vlastností, ktoré sa musia vykonávať podľa štandardného postupu. Porovnávajú sa skutočné výsledky práce s normami výkonu
- (h) rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia
- (i) následné pozorovanie pracovného výkonu po hodnotiacom pohovore, skúmanie efektivity hodnotenia⁹

2.7 Fázy hodnotiaceho procesu v advokátskej spoločnosti

Všetky fázy sú súbežné, vo všetkých kanceláriách rovnaké, prebiehajú v tom istom období. Hodnotiaci proces v advokátskej kancelárii môžeme rozdeliť do nasledujúcich krokov:

1. stanovenie si kritérií a cieľov hodnotenia
2. plánovanie časového harmonogramu hodnotiaceho procesu
3. informovanie zamestnancov prostredníctvom prezentácie o hodnotiacom procese
4. spustenie hodnotiaceho procesu na intranete
5. nominácie a vyplňanie príslušných dotazníkov, formulárov
6. uzavretie hodnotiaceho procesu
7. spracovanie hodnotiacich formulárov pracovníkmi personálneho útvaru
8. zaslanie výstupu vo forme hodnotiacej správy („*Composite appraisal form*“) spracovaný personálnym útvarom
9. hodnotiaci pohovor s priamym nadriadeným
10. spätná väzba hodnotiaceho procesu pre personálny útvar

Jednotlivé kroky na seba nadväzujú a sú záväzné pre všetkých zamestnancov spoločnosti. Celý proces hodnotenia prebieha prostredníctvom online systému - intranet. Na intranete sa nachádzajú všetky dokumenty, ako dotazníky, nominácie hodnotiteľov, sebahodnotiace dotazníky, dotazníky pre hodnotenie kolegov a inštrukcie potrebné pre hodnotenie, časový harmonogram.

⁹ KOUBEK, Jozef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, 2002, s. 174 – 175.

Dokumenty si hodnotiaci môže stiahnuť a uložiť na svoj osobný pracovný účet a môže sa do časovej lehoty k rozpracovaným dokumentom kedykoľvek vrátiť. Týmto má účastník možnosť svoje odpovede si rozmyslieť a zvážiť ich. Nepracuje pod stresom. Online systém je rýchly a prehľadný, zaručuje anonymitu. Nominácie sa posielajú z centrálnej emailovej adresy a po vypracovaní sa odosielajú späť na tú istú adresu, ktorá je zriadená prostredníctvom IT systému pre účel hodnotiaceho procesu, čím sa zaručuje anonymita odosielateľa pre prijímateľa.

Časový harmonogram hodnotiaceho procesu:

Akcia	Kto/Zúčastnený	Kedy
Prezentácia HP	Personálne oddelenie/ Všetci	22. september
Spustenie hodnotiaceho procesu	Personálne oddelenie	22. september
Nominácia 4-8 zamestnancov pre hodnotenie	Všetci	do 4. októbra
Vyplnenie sebahodnotiaceho dotazníka	Všetci	16. október
Vyplnenie hodnotiaceho dotazníka	Všetci	16. október
Nominácia hodnotiteľov	Personálne oddelenie	22. október
Spracovanie dotazníkov a vytvorenie spätnej väzby	Personálne oddelenie	20. november
Hodnotiace pohovory so zamestnancami	Všetci	december/január

2.8 Kto hodnotí

Výber hodnotiteľa závisí od subjektu hodnotenia. Vo všeobecnosti sa výber hodnotiteľov podmieňuje najmä možnosťou daného subjektu sledovať výkon. V hierarchii organizačnej štruktúry je vzťah medzi hodnotiteľom a hodnotiacim daný organizačnou štruktúrou. Najkompetentnejšou osobou je zväčša priamy nadriadený. V maticovej štruktúre organizácií sa hodnotiteľom môže stať každý, kto prideluje inému

zamestnancovi prácu a následne ju kontroluje. Rozhodovacia a schvaľovacia právomoc zostáva však na priamom nadriadenom.¹⁰

Pripúšťa sa aj iná možnosť. Zaangažovanie iných subjektov do hodnotiaceho procesu, ktorými môžu byť spolupracovníci, zákazníci či klienti, alebo externá agentúra. V súčasnosti sa často používa i sebahodnotenie. Pre objektivitu je vhodné použiť kombináciu uvedených možností.

Hodnotenie bezprostredným nadriadeným: môže hodnotiť celkom sám, je zväčša tou najkompetnejšou osobou, dôverne pozná svojho podriadeného, i podmienky, v ktorých hodnotený pracuje.

Hodnotenie spolupracovníkom: môže byť spoľahlivé, nakoľko spolupracovníci poznajú povahu práce i prácu hodnotiaceho. Avšak, nie vždy sú spolupracovníci ochotní spolupracovať na hodnotení a pri hodnotení môžu zaujať osobný postoj k spolupracovníkovi, či už pozitívny alebo negatívny.

Hodnotenie podriadením: je málo využívané. Vhodné je vtedy, ak podriadení dobre poznajú povahu svojho nadriadeného, býva zväčša zamerané na pracovné správanie nadriadeného. Tieto poznatky môže nadriadený využiť pri zlepšovaní svojej práce.

Hodnotenie externou agentúrou: napr. psychológom, používa sa pri hodnotení len niektorých pracovných aspektov pracovného výkonu a pri rozvoji pracovného potenciálu.

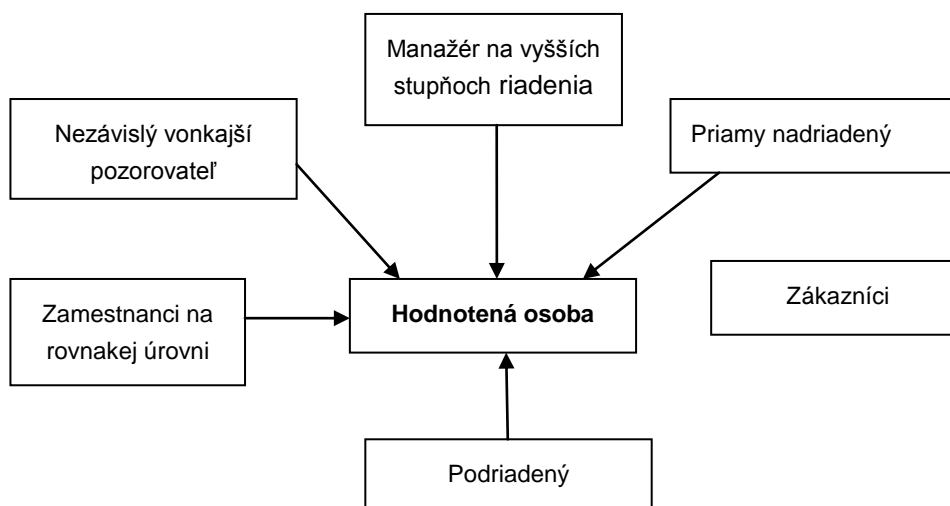
Hodnotenie zákazníkom: využíva sa najčastejšie, keď je pracovník v bezprostrednom kontakte so zákazníkom. Hodnotenie môže byť ovplyvnené súčasnou náladou zákazníka, prípadne nespokojnosťou s výrobkom alebo poskytovanými službami, či sympatiou alebo antipatiou k pracovníkovi.

¹⁰ PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 74.

Sebahodnotenie: využíva sa veľmi často v zahraničných spoločnostiach. Je vhodné pre prípravu hodnotiaceho pohovoru. Najčastejšie má formu dotazníka. Dotazník je zameraný na doterajšie dosiahnuté výsledky, očakávania, prínos do spoločnosti, pracovné prostredie. Sebahodnotenie je zamyslenie sa nad svojou prácou a výkonom, porovnanie rozdielu v hodnotení medzi nadriadeným a podriadeným. Pri sebahodnotení si zamestnanec môže uvedomiť niektoré fakty ohľadne svojej práce a svojej výkonnosti, čo ho môže motivovať k zlepšeniu. Nevýhodou je, že pracovník často nie je schopný objektívne zhodnotiť seba samého, môže mať tendenciu sa preceňovať, ale i svoje schopnosti prezentovať v lepšom svetle, preto sebahodnotenie by malo slúžiť predovšetkým pre účely sebarozvoja a pre objektivitu by sa malo použiť v kombinácii s inými hodnotiacimi metódami.

Viaczdrojové hodnotenie: využíva sa predovšetkým v spoločnostiach kde je zavedená tímová spolupráca. Hodnotenie prebieha prostredníctvom dotazníka. K výhodám patrí motivácia k úspešnému správaniu, vyvoláva entuziazmus tým, že poskytuje spravodlivú a kvalitnú spätnú väzbu, jasnejšiu perspektívu personálneho rozvoja a vytvára v organizácii dôveru. Vytvára podnikovú kultúru zameranú na výkon.¹¹

Obr. č. 2 Možní hodnotitelia¹² podľa Kachaňákovej



¹¹ WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 74. – 75.

¹² KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku. Bratislava: SPIRIT, 2003. s. 153.

2.9 Kto hodnotí v advokátskej kancelárii

V advokátskej spoločnosti sa hodnotia všetci zamestnanci navzájom. V prvom rade hodnotia nadriadení svojich bezprostredne podriadených. Podľa organizačnej štruktúry partner hodnotí advokátov, advokáti hodnotia koncipientov, študentov, asistentky. Personálny manažér hodnotí recepčné a večerných asistentov, finančný riaditeľ finančné oddelenie, marketingový manažér svojich asistentov.

Každý zo zamestnancov nominuje minimálne 4 a maximálne 8 svojich kolegov prostredníctvom dotazníka. Môže si nominovať svojho kolegu na tej istej úrovni, kolegu na vyššej i nižšej úrovni. Hodnotiaci pracovník môže požiadať o hodnotenie aj svojich kolegov z inej pobočky spoločnosti, s ktorými pracuje na dennej báze, prípadne pracoval na významnom projekte a chcel by od nich spätnú väzbu. Hodnotiaci proces umožňuje aj opačný postup. Ak zamestnanec nedostal nomináciu od svojho kolegu a ten má potrebu vyjadriť svoje hodnotenie (pozitívne alebo negatívne), môže dobrovoľne vyplniť dotazník spätnej väzby.

2.10 Metódy hodnotenia pracovníkov

Po výbere kritérií nasledujú metódy hodnotenia. To znamená, že je potrebné si určiť podmienky ich využitia. Na tento účel bolo vytvorených mnoho metód hodnotenia a nedá sa určiť, ktorá je najlepšia, každá má svoje výhody i nevýhody. Medzi najviac používané patria hodnotiace stupnice, check list, metóda BARS, hodnotiaci dotazník, sebahodnotiaci dotazník, 360° dotazník spätnej väzby, hodnotenie pracovného výkonu a hodnotiacia správa.

Hodnotiace stupnice¹³ pri použití tejto metódy sa výsledok hodnotenia vyjadruje známkovaním, bodovaním, alebo vyjadrením súhlasu či nesúhlasu s určitým znakom, alebo geometrickým vyjadrením. Výhodou je jednoduchosť, zrozumiteľnosť, časová nenáročnosť, nevyžaduje osobitné školenie a možno ho uplatniť pri hodnotení väčšieho počtu zamestnancov.

¹³ KACHAŇÁKOVÁ, Anna. Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku. Bratislava: SPIRIT, 2003. s. 153.

Nevýhodou hodnotiacej stupnice je značný vplyv subjektívnosti, niekedy aj problematický, nekonkrétny výber kritérií hodnotenia a môžu byť používané i nevyhovujúce normalizované formuláre na hodnotenie pracovného výkonu.

Používajú sa 3 typy hodnotiacej stupnice:

- číselná, kde kritérium práce je odstupňované pomocou číselných hodnôt
- grafická, hodnotenie každého kritéria je vyznačené na priamke
- slovná, hodnotenie je vyjadrené slovami, ako napríklad výborný, veľmi dobrý, dobrý

Check list. Je dotazník, ktorý predkladá určité formulácie týkajúce sa pracovného správania a hodnotiteľ označuje či je daný typ správania prítomný alebo nie. Najčastejšie odpovedá áno, alebo nie. Formulácii býva niekedy veľmi veľa, čo si vyžaduje časovú náročnosť.

Hodnotiaca metóda BARS („*Behaviorally Anchored Rating Scales*“) ide o klasickú klasifikačnú stupnicu pre hodnotenie pracovného správania. Metóda má hodnotiť správanie požadované k výkonu úspešnosti práce. Ide o slovné vyjadrenie - hodnotiace škály s príkladmi, ktoré slúžia pre hodnotiaceho ako vodítko a vzťahujú sa k číselnému vyjadreniu. Stupnica sa vypracováva pre každé pracovné správanie a býva očíslovaná do piatich až siedmich stupňov (napr.: 7 - vynikajúci, 6 – veľmi dobre, 4 – priemerné, 3 – podpriemerné, 2 – zlé, 1 – neprijateľné). Hodnotiteľ potom označí stupeň vzťahujúci sa čo najprimeranejšie k slovnej formulácii. To sa urobí pre všetky úlohy práce a výsledné hodnotenie môže byť vyjadrené súčtom alebo priemerom dosiahnutých bodových hodnôt.¹⁴

K vyvinutiu tejto metódy je potrebné, aby skupina pracovných expertov stanovila pracovné správanie, ktoré je efektívne, neefektívne a neutrálne. Rozličné správania sú zaradené do kategórií alebo do pracovných dimenzií, ktoré sú presne definované. Slúžia pre ilustráciu pracovného správania sa hodnoteného, ktoré sa od neho očakáva.¹⁵

Pri klasifikácii stupnice sa môžu spoločne podieľať manažéri ako aj priami pracovníci a dodržiavajú nasledovný postup:

¹⁴ KOUBEK, Jozef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, 2002. s. 182 - 183.

¹⁵ WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 74.

1. identifikujú a definujú sa jednotlivé pracovné úlohy pracovného miesta
2. napíše sa popis možného pracovného správania pre každú úlohu každého typu pracovného miesta
3. na základe zhody medzi manažérmi a držiteľmi pracovných miest sa vytvárajú stupnice zodpovedajúce typu pracovného správania doplnené o vzorové popisy správania

Výhodou BARS metódy je predovšetkým to, že do prípravnej fázy sa zapájajú i sami držitelia pracovných pozícií, čo zvyšuje pravdepodobnosť, že hodnotenie bude pre pracovníkov prijateľné. Metóda BARS je založená na pozorovateľnom správaní, a preto je vysoko objektívna pre hodnotiteľov, lebo môže zaznamenať rovnaké správanie u hodnoteného.¹⁶

Tristošesdesiatstupňová spätná väzba: (360° hodnotenie) Hodnotiteľmi sú nadriadení, priami i nepriami, kolegovia, interní a externí zákazníci, podriadení. Súčasťou 360° hodnotenia je i sebahodnotenie. Spätná väzba je navrhnutá tak, aby poskytovala komplexný prehľad o činnosti pracovníka. Zvyčajne sa používajú štruktúrované dotazníky, ktoré sú zamerané na popis ako na posudzovanie. Dotazníky sú anonymné. Prístup k vyhodnocovaniu dotazníkov musí byť špecifický tak, aby neprišlo k vybavovaniu si personálnych účtov. Výsledky vyhodnotenia sú použité pre rozvoj a vzdelávanie zamestnancov.¹⁷

Hodnotiaca správa: Podstata hodnotiacej správy spočíva v tom, že hodnotiteľ opisuje a posudzuje silné a slabé stránky správania hodnoteného. Táto správa môže byť vypracovaná voľným opisom alebo podľa vopred pripravenej osnovy.

2.11 Metódy hodnotenia pracovníkov advokátskej spoločnosti

Advokátska kancelária v hodnotiacom procese používa pre hodnotenie zamestnancov **360°stupňovou väzbu** v kombinácii so **sebahodnotením** a opiera sa o hodnotiacu metódu **BARS**. Kombinované hodnotenie dáva možnosť spoločnosti získať celkový obraz o svojich zamestnancoch z viacerých uhlov pohľadu. Keďže 360° hodnotenie umožňuje nomináciu na hodnotenie od kolegu na tej istej úrovni, každý

¹⁶ KOUBEK, Jozef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, 2002. s. 183.

¹⁷ WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 76.

pracovník je hodnotený i svojím priamym nadriadeným. Ide predovšetkým o to, aby sa predchádzalo nomináciám založeným na priateľstve.

Po spustení hodnotiaceho procesu na online systéme dostane každý zapojený zamestnanec do svojho inboxu v emaili nominácie od svojich kolegov. Jedná sa o dotazník spätnej väzby („*Request for feedback form*“). Tento dotazník je zostavený pre podporných zamestnancov a zvlášť pre výkonných zamestnancov. Hodnotiteľ dostane priamo dotazník zodpovedajúci hodnotenému pracovníkovi a jeho pracovnej pozícii. Tento dotazník pozostáva zo 7 otázok, ku ktorým hodnotiaci prideluje body podľa daných kritérií. Tieto otázky sú rozdelené do kategórií, ako práca pre klienta, pracovné správanie, sociálne správanie, pracovný výkon, technické zdatnosti a celkové hodnotenie. 8 otázka ponecháva priestor na vyjadrenie postoja k hodnotenému. („*General overview*“).

Hodnotiteľ pre objektivitu môže používať vypracované **klúčové kompetencie** („*Core capabilities*“) pre každú pracovnú pozíciu v spoločnosti. Klúčové kompetencie sú vlastnosti, s ktorými má každý zamestnanec na danej pozícii disponovať. Príloha č. 3.

Každý zamestnanec vyplňuje svoj **sebahodnotiaci dotazník** („*Self appraisal form*“). Tento dotazník sa zameriava na personálny rozvoj zamestnanca v spoločnosti a slúži ako podklad pre hodnotiaci pohovor s nadriadeným. Dotazník je rozdelený na dve časti. V prvej časti dotazníka zamestnanec na základe uvedených otázok hodnotí seba samého, ako sa on vidí v pracovnom procese. K otázkam prideluje číselné hodnoty od jedna po päť.

Druhá časť pozostáva z otvorených otázok, ktoré sa zameriavajú na to, čo by chcel prediskutovať na hodnotiacom pohovore, uvádza, na akých projektoch pracoval počas roka, v akej oblasti by chcel v budúcnosti pracovať, v akých oblastiach by sa chcel zlepšiť a aké školenia by chcel absolvovať, ktoré by mu pomohli pri práci.

Skôr, ako každý zamestnanec vyplní sebahodnotiaci dotazník, by si mal sám pre seba zodpovedať nasledovné otázky:

- Aký bol pracovný rok pre hodnoteného, čo mu tento rok priniesol? Bol negatívny alebo pozitívny?

- Akú rolu hral hodnotený zamestnanec v projektoch, transakciách počas roka? Bol negatívny alebo pozitívny?
- Do akých aktivít bol hodnotený zapojený počas roka? (napr. charitatívnych činností, do procesu vytvárania nového know-how, vyhľadávania nových klientov, rozvoja marketingu..) Aký bol prínos, pozitívny či negatívny a prečo?
- Akým pracovným výzvam čelil počas tohto pracovného roka? Ako ste im čelil?
- Aké pracovné skúsenosti ste získal počas roka?
- V akých oblastiach by sa chcel zlepšiť?
- Skontrolovať si kľúčové kompetencie pre svoju pozíciu. Ako sa stotožňuje jeho práca s nimi?
- Kde sa vidí o 2 – 3 roky a ako to chcete dosiahnuť?

2.12 Metóda BARS a hodnotiace škály v spoločnosti XY

Advokátska spoločnosť používa tieto hodnotiace škály pre hodnotenie zamestnancov. Pozostávajú z 5 stupňov od 0 po 4, pričom 4 je najlepšie hodnotenie a 1 je najhoršie. K číselnému vyjadreniu je uvedený slovný popis, ktorý zodpovedá pridelenému číslu. („*Appraisal rating – Definitions*“)

Klasifikácia:

- 0 – Hodnoteného nehodnotíme
- 1 – Hodnotený nespĺňa očakávania
- 2 – Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania
- 3 – Hodnotený spĺňa všetky očakávania
- 4 – Hodnotený prevyšuje všetky očakávania

0 – Hodnoteného nehodnotíme

Hodnotiteľ nehodnotí, pretože nevie posúdiť hodnoteného, nikdy s ním v tejto oblasti nepracoval, nemá kompetencie na hodnotenie a nevie ho ohodnotiť.

1 – Hodnotený nespĺňa očakávania

Používa sa pre hodnoteného, ak jednotlivец nespĺňa základné požiadavky, ktoré vyžaduje jeho pracovná pozícia.

Hodnotenie sa použije, ak hodnotený vykazuje:

- nízku hodnotu alebo žiadnu námahu porozumieť hodnotám spoločnosti
- nepreukazuje žiadnu zodpovednosť za pridelené úlohy
- necháva a odovzdáva svoju prácu nekompletnú
- nedodríava záväzné termíny
- nevie pracovať pod stresom
- neakceptuje spätnú väzbu, preukazuje neochotu učiť sa
- vykazuje slabú úroveň komunikácie

2 – Hodnotený spĺňa len niektoré požiadavky

Používa sa pre hodnoteného, ak jednotlivec spĺňa viac-menej niektoré požiadavky, ktoré sú od neho očakávané a preukazuje motiváciu pre zlepšenie.

Hodnotenie sa použije, ak hodnotený :

- má základnú znalosť o firemnom systéme
- preukazuje porozumenie len k niektorým hodnotám spoločnosti
- mohol by viac preukazovať prístup a podporu skupine
- nie vždy pozná dôsledky svojho konania
- nie vždy primerane odovzdá svoju prácu kolegom
- nie vždy vykoná prácu, ktorá sa od neho očakáva
- len niekedy dodrží termín
- identifikuje problém, ale len zriedka vie nájsť riešenie
- kvalita práce pod stresom sa znižuje
- mohol by viac prejavovať záujem o zlepšenie svojich schopností

3 – Hodnotený spĺňa všetky očakávania

Jednotlivec spĺňa všetky očakávania a požiadavky, ktoré sa požadujú na jeho pracovné miesto.

Hodnotenie sa použije, ak hodnotený vykazuje nasledovné:

- prejavuje dobré znalosti o spoločnosti o jej hodnotách
- vykazuje dobre pracovné výsledky samostatne aj v skupine
- preukazuje svedomitý a pozitívny prístup k práci
- starostlivo vykonáva svoju prácu od začiatku po koniec
- dobre vykonáva prácu pod stresom
- vie identifikovať problém a nájsť vhodné riešenie
- vie si zorganizovať prácu i pri navýšených požiadavkách
- aktívne sa zapája a pomáha pri práci kolegom
- vie sa adaptovať a prispôbiť zmenám podľa potreby

4 – Hodnotený prevyšuje všetky očakávania

Jednotlivec splňa všetky podmienky na danej pracovnej pozícii, ale sú oblasti, v ktorých dosahuje jeho vyšší pracovný výkon viac, ako sa od neho očakáva. Je viacej aktívny a pracuje nad rámec svojej pracovnej pozície.

Hodnotenie sa použije, ak hodnotený vykazuje nasledovné:

- preukazuje nadšenie pre prácu vo všetkých prípadoch
- svojimi myšlienkami prispieva k zlepšeniu a rozvoju spoločnosti a pracovnej skupiny
- má rešpekt kolegov a klientov
- vykazuje výbornú prácu pod stresom
- pracuje efektívne a dokáže si zoradiť priority pri svojej práci
- jeho pracovný výkon a pracovné správanie je príkladom pre druhých
- svojim správaním motivuje a inšpiruje druhých k dosiahnutiu lepšieho výkonu
- pravidelne prejavuje iniciatívu a berie na seba zodpovednosť
- má výnimočné komunikačné schopnosti

Po vyplnení a odoslaní dotazníkov, príslušných formulárov sumarizáciu pre výsledné hodnotenie vykonáva personálne oddelenie. Vypracuje výstup („*Composite form*“) pre každého hodnoteného zamestnanca. Hodnotiaci výstup sa skladá z dvoch

časti. Prvá časť obsahuje bodové hodnotenie a druhá slovné hodnotenie. V prvej časti personalista spriemeruje všetky pridelené body od všetkých nominovaných zamestnancov k jednotlivým kritériám hodnotenia pre celkové hodnotenie. V druhej časti je zjednotené slovné hodnotenie od všetkých hodnotených. V slovnom hodnotení je zahrnuté i hodnotenie priameho nadriadeného. Výsledný výstup je zaslaný emailom hodnotenému 48 hodín pred hodnotiacim pohovorom s priamym nadriadeným.

2.13 Hodnotiaci rozhovor

Hodnotiaci rozhovor predstavuje zavŕšenie hodnotiaceho procesu. Má osobitné miesto v rámci metód hodnotenia pracovného výkonu. Tvorí základňu na sledovanie a hodnotenie pracovného výkonu i poskytovanie spätnej väzby. Umožňuje výmenu názorov medzi hodnoteným a hodnotiteľom.

Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie, ktoré musí mať pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán. Hodnotený by mal byť dostatočne včas informovaný o hodnotiacom rozhovore. Rozhovor by sa nemal uskutočňovať ak nie je jeden z účastníkov časovo pripravený na rozhovor.

Rozhovor by mal obsahovať nasledovné:

- zhodnotenie súčasného výkonu pracovníka
- formovanie plánu k zlepšeniu výkonu
- rozpoznať problémy a porozumieť príležitostiam týkajúcich sa práce
- rozpoznať negatívne faktory ovplyvňujúce pracovný výkon
- umožniť hodnotenému, aby mohol zaujať stanovisko a hodnotiteľ by ho mal vypočuť
- rozpoznať potenciál hodnoteného a možnosti jeho povýšenia alebo preradenia na iné pracovisko
- rozpoznať jeho potreby vzdelávania a rozvoja

Jedným z predpokladov úspešného hodnotiaceho rozhovoru je príprava hodnotiaceho, príprava prostredia, v ktorom sa rozhovor odohráva. Príprava hodnotiaceho spočíva v tom, že pred rozhovorom s každým pracovníkom si prejde a utriedi všetky informácie o hodnotenom pracovníkovi. Zabezpečí si potrebné dokumenty, ako sú hodnotiace formuláre, záznamy o pracovnom výkone hodnoteného,

záznamy o absencii, popis jeho pracovného miesta. Taktiež zabezpečí, aby počas rozhovoru nebola žiadna zo strán rušená, vyhradí si dostatok časového priestoru na rozhovor.

Významnú rolu pri rozhovore zohráva, aký štýl rozhovoru je medzi účastníkmi zvolený. Ten sa môže pohybovať od výraznej dominancie hodnotiteľa až k štýlu, kde hodnotiteľ a hodnotený sa aktívne podieľajú na rozhovore ako rovnocenní partneri. Vzájomne sa počúvajú a hľadajú spoločné riešenia. Ak v hodnotiacom rozhovore dominuje hodnotiteľ, hodnotený má pocit, že ho iba informuje o výsledku hodnoteného.

Hodnotiaci rozhovor môže byť prijímaný pre hodnoteného s obavami. Aby sa predišlo týmto obavám, hodnotiteľ by mal uplatňovať nasledujúce zásady:

- zdôrazniť účel rozhovoru
- nechať hodnoteného hovoriť
- povzbudzovať k sebahodnoteniu
- zaoberať sa pracovným výkonom počas celého hodnotiaceho obdobia
- nezačínať s kritikou
- byť pozitívny, kritizovať konštruktívne
- nikdy priamo neútočiť na obranu hodnoteného¹⁸

Schéma klasického hodnotiaceho rozhovoru:

- vytvorenie pozitívnej a priateľskej atmosféry
- požiadanie pracovníka o sebahodnotenie
- doplniť plán budúcich výkonností
- prejsť potreby vzdelávania
- stanoviť si ďalšie stretnutie

Rozhovor by sa mal všeobecne zamerať na motiváciu a rozvoj zamestnancov. Mal by byť kladený dôraz na zlepšenie výkonu ako celku a na odlišenie širších potrieb rozvoja jedinca. Mal by byť orientovaný na budúcnosť a nie na minulosť.

¹⁸ KOUBEK, Jozef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. Praha: Management Press, 2002. s. 211-213.

2.14 Hodnotiteľské chyby

Hodnotiteľské chyby plynú z individuálneho hodnotenia skutočností v závislosti na osobných vlastnostiach hodnotiteľa. Najčastejšie chyby sú zaujatosť, centrálna tendencia, prísnosť alebo miernosť.

K chybám zo zaujatosti dochádza keď, hodnotiteľ vychádza z pozitívneho, alebo negatívneho postoja k hodnotenému namiesto hodnotenia skutočnej pracovnej výkonnosti. Chyby zaujatosti sú:

Pozitívny alebo negatívny haló efekt sa vyskytuje vtedy, keď hodnotiteľ generalizuje dobré alebo zlé chovanie z jedného aspektu na prácu ako na celok.

Efekt podobnosti na seba vzťahuje tendenciu niektorých hodnotiteľov, ktorí zdieľajú ten istý názor ako hodnotený.

Chyba kontrastu nastane, keď hodnotiteľ porovnáva zamestnanca s inými zamestnancami viac ako so štandardami jeho výkonnosti a s požiadavkami na jeho pracovnú pozíciu.

Efekt nedávnosti hodnotiteľ je ovplyvnený iba najaktuálnejším správaním hodnoteného.

Egocentrická chyba hodnotiteľ posudzuje pracovníka podľa seba a vnáša vlastné merítko hodnotenia. Pozitívne hodnotí všetkých pracovníkov podobných sebe.

Chyba centrálnej tendencie nastáva vtedy, keď hodnotiteľ hodnotí všetkých zamestnancov priemerne alebo blízko priemeru. K týmto chybám sa prikláňajú vedúci, ktorí sa nechcú odlišovať.

Vyhnúť sa hodnotiteľským chybám vyžaduje dôkladnú prípravu vo všetkých hodnotiacich fázach hodnotiaceho procesu. Objektívne hodnotenie vyžaduje zodpovedný prístup medzi obidvoma stranami. Chybám možno predchádzať tým, že sa získavajú jasné a jednoznačné informácie, nezaujate sa posudzujú situácie a hodnotiteľ sa snaží predísť predčasným záverom.

Hodnotiteľ by nemal zabúdať na svoju svedomitosť, mal by byť nestranný a zásadový, vážiť si, ak chce hodnotený povedať svoj názor, nesľubovať, čo nemôže splniť. Vybaviť si pocit, keď bol hodnotený on sám.

Pre vyhnutie sa chýb hodnotiteľov je dôležité ich školenie. Školenie by nemalo byť prezentované iba ako prednáška, ale malo by mať charakter hrania rolí. Školenie hodnotiteľov by malo podľa Wagnerovej obsahovať:

- efektívnu komunikáciu
- kaučovanie
- poskytovanie spätnej väzby
- vyhýbanie sa hodnotiteľským chybám
- prevedenie hodnotiteľského pohovoru

2.15 Hodnotiaci rozhovor v advokátskej spoločnosti

Časový harmonogram hodnotiacich rozhovorov medzi hodnotiteľom a hodnoteným zabezpečuje pracovník personálneho útvaru. Snaží sa nájsť vhodný termín pre všetky zúčastnené strany.

Dva dni pred hodnotiacim rozhovorom obdržia hodnotení ako aj hodnotiteľ prostredníctvom emailu hodnotiaci výstup hodnoteného. Tento výstup zasiela pracovník personálneho oddelenia. To je dostatočný čas, aby si ho hodnotený mohol preštudovať prípadne ak pracuje v spoločnosti viac rokov, môže si ho porovnať s predchádzajúcim rokmi. Spoločnosť doporučuje na tento rozhovor sa pripraviť. Hodnotený by si mal pripraviť odpovede na nasledujúce otázky:

- čo chce počas hodnotiaceho rozhovoru dosiahnuť
- aké sú oblasti, v ktorých by chcel získať spätnú väzbu
- aké sú konkrétne pracovné činnosti, ktoré chce prediskutovať počas rozhovoru

Prediskutovať svoje ciele:

- stanoviť si cieľ, ktorý je špecifický, realistický a merateľný
- zosúladiť ciele hodnoteného, ktoré mu môže poskytnúť spoločnosť
- ako môže spoločnosť pomôcť hodnotenému dosiahnuť stanovený cieľ prostredníctvom vzdelávacej akcie

Hodnotiaci rozhovor prebieha v zasadacej miestnosti. Pre objektivnosť sa okrem priameho nadriadeného rozhovoru zúčastňuje i vyššie postavený pracovník, ktorý najviac spolupracoval počas hodnotiaceho obdobia s hodnoteným. U asistentiek, študentov je to senior právnik a pracovník personálneho oddelenia. U koncipientov je to senior právnik a partner. U senior pozíciách, ako sú advokáti, nižší manažéri, je to iba partner. Pre nižšie pozície, ako recepčné, večerní asistenti, administratívna podpora je rozhovor iba s pracovníkom personálneho oddelenia.

Hodnotiaci rozhovor je neformálnym rozhovorom. Hodnotiteľ privíta hodnoteného na pohovore a snaží sa navodiť priateľskú atmosféru. Rozhovor začína nadriadený. V prvom rade sa vždy zhodnotí pracovný výkon hodnoteného, jeho pozitíva, zlepšenia počas roka. Prediskutujú sa i slabé stránky a hodnotiteľ môže navrhnúť riešenia. Ďalej sa necháva priestor pre hodnoteného, aby sa sám vyjadril k svojmu sebahodnotiacemu dotazníku a ku konečnému výstupu, vyjadril svoje pocity v spoločnosti a svoje ciele. Počas rozhovoru sa prediskutuje možnosť ďalšieho vzdelávania, účasť na kurzoch, ktoré sú organizované advokátskou kanceláriou. V sebahodnotiacom dotazníku pre každú pracovnú pozíciu je uvedený zoznam vzdelávacích akcií zabezpečovaný spoločnosťou. Hodnotený môže prediskutovať svoj postoj a odôvodniť svoj záujem o tieto akcie. Hodnotiteľ by mal poskytnúť informácie o dostupnosti účasti na kurzoch.

Po rozhovore sa vždy podpíše hodnotiaci výstup oboma zúčastnenými stranami a odovzdá sa personálnemu oddeleniu pre úschovu do pracovnej zložky zamestnanca. Hodnotiaci si vedú počas rozhovoru hodnotiaci záznam, ktorý slúži ako podklad pre personálne oddelenie pre účely personálnej činnosti, predovšetkým pre vzdelávacie akcie.

V prípade, ak celý hodnotiaci proces dopadne negatívne pre hodnoteného, môže sa hodnotiaci proces oficiálne zopakovať ešte raz. Prebieha však už iba ústnou formou medzi nadriadeným a podriadeným. Podnet pre opätovné hodnotenie môže vychádzať od nadriadeného ako aj od zamestnanca. Spoločnosť doporučuje 6 mesačnú dobu. Je to optimálny čas pre obe strany.

2.16 Chyby pri hodnotiacom rozhovore (proces) v advokátskej spoločnosti

Najčastejšou chybou hodnotiaceho rozhovoru je nedodržovanie časového harmonogramu. Stáva sa, že hodnotiaci rozhovor sa presúva pre pracovnú vyťaženosť nadriadených. Hodnotený zamestnanec dlho čaká na rozhovor, čo často spôsobuje jeho demotiváciu i nervozitu. Správne načasovaný rozhovor je dôležitý pre kariérny rast v spoločnosti, predovšetkým pre študentov práva v poslednom ročníku a pre koncipientov pred advokátskymi skúškami. Je pre nich dôležité vedieť, či s nimi spoločnosť počíta aj do budúcnosti. Pre odkladanie hodnotiaceho rozhovoru hodnotený môže nadobúdať pocit bezvýznamnosti celého hodnotiaceho procesu a v budúcnosti mu nemusí pripisovať jeho dôležitosť.

Ďalej môže nastať situácia, keď sa hodnotiaceho rozhovoru zúčastní i nadriadený, pred ktorým hodnotený nemá istotu diskutovať o negatívnych skúsenostiach, prípadne sa tieto negatívne skúsenosti týkajú priamo nadriadeného.

Keďže hodnotiaci rozhovor sa koná raz za jeden kalendárny rok, môže sa stať, že hodnotiaci pracovník má v pamäti utkvené iba pracovné výsledky za krátke obdobie cca 3 mesiace a dopúšťa sa chyby efektívnej nedávnosti.

Egocentrická chyba sa taktiež vyskytuje, ale iba zriedka hodnotiteľ, zväčša senior advokát, dáva svoj pracovný výkon za vzor svojmu mladšiemu kolegovi. Napríklad „...keď môžem pracovať ja tak dlho, môžeš aj ty.“

Ani jeden z hodnotiteľov, ktorí vedú rozhovor, nemá školenie spoločnosť sa spolieha na serióznosť a profesionálny úsudok svojich senior pracovníkov. Na ich česťnosť a dlhodobé skúsenosti v spoločnosti.

2.17 Vzťah hodnotiaceho procesu k iným personálnym činnostiam

Hodnotenie pracovníkov súvisí s ďalšími personálnymi činnosťami. O výsledky hodnotiaceho procesu sa opiera personálne plánovanie, analýza pracovných miest, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, odmeňovanie a rozmiestňovanie pracovníkov.

Využitie výstupov hodnotenia v Európe:

- stanovenie potrieb vzdelávania jednotlivcov

- vzdelávanie organizácie ako celku
- povýšenie
- kariérny rast
- odmeňovanie pracovníkov
- zlepšovanie organizácie práce

2.18 Spracovanie výsledkov personálnym útvarom

Po skončení všetkých rozhovorov pracovník personálnemu útvaru spracuje výsledky hodnotiaceho procesu. Sústreďuje sa predovšetkým na oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov. Vytvára podklady pre oddelenie vzdelávania. Oddelenie vzdelávania je zlúčené pre všetky advokátske kancelárie v Bukurešti. Má však v každej kancelárii svojho zástupcu v podobe personálneho manažéra.

2.19 Vzťah medzi hodnotením a ďalším vzdelávaním v advokátskej spoločnosti

Advokátska spoločnosť v hodnotiacom procese využíva 360 stupňové hodnotenie. Hodnotia sa zamestnanci navzájom a využíva i sebahodnotenie. Pre jednoduché hodnotenie hodnotiaci proces prebieha prostredníctvom online. Pre každú pracovnú pozíciu sú vypracované kľúčové kompetencie pracovníka, ktoré vychádzajú z popisu práce. Sebahodnotiace dotazníky sú vypracované taktiež pre každú pracovnú pozíciu. Otázky sú zamerané na pracovný výkon, vzdelávanie a sociálne a pracovné správanie.

Po zrealizovaní hodnotiaceho procesu a po hodnotiacich rozhovoroch, personálny útvar získa prehľad nielen o pracovnom výkone zamestnancov, ale aj o ich záujme o vzdelávanie. Hodnotiaci proces taktiež poukáže na nedostatky zamestnancov, a to **osobnostné** - mäkké zručnosti, **technicko - odborné** a **odborné - právne**.

Môže ísť o nedostatky:

Osobnostné nedostatky („Soft skills“)

- znižovanie pracovnej výkonnosti pri práci pod stresom
- zlá komunikácia medzi nadriadeným a podriadeným a medzi pracovníkmi navzájom

- nesprávne delegovanie pracovných úloh
- nesprávne využívanie pracovného času („*Time management*“)
- nekompetenté riešenie konfliktných situácií

Technicko – odborné nedostatky

- nedostatočné technické zručnosti, ako formátovanie dokumentov, nízka zručnosť počítačov
- nedostatočné ovládanie firemných programov ako Wisdom, SharePoint, Aderant, Aspi, People finder
- nedostatočné technické zručnosti pri práci s programami ako Microsoft, PowerPoint, Excel, MS Outlook, Workshare Profesional, Adobe reader
- nedostačujúca znalosť firemnej značky, ako je písanie zmlúv pod hlavičkou spoločnosti, vytváranie ponúk, prezentácií
- nedotačná znalosť anglického jazyka v odbornej terminológii
- nedostačujúce prezentačné zručnosti

Odborno - právne nedostatky

- vykazuje analyzovanie problému a nevie hľadať právne riešia
- vykazuje zlú písomnú komunikáciu a dokumentáciu
- nedokáže triediť prioritné informácie a prioritnú prácu pre klienta
- nedokáže riešiť otázky a právne skutočnosti
- odovzdáva prácu nedokončenú
- nedokáže prebrať zodpovednosť za svoju prácu

Nedostatky zistené hodnotiacim procesom možno rozdeliť do rovín: nedostatky zistené u pracovníkov podieľajúcich sa na zisku a nedostatky zistené u podporných pracovníkov. Sebahodnotiace dotazníky v sekcii pre rozvoj a vzdelávanie sú pre všetkých spoločné, iba právnici a koncipienti uvádzajú záujem o školenia, ktoré sú uvedené v kapitole 1.5 Všetky uvedené kurzy a semináre sú určené pre pracovníkov, ktorí sa reálne podieľajú na zisku.

Právne kurzy pre zvýšenie výkonnosti sa zabezpečujú 2 krát ročne a postup pri výbere býva nasledovný: v prvom rade spoločnosť prihliada na to, aby pri výbere zohľadnila pracovné výsledky účastníka (ak sa uskutočnil hodnotiaci proces, zohľadňuje hodnotiaci výstup zamestnanca) a v druhom rade kandidát musí spĺňať stanovené podmienky kurzu.

Personálny manažér konzultuje so vzdelávacím oddelením počet voľných miest pre účastníkov. Podľa toho, aký kurz koná, sa vyberá počet účastníkov i tých, ktorí sa ho zúčastnia.

Napríklad, ak je kurz z bankovníctva, mal by sa ho zúčastniť ten pracovník, ktorý pracoval na projektoch v oblasti bankovníctva a má o tento kurz záujem. Spoločnosť by sa mala vyhnúť tomu, aby na kurz neposlala zamestnanca, ktorý sa podieľal iba podporne na projektoch z bankovníctva a jeho pracovnou doménou je oblasť nehnuteľností a výstavby. V tomto prípade by bol kurz pre neho náročný a reálna hodnota a prínos by nemala význam tak pre pracovníka ako aj pre spoločnosť.

Pre odstránenie technických nedostatkov, spoločnosť mohla by využívať interné zdroje priamo v pobočke. Každá pobočka má svojho školiťľa, zväčša je to seniórna asistentka, ktorá má na starosti v adaptačnom procese orientačné dni nových zamestnancov. Tento školiťľ by sa mohol opätovne vrátiť k technickým nedostatkom ako ku skupine alebo individuálne podľa potreby jednotlivca. Spoločnosť tomu necháva voľný priebeh a je na jednotlivcoch a ich vnútornej motivácii ako sa s problémom vysporiadajú.

Pre odstránenie nedostatkov mäkkých zručností spoločnosť zabezpečuje školenie prostredníctvom „*retreatu*“ (bližšie v kapitole 1.5.2), ale opäť sa ho zúčastňujú iba pracovníci podieľajúci sa na zisku (právnici, koncipienti, stredný a vyšší manažment) a podporní zamestnanci, ako študenti, asistenti (večerní, denní, finančné oddelenie, prekladatelia, recepčné) nie sú súčasťou vzdelávania.

Bolo by vhodné, aby advokátska kancelária po identifikovaní nedostatkov z hodnotiaceho procesu zabezpečila i vzdelávacie akcie zamerané na rozvoj mäkkých

zručností, pretože spoločnosť si zakladá na dobrých vzťahoch medzi zamestnancami .
Vzdelávací systém v advokátskej kancelárii je v spoločnosti dobre nastavený, ale má
slabé miesto pre vzdelávacie akcie pre podporný personál.

Záver

V bakalárskej práci som sa snažila porovnať teoretické poznatky z hodnotenia pracovníkov s praxou hodnotiaceho procesu v advokátskej spoločnosti. Cieľom tejto práce bolo prostredníctvom hodnotiaceho procesu identifikovať potreby vzdelávania v advokátskej spoločnosti.

Advokátska kancelária má veľmi dobre nastavený hodnotiaci proces, pretože poskytuje dôležité informácie o svojich zamestnancoch, predovšetkým, ako sú vnímaní spoločnosťou, svojimi nadriadenými i kolegami. Pri hodnotiacom procese využíva, ako uvádzajú publikácie, správne metódy pre ich jednoduchosť a rýchlosť. Do procesu sú zapojení všetci zamestnanci. Spoločnosť používa hodnotiace dotazníky a sebahodnotiace formuláre vypracované na vysokej úrovni pre každú pracovnú pozíciu, pretože hodnotiacemu procesu pripisuje veľký význam.

Menšiu pozornosť venuje školeniu hodnotiacich pracovníkov. Spolieha sa na ich odbornosť a čestnosť. I keď každý z nadriadených spĺňa tieto očakávania spoločnosti, je dôležité, aby hodnotiteľ disponoval i mäkkými manažérskymi zručnosťami, pretože tak vzniká predpoklad, že vedúci manažéri budú predchádzať hodnotiteľským chybám. Je to veľmi dôležité, pretože spravodlivé ohodnotenie pracovníka, či už pozitívne alebo negatívne, vedie k vyššej motivácii k vzdelávaniu, k dosahovaniu lepších výkonností, a rýchlejšiemu osobnostnému či kariérenmu rastu.

Advokátska kancelária poskytuje širokú škálu vzdelávacích akcií, predovšetkým v právnom odbore, najmä pre koncipientov, advokátov a stredný a vyšší manažment. Všetky uvedené kurzy v bakalárskej práci pôsobia pre účastníkov atraktívne a motivujúco. Hodnotiacim procesom spoločnosť dokáže okrem právnych vzdelávacích potrieb získať informácie i pre rozvoj kompetencií mäkkých schopností pre advokátov, koncipientov i pre nižších zamestnancov, ako sú administratívni pracovníci.

Keď už spoločnosť získa tieto informácie, pre zlepšenie vzdelávacieho procesu by mala tento nástroj využívať a snažiť sa vytvoriť vzdelávací systém hodnotný a motivujúci pre všetkých zamestnancov. Podporní zamestnanci majú možnosť navštevovať jazykový kurz, ale ten im nepomáha odstrániť pracovné nedostatky a neumožňuje rozvoj pracovných kompetencií. Spoločnosť by mala vytvoriť vzdelávacie

akcie pre všetkých zamestnancov, nielen pre tých, ktorí vytvárajú zisk. Veď napokon všetci pracovníci sú navzájom na sebe závislí.

Abstrakt

Meno a priezvisko autora:	Lucia Štajgerová
Názov katedry a fakulty:	Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociológie a andragogiky
Názov diplomovej práce:	Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania pracovníkov v advokátskej spoločnosti XY, s.r.o.
Vedúci diplomovej práce:	PhDr. Veronika Gigalová
Počet znakov:	86 070
Počet príloh	3
Počet titulov použitej literatúry:	5

Záverečná bakalárska práca sa venuje téme Metódy hodnotenia ako nástroj vzdelávania. Cieľom je prostredníctvom teoretických poznatkov hodnotiaceho procesu identifikovať potreby vzdelávania, kde predmetom práce je pobočka advokátskej spoločnosti v Bratislave. Hodnotiaci proces budeme chápať ako prostriedok na dosiahnutie významnej hodnoty pre človeka, a to vzdelávania.

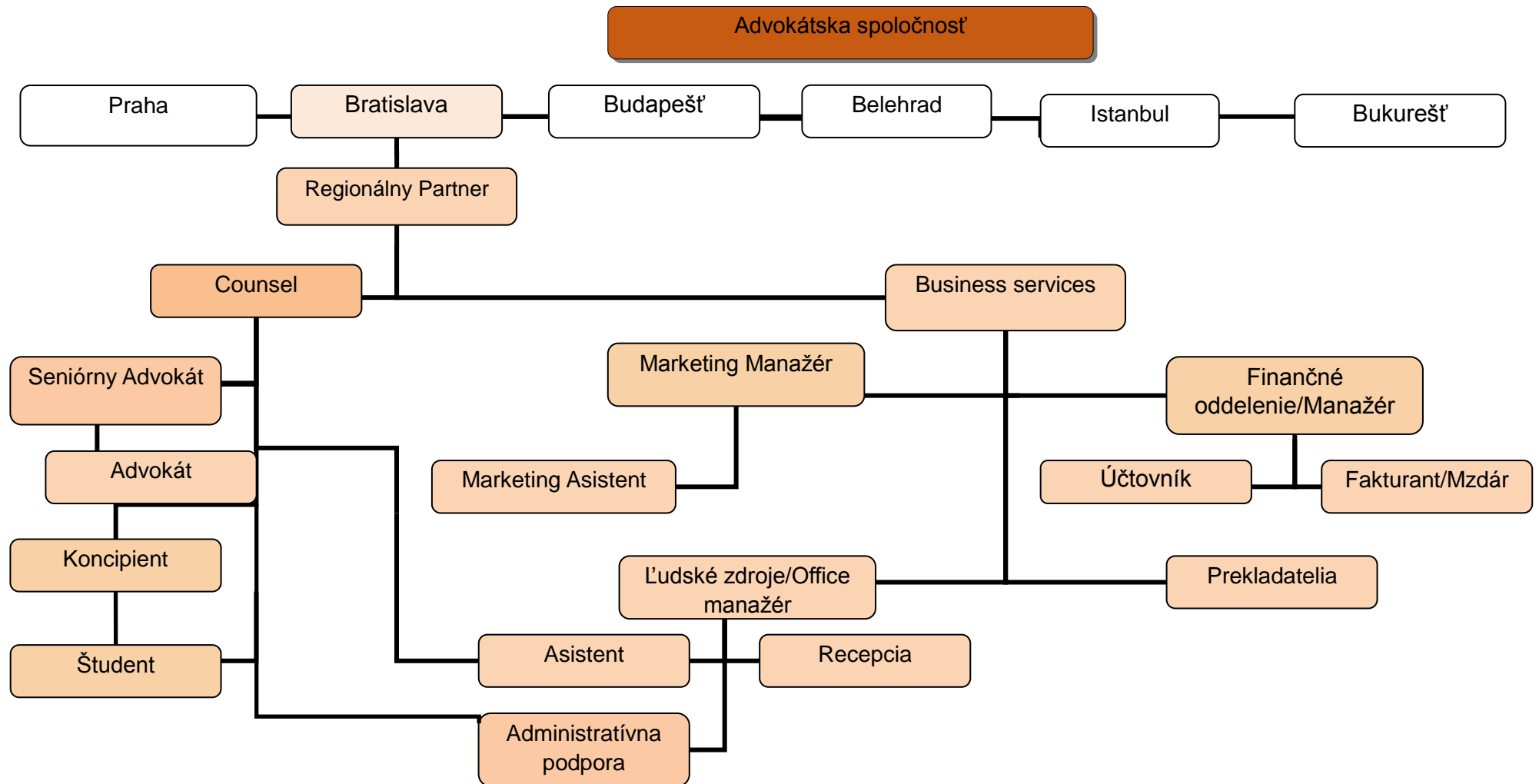
Kľúčové slová: firemné vzdelávanie, hodnotiaci proces, hodnotiaci rozhovor, kritéria hodnotenia

Abstrakt in English

The final bachelor thesis concerns Evaluation Methods as Training Tool. Its goal is to identify, through theoretical knowledge of evaluation process, training and learning needs. As a model, the thesis uses a law firm branch in Bratislava. In the following, „evaluation process“ will mean a tool for gaining a material value for a human being, specifically, education/training.

Key words: *Learning and development, Appraisal process, Appraisal meeting, Appraisal ratings*

Príloha č. 1
Štruktúra advokátskej spoločnosti



Príloha č. 2
Kľúčové kompetencie pre pozíciu advokátsky koncipient

Technické schopnosti – rozvoj technických schopností a znalosť práva	
Pokyny	<ul style="list-style-type: none"> • Preberanie interných pokynov - rozumie zadaniu, vie si ho ozrejmiť prípadne vidieť možné problémy. Má organizačné schopnosti na riadenie právneho prípadu / organizáciu transakcie.
Vyhľadávanie informácií, poskytovanie poradenstva, obhajoba	<ul style="list-style-type: none"> • Učí sa analyzovať problém a hľadať riešenie skúmaním skutočností a práva. Učí sa pracovať efektívne, vie identifikovať vhodné primárne a sekundárne zdroje informácií. Proaktívne získava skúsenosti, využíva právne zdroje vo firme a počítačové nástroje na vyhľadávanie informácií, obchodné informácie a ďalšie vhodné zdroje. Má preukázanú schopnosť zvládnuť zložité právne koncepty. Má preukázanú schopnosť myslieť inovatívne. • Právny audit („<i>Due diligence</i>“) – Efektívne realizuje úlohy spojené s právnym auditom • Zhromažďovanie informácií - Dokáže triediť informácie a je schopný identifikovať potrebné dokumenty v prípade potreby • Poradenstvo klientom (pod dohľadom) – Chápe dôležitosť perspektívy klienta pri poskytovaní poradenstva. Učí sa poskytovať konštruktívne a objektívne technicky presné a komerčne citlivé poradenstvo. • Obhajoba – Dokáže vysvetliť jednotlivé zásady pri príprave, vedení a prezentácii právneho prípadu. Identifikuje a analyzuje dôležité skutočnosti a otázky práva a dáva ich so súvislosťou.
Dokumentácia	<ul style="list-style-type: none"> • Príprava dokumentácie – Vytvára si schopnosť vypracúvať dokumenty s presným a jasným znením. Učí sa štrukturovať písomnú komunikáciu tak, aby vyhovovala účelu dokumentu a jej príjemcovi. Učí sa vypracúvať dokumentáciu v maximálnom štandarde kvality a poskytovať klientom službu na špičkovej úrovni.

	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrola dokumentácie – Pred odovzdaním si prácu skontroluje, skontroluje formátovanie, štýl, gramatiku a obsah. • Komunikácia a vyjednávanie – Rozumie procesom pri rokovaniach s prvkom sporu, aj bez neho. Učí sa zvoliť vhodný prostriedok ústnej a písomnej komunikácie. Jasne, presne a logicky vyjadruje myšlienky. Vytvára si schopnosť vidieť situáciu /problém z druhej strany.
Klienti – budovanie a prehľbovanie vzťahov	
Poskytuje služby na špičkovej úrovni	• Učí sa, ako dostávať priebežné informácie o vývoji u klienta
	• Rýchlo a vhodne reaguje na požiadavky klientov
	• Učí sa vnášať do všetkej svojej práce zameranie na klienta
	• Snaží sa o zlepšovanie kvality služieb poskytovaných klientovi
	• Neustále sa snaží o poskytovanie kvalitných/vynikajúcich služieb
	• Uvedomuje si význam pravidelného spätného kontaktu s klientmi
Vzbudzuje dôveru	• Proaktívne preukazuje záujem o klienta a o jeho podnikanie
	• Učí sa, ako reagovať na potreby klienta a snaží sa o posilňovanie a prehľbovanie vzťahov s klientmi
	• Učí sa udržiavať vzťah s klientom dobrou komunikáciou
	• Berie zodpovednosť za svoje chyby a učí sa z nich
	• Na stretnutiach sa správa profesionálne a so sebadôverou
Objavovanie nových príležitostí na rozvoj a marketing – podpora podnikania	
Komerčné a organizačné povedomie	• Preukazuje záujem dozvedieť sa viac o podnikaní a o globálnom trhu, na ktorom pôsobí firma
	• Iniciatívne a s komerčným úsudkom získava poznatky o klientovi a firme
	• Uvedomuje si obchodnú stratégiu v oblasti svojej odbornej pôsobnosti a firmy

	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikuje vlastnú úlohu v rámci firmy a proaktívne prispieva k rozvoju jej cieľov • Dokázateľne si uvedomuje riziko – vyhľadá radu skúsenejšieho pri komunikácii s klientom alebo odosielaní právnych rád, zoznamuje sa s vnútornými predpismi firmy na riadenie rizika
Propaguje biznis	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvára si vlastnú internú sieť • Rozširuje si vedomosť o službách poskytovaných firmou, aby ich spropagoval klientom • Rozširuje si vedomosť o celej škále metód na propagáciu služieb firmy klientom
Neustále zdokonaľovanie sa	<ul style="list-style-type: none"> • Neustále sa snaží pracovať efektívne, jednotlivo aj v tíme • Efektívne a inteligentne využíva know-how a precedent • Identifikuje spôsoby zhodnocovania vlastnej práce, tímu a oblasti odbornej pôsobnosti • Učí sa vyhodnocovať vlastný výkon a identifikuje spôsob zlepšovania kvality • Poskytuje prezentácie, zúčastňuje sa na seminároch a konferenciách a prezentáciách pre klientov
Obchodné riadenie – efektívne a účinné riadenie vlastnej práce	
Riadenie zdrojov	<ul style="list-style-type: none"> • Využíva prostriedky firmy na zvyšovanie efektívnosti v práci – Získava hlbšie informácie o zdrojoch firmy, vrátane podporných služieb a systémov uschovávaní know-how na zvyšovanie efektívnosti práce. • Zdieľa informácie s členmi tímu – Aktívne si hľadá prácu v oblasti svojej odbornej pôsobnosti. Plánuje vlastnú prácu v kontakte s tímom.
Riadenie práce	<ul style="list-style-type: none"> • Riadenie klientskej veci – Uvedomuje si význam efektívneho riadenia dokumentov. Vedie si presné záznamy a výkaz o dochádzke. Presne a včas zakladá dokumentáciu. Dokazuje záväzok a proaktívne dokončuje zverené úlohy.

	<ul style="list-style-type: none"> Buduje si efektívne pracovné návyky – Je iniciatívny. Stanovuje si a dosahuje osobný vysoký štandard práce. Zabezpečuje zreteľné porozumenie vlastných úloh, povinností a termínov. Riadi si vlastnú prácu, stanovuje si realistické ciele a prioritizuje úlohy. Buduje techniky na termínovanie klientskych vecí, následnú prácu s nimi a ich kontrolu. Preberá zodpovednosť za prácu a je preukázateľne rozhodnutý úlohy dokončiť. O problémoch rozmýšľa kreatívne a nachádza ich efektívne riešenia. Vždy venuje pozornosť detailom.
Finančné riadenie	<ul style="list-style-type: none"> Nahráva si čas presne a podľa pravidiel
	<ul style="list-style-type: none"> Vypracúva presné informácie pre klienta o finančnej stránke práce
	<ul style="list-style-type: none"> Učí sa porozumieť procesom účtovania a fakturovania
Spolupráca s ostatnými – riadenie samého seba	
Team-working Práca v tíme	<ul style="list-style-type: none"> Pracuje efektívne a flexibilne v tíme a v okruhu svojej pôsobnosti
	<ul style="list-style-type: none"> Poskytuje podporu druhým a ponúka sa ako zdroj
	<ul style="list-style-type: none"> Predkladá návrhy a aktívne počúva radu druhých
	<ul style="list-style-type: none"> Dobre zvláda prácu pod tlakom, zachováva si pozitívny prístup a nadšenie
	<ul style="list-style-type: none"> Rozoznáva a rešpektuje iné prístupy k práci
Komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> Získava vedomosti o rôznych komunikačných nástrojoch na riešenie rôznych situácií
	<ul style="list-style-type: none"> Učí sa ako prezentovať myšlienky efektívne, písomnú a ústnu komunikáciu buduje tak, aby zodpovedala účelu a príjemcovi
	<ul style="list-style-type: none"> Kladie otázky a efektívne počúva
Vedenie druhých	<ul style="list-style-type: none"> Získava rešpekt a dôveru partnerov, advokátov a podporného personálu
	<ul style="list-style-type: none"> Efektívne vykonáva dané pokyny, vie kedy a od koho má žiadať pomoc

	<ul style="list-style-type: none"> • K veciam pristupuje aktívne a pozitívne, túži prispieť k rozvoju firmy
	<ul style="list-style-type: none"> • K ostatným sa správa zdvorilo a s úctou
	<ul style="list-style-type: none"> • Vždy koná v súlade s osobným presvedčením
Rozvoj druhých / seba	<ul style="list-style-type: none"> • Preberá zodpovednosť za rozvoj vlastných zručností a poznatkov
	<ul style="list-style-type: none"> • Možnosť vlastného kariérneho rastu vo firme
	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytnutú spätnú väzbu prijíma a koná na základe nej

Príloha č. 3
Sebahodnotiaci dotazník pre pozíciu advokátsky koncipient

Kontrolné údaje					
<i>Meno hodnoteného:</i>		<i>Meno nadriadeného:</i>			
<i>Pozícia hodnoteného</i>	Kociipient	<i>Dátum:</i>			
<i>Kancelária:</i>		<i>Hodnotený rok:</i>	2011		
Pokyny					
Prosím vyplňte dotazník použitím nasledovnej stupnice:	0 – Hodnoteného nehodnotíme				
	1 – Hodnotený nespĺňa očakávania				
	2 – Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania				
	3 – Hodnotený spĺňa všetky očakávania				
	4 – Hodnotený prevyšuje všetky očakávania				
Uved'te prosím, o akých aspektoch práce chcete diskutovať počas rozhovoru.					
Hodnotenie minuloročných oblastí, projektov, na ktoré sa chcete sústrediť budúci rok (klientský servis, technické schopnosti, plánovanie a organizácia, práca s ostatnými, osobný vplyv)					
Klientský servis					
	4 = Hodnotený prevyšuje všetky očakávania	3 = Hodnotený spĺňa všetky očakávania	2 = Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania	1 = Hodnotený nespĺňa očakávania	0 = Hodnoteného nehodnotíme
Dosahuje výborné výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vzbudzuje dôveru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zviditeľňuje svoju prácu pre klienta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nové príležitosti na trhu a marketing					
	4 = Hodnotený	3 = Hodnotený	2 = Hodnotený	1 = Hodnotený	0 = Hodnoteného

	prevyšuje všetky očakávania	spĺňa všetky očakávania	spĺňa len niektoré očakávania	nespĺňa očakávania	nehodnotíme
Preukazuje komerčné a organizačné zručnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preukazuje obchodné vedenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preukazuje neustále zlepšenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obchodné zručnosti					
	4 = Hodnotený prevyšuje všetky očakávania	3 = Hodnotený spĺňa všetky očakávania	2 = Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania	1 = Hodnotený nespĺňa očakávania	0 = Hodnoteného nehodnotíme
Manažovanie zdrojov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manažovanie práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manažovanie financií	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práca s ostatnými					
	4 = Hodnotený prevyšuje všetky očakávania	3 = Hodnotený spĺňa všetky očakávania	2 = Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania	1 = Hodnotený nespĺňa očakávania	0 = Hodnoteného nehodnotíme
Tímová práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikácia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedenie kolegov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Šíri firemnú kultúru	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktivnosť / príspevok k rastu podnikania (klientmi platená práca)					

	4 = Hodnotený prevyšuje všetky očakávania	3 = Hodnotený spĺňa všetky očakávania	2 = Hodnotený spĺňa len niektoré očakávania	1 = Hodnotený nespĺňa očakávania	0 = Hodnoteného nehodnotíme
Efektívnosť produktívnosť a využitie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Investícia do budúcnosti (nezisková práca)

	4 = Hodnotený prevyšuje všetky očakávania	3 = Hodnotený spĺňa	2 = Hodnotený spĺňa len	1 = Hodnotený nespĺňa očakávania	0 = Hodnoteného nehodnotíme
Pro bono práca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práca s know-how	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Účasť na vzdelávacích aktivitách	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nábor nových pracovníkov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Prosím, špecifikujte vaše vyznačené možnosti:

--

**Do akých neziskových projektov by ste sa chceli zapojiť v budúcom roku
a aké sú hlavné oblasti, ktorých ste získali znalosti?**

<input type="checkbox"/>	Community Investment (charitatívna činnosť)	<input type="checkbox"/>	Marketing (vytváranie informačných brožúr, ponúk) stratégie,
<input type="checkbox"/>	Podpora ľudským zdrojom	<input type="checkbox"/>	Know-how
<input type="checkbox"/>	Vzdelávanie a rozvoj (prednášanie na firemných seminároch)	<input type="checkbox"/>	Ďalšie

Prosím, špecifikujte vaše vyznačené možnosti:

--

Prosím, uveďte vzdelávacie a rozvojové aktivity, ktorých sa chcete zúčastniť			
<i>Kurzy a semináre organizované spoločnosťou</i>			
<input type="checkbox"/>	Korporátny kurz	<input type="checkbox"/>	TMT (technológie, médiá a telekomunikácie)
<input type="checkbox"/>	Finančné právo	<input type="checkbox"/>	Fúzie a akvizície
<input type="checkbox"/>	Projektovanie	<input type="checkbox"/>	Súdne právo
<input type="checkbox"/>	Súťažné právo	<input type="checkbox"/>	Energetický kurz
<input type="checkbox"/>	Nehnutelnosti a výstavba	<input type="checkbox"/>	Ďalšie
Prosím, špecifikujte vaše vyznačené možnosti:			
Rozvoj schopností plánovaných v budúcom roku			
<i>Technické schopnosti</i>			
<input type="checkbox"/>	Microsoft Office Word 2007	<input type="checkbox"/>	Wisdom / SharePoint
<input type="checkbox"/>	Microsoft Office Excel 2007	<input type="checkbox"/>	House Style a formátovanie dokumentov
<input type="checkbox"/>	Microsoft Office PowerPoint 2007	<input type="checkbox"/>	Firemní značka (napr. ponuky právneho poradenstva)
<input type="checkbox"/>	Microsoft Office Outlook 2007	<input type="checkbox"/>	Ďalšie
Prosím, špecifikujte vaše vyznačené možnosti:			
Osobný rozvoj			
<input type="checkbox"/>	Správanie sa v konfliktnej situácii	<input type="checkbox"/>	Práca pod tlakom („ <i>Stress Management</i> “)
<input type="checkbox"/>	Organizácia času („ <i>Time manažment</i> “)	<input type="checkbox"/>	Komunikačné schopnosti (napr. s klientmi, kolegami)
<input type="checkbox"/>	Prezentačné zručnosti	<input type="checkbox"/>	Ďalšie
Prosím, špecifikujte detailnejšie vaše vyznačené možnosti:			

Zoznam použitej literatúry

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2580-2.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor zdrojov a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPIRIT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.

KOUBEK, Jozef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

VODÁK, Jozef; KUCHARÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.