UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOVCI

FILOZOVICKÁ FAKULTA

Inštitút celoživotného vzdelávania

Andragogika v profilácii na personálny management Bratislava

Systém hodnotenia pracovného výkonu

Job Performance Evaluation System

Záverečná bakalárska práca

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Veronika Gigalová

Autor: Tereza Drábiková

Bratislava 2010

Čestná vyhlásenie

Vyhlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.

V Bratislave 31.3.2010 .....

Poďakovanie

Týmto by som chcela poďakovať školiteľke mojej bakalárskej práce PhDr. Veronike Gigalovej za jej odborné vedenie, metodickú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytla pri jej vypracovávaní.

Abstrakt

Hodnotenie v minulosti tak zaznávané a neobľúbené si v súčasnosti získava na svojej dôležitosti a nevyhnutnosti. Hodnotenie je spätná väzba, ktorú dostáva pracovník a na základe ktorej má možnosť pracovať na svojom sústavnom zlepšovaní . Nové ponímanie hodnotenia je také, že má byť prínosom pre spoločnosť aj pre hodnoteného pracovníka. Aby tieto požiadavky systém hodnotenia splňoval je potrebné, aby bol vytváraný podľa určitých pravidiel a bol sústavne skúmaný a vylepšovaný.

V teoretickej časti sú definované prvky systému hodnotenia pracovného výkonu ako sú kritéria hodnotenia, hodnotiteľ, metódy hodnotenia, využitie výsledkov hodnotenia pracovného výkonu a samostatná kapitola je venovaná aj riadeniu pracovného výkonu.

Abstract:

Assessment which was so denied and disliked the past is now gaining its importance and necessity. Evaluation is a feedback received by the employee which provides opportunity to work on their continual improvement. New concept of the assessment is viewed as a benefit for the whole society and for evaluated personnel. To meet these requirements, evaluation system needs to be generated according to certain rules and has to bee continuously studied and refined. The theoretical part defines components of job performance evaluation such as the evaluation criteria, evaluator, evaluation methods, use the results of the work performance and a separate chapter is dedicated to the management of job performance.

Kľúčové slová:

Pracovný výkon, spätná väzba, formálne hodnotenie, neformálne hodnotenie, metódy hodnotenia, hodnotiteľ, kritéria hodnotenia, riadenie pracovného výkonu, systém hodnotenia pracovného výkonu

Key words:

Job performance, feedback, formal assessment, informal assessment, evaluation methods, the evaluator, evaluation criteria, management of work performance, job performance evaluation system.

Obsah

Úvod 8

1 Definícia pojmov 9

1.1 Riadenie pracovného výkonu 10

1.2 Hodnotenie pracovného výkonu 15

2 Systém hodnotenia pracovného výkonu 19

2.1 Meradlá, kritéria hodnotenia pracovného výkonu 21

2.2 Výber hodnotiteľov 25

2.3 Metódy hodnotenia pracovníkov 28

2.3.1 Metódy orientované na minulosť 29

2.3.2 Metódy orientované na budúcnosť 32

2.4 Príprava hodnotenia a hodnotiaci pohovor 35

2.4.1 Príprava hodnotiacich pracovníkov 35

2.4.2 Príprava hodnoteného pracovníka 35

2.4.3 Hodnotiaci pohovor 36

2.5 Problémy a chyby hodnotenia 39

2.6 Hodnotenie a jeho využitie 42

3 Analyzovanie a zhodnotenie systém hodnotenia pracovného výkonu v spoločnosti Poisťovňa a.s. 43

3.1 Predstavenie a história spoločnosti Poisťovňa a.s. 43

3.2 Organizačná štruktúra, personálne zaistenie, personálna politika 47

3.3 Identifikácia potrieb 48

3.4 Analýza zdrojov 49

3.5 Personálny výber 50

3.6 Adaptácia nových zamestnancov a ich zaškolenie 51

3.7 Hodnotenie pracovného výkonu 52

3.8 Vzdelávacie aktivity 57

3.9 Zhodnotenie 57

Záver 60

Zoznam použitej literatúry: 61

Zoznam príloh: 63

Úvod

V tejto práci chcem poukázať na problematikou hodnotenia pracovného výkonu. Vo firmách je hodnotenie veľmi neobľúbenou činnosťou. ako pre hodnoteného, tak aj pre hodnotiteľa. Je potrebné ukázať, že hodnotenie nemusí byť pre zamestnancom vždy len strašiakom ale môže byť aj prostriedkom na zlepšenie vzájomnej spolupráce zamestnanca a vedúceho pracovníka. Hodnotenie je správne prevedené vtedy, keď dá obom partnerom pocit, že niečo získali.

Teoretická časť práce sa venuje systému hodnotenia pracovnej činnosti a jednotlivým prvkom, ktoré tento systém tvoria ako voľba hodnotiteľa, správne zvolené kritéria, metódy hodnotenia, príprava hodnotenia a hodnotiaci pohovor atď.

Cieľom práce je porovnať a analyzovať systém hodnotenia pracovného výkonu v spoločnosti Poisťovňa a.s., ktorej sa venuje praktická časť práce. Táto spoločnosť sa snaží využívať najnovšie poznatky v oblasti riadenia ľudských zdrojov a môže slúžiť ako ukážka toho, ako ich aplikovať do praxi.

1 Definícia pojmov

Tradičné pojatie pracovného výkonu sa koncentrovalo na množstvo (kvantitu)a kvalitu vykonanej práce a zdôrazňovalo predovšetkým kvantifikovanú podobu pracovného výkonu. (Koubek 1996, s. 114)

Pracovný výkon a jeho moderné pojatie tento pojem je omnoho komplexnejší a vzťahuje sa ku stupňu plnenia úloh, ktoré tvoria náplň práce určitého pracovníka. Nejde len o množstvo a kvalitu práce, ale i o ochotu, prístup k práci, pracovné chovanie, frekvenciu pracovných úrazov, fluktuáciu, absenciu, neskorú dochádzku, pracovné vzťahy a ďalšie charakteristiky jedinca považované za významné v súvislosti s vykonávanou prácou. (Koubek 2008 s. 212) Pracovný výkon je chápaný v širšom slova zmysle t.j ako jednota výsledkov práce, pracovného a sociálneho chovania i schopností a charakteristík osobnosti, ktoré majú vzťah k vykonanej práci, k podmienkam a prostrediu v ktorých sa práca vykonáva. Pracovný výkon je výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania role (vnímanie úloh). K úspešnému pracovnému výkonu je potrebné aby boli prítomné všetky tri zložky pracovného výkonu vo vhodnom vzájomnom pomere. (Koubek 2008 s. 208)

Úsilie sa týka sa množstva fyzickej alebo psychickej energie vynaloženej pri plnení pracovnej úlohy. Dôležitá je aj motivácia. Pracovný výkon vôbec nemusí byť úmerný vynaloženému úsiliu hlavne pri deficite potrebných schopností , alebo ak pracovník nepochopí svoju rolu alebo úlohu. (Koubek 2008, s. 212)

Schopnosti sú osobné charakteristiky pracovníka používané pri vykonávaní práce a potrebné k úspešnému vykonávaniu tejto práce. K úspešnému alebo prijateľnému vykonávaniu každej konkrétnej práce musí existovať určitá minimálna úroveň schopností, predovšetkým znalostí a zručností. Úroveň znalostí a zručností určitého pracovníka tvorí hornú hranicu jeho výkonu. (Koubek 2008, s. 212)

Vnímanie role, úlohy. Ide hlavne o mieru pochopenia role, úlohy. (Koubek 2008, s. 212)

1.1 Riadenie pracovného výkonu

„Riadenie pracovného výkonu predstavuje integrovanejší prístup založený na princípe riadenia ľudí na základe ústnej dohody alebo písomnej zmluvy medzi manažérom/nadriadeným a pracovníkom/podriadeným o budúcom pracovnom výkone. Na základe zmienenej dohody alebo zmluvy prichádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja pracovníka, hodnotenia pracovníka a odmeňovanie pracovníka. Ide v podstate o výraz zvyšujúci participáciu každého pracovníka na riadení.“ (Koubek 2008, s. 203)

Táto Koubkova citácia je veľmi dobre vystihuje široký pojem riadenie pracovného výkonu. Participácia pracovníkov na riadení je veľmi dôležitý a silný motivátor ktorý bol v minulosti nedoceňovaný.

Podľa Armstronga by sa „riadenie pracovného výkonu malo zameriavať skôr na plánovanie a zdokonaľovanie budúceho výkonu ako na retrospektívne hodnotenie výkonov či zamestnancov a malo by poskytovať východisko na pravidelný a častý dialóg medzi manažérmi a jednotlivcami alebo pracovnými tímami a o plánovaní výkonu a rozvoji. Hodnotenie pracovného výkonu predstavuje pritom základné vstupy na vypracovanie osobných plánov alebo plánov jednotlivých tímov, ale poskytuje aj údaje na rozhodovanie a odmeňovaní podľa výkonu, na identifikáciu potreby vzdelávania a rozvoja zamestnancov prostredníctvom plánovania kariéry, ako aj na zdokonaľovanie ďalších funkcii riadenia ľudských zdrojov.“ (Armstrong 2007, s.433)

Veľká dôležitosť sa pripisuje práve pravidelnému dialógu, lebo práve ten odlišuje staršie typy riadenia s riadením pracovného výkonu. Medzi

manažérom a zamestnancom nastáva rýchlejšia výmena informácii, môžu sa operatívnejšie riešiť problémy, nastáva tak rýchla spätná väzba. Práve toto je potrebné pre organizácie v dnešnom rýchlo sa meniacom prostredí (rýchlo sa meniacej spoločnosti).

„Moderné riadenie ľudských zdrojov si uvedomuje, že presne definované pracovné miesta sú brzdou toľko žiaducej flexibility a je treba ich nahradzovať systémom flexibilnejšie chápaných rolí s voľnejšie definovanými profilmi, špecializovanými s ohľadom na situáciu a profil konkrétneho pracovníka. Dôsledkom výrazného rozvoja vzdelanosti a osobnosti ľudí je, že pracovníci organizácií sú stále rozmanitejší, že sa stávajú partnermi a sú v podstate podnikatelia so svojou pracovnou silou a riadenie ľudí je stále viac nahradzované ich vedením. Do práce pracovníka je preto potrebné vkladať maximálne množstvo prvkov zvyšujúcich motiváciu pracovníka. Tieto zásady sú východiskom nového prístupu k pracovnému výkonu a jeho hodnoteniu, t.j. k tzv. riadeniu pracovného výkonu.“(Koubek 2008, s.202)

Ďalšou dôležitou zmenou je v riadení pracovného výkonu vzťah zamestnanca a zamestnávateľa. Tento vzťah sa stáva otvorenejším. V praxi sa pomerne častejšie začíname stretávať nie s riadením, ale s vedením zamestnancov. Všetci uvedený autori sa zhodujú v tom, že veľký dôraz sa v riadení pracovného výkonu kladie na rozvoj, učenia a vzdelávania a na následné prepojenie individuálnych a podnikových cieľov .

Rozdiel medzi pôvodným hodnotením pracovného výkonu a riadením pracovného výkonu

„Tradičný prístup k riadeniu ľudí a ich práce kladie dôraz na špecializáciu práce, presne definované úlohy a postupy a tým i jednoznačne definované pracovné miesta. Opiera sa o hierarchiu a moc a o kontrolu a direktívny prístup k ľuďom. Riadenie ľudí sa orientuje viac na hodnotenie minulosti

než na plánovanie budúcnosti, na jednostranný tok informácii a príkazov zhora než na dialóg, na obviňovanie než na včasné riešenie problému a na dodržovanie formalít než na obojstrannú komunikáciu.“ (Koubek, 2008, s.202)

V tejto definícii Koubek presne vystihuje všetky hlavné body, ktoré odlišujú tzv. tradičný prístup riadenia a riadenie pracovného výkonu. Tento tradičný prístup riadenia vychádza z tailorizmu (Taylorov systém vedeckého riadenia) ktoré je známe vysokým nárastom produktivity práce. Ale na druhej strane sú aj nevýhody ktoré z neho vyplývajú ako je dehumanizáciou práce, vyčerpanosťou a únavou zamestnancov z dôvodu jednotvárnej práce, ich nedostatočná motivácia.

Podľa Armstronga systémy hodnotenia pracovného výkonu existovali izolovane. Existovala malá, či dokonca žiadna väzba medzi ním a potrebami podnikania. Líniový manažéri ho často odmietali ako zbytočné a časovo náročný a pracovníci neznášali jeho povrchnosť s akou toto hodnotenie uskutočňovali manažéri bez potrebných znalostí, záujmu a so sklonom k subjektivizmu.(Armstong 2007)

Armstong tvrdí podľa Armstongovho tvrdenia, že „pôvodné hodnotenie pracovného výkonu (hodnotenie pracovníkov) sa už zdiskreditovalo z dôvodu, že príliš často fungovalo ako zhoda dole smerujúci a značne byrokratický systém, v ktorom hrá rozhodujúcu rolu personály útvar a nie líniový manažéri. Toto hodnotenie malo sklon pozerať sa do minulosti a sústreďovať sa na to čo sa robilo zle, než by sa pozeralo dopredu a zaoberalo sa budúcimi potrebami rozvoja.“ (Armstrong 2007, s. 416)

Armstong popisuje chyby pôvodného hodnotenia pracovného výkonu, ktoré má riadenie pracovného výkonu odstrániť a tým ho „rehabilitovať“. Aj keď ho autor považuje za prekonaný v súčasnosti nie je problém sa s týmto starým (pôvodným) typom hodnotenia stretnúť napríklad v štátnej sfére .

Hodnotenie pracovného výkonu Amstrong považuje za „nepretržitý a omnoho širší, komplexnejší a prirodzenejší proces riadenia, ktorý

vyjasňuje vzájomné očakávania, zdôrazňuje podpornú a pomocnú roľu manažérov od ktorých sa očakáva, že budú pôsobiť skôr ako koučovia než ako sudcovia a zameriava sa na budúcnosť.“(Armstrong, s. 416)

Tabuľka č.1.: Hodnotenie pracovného výkonu v porovnaní s riadením pracovného výkonu, Zdroj: Armstrong

Hodnotenie pracovného výkonu (tradičné pojatie)w	Riadenie pracovného výkonu
Posudzovanie a hodnotenie zhora dole	Spoločný proces založený na dialógu
Hodnotiace stretnutie (rozhovor) raz do roka	Sústavné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu s jedným alebo viacerými stretnutiami
Používanie klasifikácie, bodovanie	Klasifikácia, bodovanie menej obvyklé
Monolitický systém	Flexibilný proces
Zameranie na kvantitatívne ciele	Zameranie na hodnoty a chovanie v rovnakej miere ako na ciele
Často prepojené s odmeňovaním	Priama väzba na odmenu je menej pravdepodobná
Byrokratický systém, zložité administrovania	Dokumentácia udržovaná na minimálnej úrovni
Je to záležitosť personálneho útvaru	Je to záležitosť personálnych manažérov

Spôsob hodnotenia pracovného výkonu pri riadení pracovného výkonu

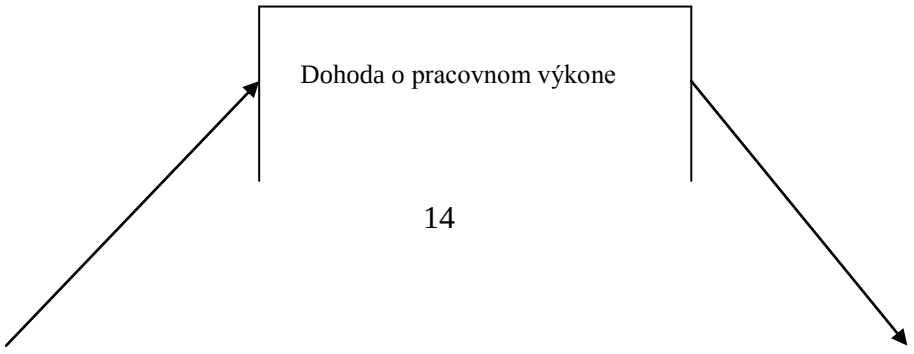
„Riadenie pracovného výkonu je nemysliteľné bez merania a hodnotenia výsledkov výkonu v porovnaní s plánovanými cieľmi. Okrem ukazovateľov samotného výkonu je však zamerané aj na hodnotenie toho, do akej miery bol výkon dosiahnutý efektívnym využívaním kompetencií zamestnancov. Činnosti zamerané na riadenie pracovného výkonu by sa mali zabezpečovať nepretržite v rámci obnovujúceho sa cyklu, tak ako je uvedené na obrázku.“ (Kachaňáková 2007 s.128)

„Riadenie pracovného výkonu teda pozostáva predovšetkým z vyjadrenia očakávaných povinnosti zamestnanca v nadväznosti na podnikové plány a kompetencii potrebných na požadovaný výkon. To sa potom premieta do konkrétnych plánov výkonu a osobného rozvoja zamestnancov.“ (Kachaňáková 2007 s. 129)

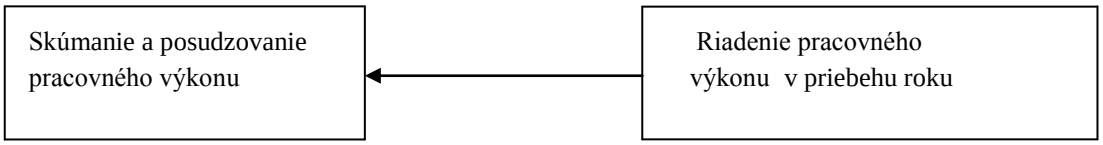
Riadenie pracovného výkonu charakterizuje Armstong ako „neustále prebiehajúcu sebeobnovujúci cyklus skladajúci sa s nasledovných bodov:

- Plánovanie: uzatváranie dohôd o pracovnom výkone a rozvoji
- Aktivity: riadenie pracovného výkonu počas roka
- Skúmanie a posudzovanie: posudzovanie pokroku, úspešnosti potrebných na prípravu, dohodu ďalších plánov a možnosť hodnotenia pracovného výkonu. Aj keď je riadenie pracovného výkonu nepretržitý proces Armstong upozorňuje na nutnosť organizovať jeden alebo dvakrát do roka formálne stretnutia za účelom preskúmania a posúdenia pracovného výkonu pracovníka. Toto stretnutie má byť nástrojom pomocou ktorého sa dosahuje, aby sa správne uplatňovalo päť primárnych prvkov riadenia pracovného výkonu tj. dohoda, meranie, spätná väzba, pozitívne povzbudzovanie a dialóg.“ (Armstrong 2007 s. 419)

Obrazová príloha č.1.: Cyklus riadenia pracovného výkonu



a rozvoji



Autori sa zhodujú v tom, že riadenie pracovného výkonu vytvára stále sa opakujúci cyklus: plán, akcia, hodnotenie.

Hodnotenie sa v modernom podniku používa nielen na zlepšovanie potenciálu jednotlivých pracovníkov na základe prijatých cieľov, ale má sa prejavovať hlavne na efektívnosti celého podniku. Armstrong upozorňuje na to, že v riadení pracovného výkonu je dôležitou činnosťou hlavne plánovanie a zameriava sa hlavne na budúci výkon zamestnancov a na jeho možné zdokonaľovanie.

1.2 Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie pracovného výkonu je potrebné chápať ako proces, v ktorom podnik hodnotí výkon a zároveň žiaduce kompetencie a pracovné správanie zamestnancov. Pri dobre pripravenom a realizovanom hodnotení sú výsledky prínosom pre jednotlivých zamestnancov, manažérov i celý podnik. (Kachaňáková 2007, s. 130)

Ani manažéri ani zamestnanci príliš neobľubujú hodnotenie, nakoľko v kolektíve väčšinou vytvára napätú atmosféru(napätie) a dobrá, zmierlivá atmosféra je pre prácu mimoriadne dôležitá. Preto je potrebné poukázať na prínosy a (pozitíva) hodnotenia.

Repková vidí v tejto neobľúbenosti pretrvávajúce skúsenosti z čias detstva kde sme boli známkami v škole „zaškatuľkovaní“ do určitých výkonnostných kategórii. Výhodou pritom nebolo byť najlepším ani najhorším, pretože vtedy klesala popularita v žiackom kolektíve. Najjednoduchšie to mali priemerný žiaci, ktorý svojím priemerným hodnotením nemohli nič pokaziť a nikoho ohroziť. (Repková 1999)

Tomuto sa problému sa venoval Elton Mayou v jeho teórii Human Relations (Škola ľudských vzťahov). Táto teória hovorí o tom, že v skupine v organizácii vznikajú spoločné predstavy o štandardnom výkone. V prípade prekročenia alebo nedosiahnutia tohto výkonu je jednotlivec sankcionovaný. Skupina sa snaží aby boli individuálne výkony členov vyrovnané.

Túto neobľúbenosť hodnotenia chce Repková prekonať tým, že poukáže na to, že: „ hodnotiť sa dá aj „bez známok“, že spätná väzba je prirodzenou súčasťou medziľudskej komunikácie, teda aj komunikácie v pracovnom kolektíve a hodnotenie je odrazovým mostíkom k zlepšeniu pracovnej výkonnosti. „ (Repková, 1999, s.54)

Hodnotenie je vlastne prirodzená spätná väzba. Má upozorňovať na chyby, ktoré sa stály a tým má slúžiť na zlepšovanie budúceho pracovného výkonu. Dôležitá je nielen pre nových zamestnancov, ktorý ešte nemajú dostatočné skúsenosti na novej pracovnej pozícii, ale aj pre zamestnancov, ktorý už pracujú na danej pracovnej pozícii dlhodobo a môžu byť poznačený rutinným správaním. Hodnotenie by nemalo slúžiť na zastrašovanie pracovníkov a prezentáciu moci vedúceho pracovníka.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnanca je činnosť a ktorá sa zaoberá:

- Zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké sú jeho schopnosti a rozvojový potenciál, aké je jeho pracovné chovanie a aké sú jeho vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom, či ďalším osobám s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku.

- Oznámenie výsledkov zistenia jednotlivým pracovníkom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi a
- Hľadanie ciest ku zlepšovaní pracovného výkonu a realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť. (Koubek 2007, s.207)

Základné rozdelenie hodnotenia pracovného výkonu je na:

Neformálne hodnotenie je priebežným hodnotením pracovníka jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je skôr dané situáciou v danom okamžiku, pocitmi hodnotiteľa, jeho dojmami a náladou. Ide o súčasť každodennej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania, ktoré vykonáva nadriadený. Toto hodnotenie nie je zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia. Je vhodné dvakrát či trikrát do roka zorganizovať neformálne hodnotenie v podobe diskusii a porád o pracovných úlohách a problémoch ich plnenia. Sú predpokladom úspešného formálneho hodnotenia pracovníkov a poskytujú spätné väzby na pracovný výkon pracovníkov. . (Koubek 2007, s. 208)

„Spätná väzba je prirodzenou súčasťou medziľudskej komunikácie a percepcie (vnímania).“ (Repková 1999, s.56)

Podľa Koubka a Repkovej je neformálne hodnotenie vlastne spätná väzba ktorá je prirodzená a neuvedomovaná. Automaticky nastáva pri každej vzájomnej komunikácii či už sa uskutočňuje na poradách alebo pri pravidelných rozhovoroch a kontrole plnenia pracovných úloh svojich podriadených, to už záleží od firemných zvyklostí danej spoločnosti.

Formálne hodnotenie (hodnotenie) je nazývanie tiež systematickým hodnotením. Toto hodnotenie je racionálnejšie, štandardizované, normalizované, periodické s pravidelným intervalom. Jeho charakteristické rysy sú plánovitosť a systematickosť. Vyhotovujú sa z neho dokumenty, ktoré sú zaraďované do osobných spisov pracovníkov a slúžia ako podklady

pre ďalšie personálne činnosti. Formálne hodnotenie firmy vykonávajú raz ročne alebo polročne. Je to individuálne podľa potrieb a požiadaviek konkrétnej organizácie.(firmy). Výsledky viacerých hodnotiteľov by mali byť vzájomne porovnateľné s minimalizáciou subjektívnej chyby. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je príležitostné hodnotenie. Prichádza k nemu pri ukončovaní pracovného pomeru alebo v určitých momentoch pracovnej kariéry pracovníka, ktoré vyvolávajú potrebu spracovania pracovného posudku a nie sú k dispozícii výsledky bežného periodického hodnotenia alebo od posledného hodnotenia prišlo k väčším zmenám. (Koubek, S. 208)

Formálne hodnotenie má vychádzať s hodnotenia neformálneho, kde zamestnanec na základe spätnej väzby pozná svoju silnú stránku a tiež vie kde má ešte možné rezervy na zlepšenie (kde ešte môže pridať, prípadne čo ešte vylepšiť). To znamená, že výsledky formálneho hodnotenia, by pracovníkov nemali prekvapiť a výrazne sa odlišovať od neformálneho hodnotenia. Výhodou je pokiaľ formálne aj neformálne hodnotenia sú od rovnakého hodnotiteľa, prípadne je jedným so skupiny hodnotiteľov pri formálnom pohovore. Dôvodom je hlavne dobrá znalosť hodnoteného zamestnanca a jeho pracovného výkonu.

Formálne hodnotenie sa prednostne zameriava buď na výsledky práce, alebo na sociálne a pracovné chovanie pracovníka. Toto hodnotenie je potrebné doplniť hodnotením toho do akej miery pracovné schopnosti a osobnosť pracovníka zodpovedajú formálnym požiadavkám pracovného miesta ktoré sú dané jeho špecifikáciou či požiadavkami týmu. (Koubek 2008, s.209)

Na týchto základných rozdeleniach hodnotenia pracovného výkonu sa zhoduje väčšina autorov.

Formálne hodnotenie môže byť rozdelené na časť zameranú na výsledky práce a časť zameraná na sociálne a pracovné chovanie, ktoré sú samostatne hodnotené a na ktoré sú použité odlišné hodnotiace metódy, prípadne odlišné zostavenie hodnotiteľov.

2 Systém hodnotenia pracovného výkonu

Systém pracovného hodnotenia vytvára väčšinou personálne oddelenie, často však v spolupráci s inými oddeleniami firmy. (Werther a Davis 1992, s. 355)

Kľúčové otázky hodnotenia pracovníkov dôležité pre tvorbu systému hodnotenia:

1. Prečo hodnotiť pracovníkov?
2. Aké zložky a aspekty práce pracovníkov hodnotiť (čo hodnotiť)?
3. Ako merať pracovné výkony?
4. Aké metódy hodnotenia zvoliť?
5. Kto by mal hodnotiť?
6. Kedy a ako často by sa malo hodnotenie uskutočňovať?
7. Ako oznamovať pracovníkom výsledky hodnotenia a ako ich s nimi prejednávať?
8. Ako využívať výsledkov hodnotenia?
9. Ako uviesť hodnotenie do súladu so zákonmi? (Koubek 2008 s.211)

„Ani na okamžik nesmieme zabudnúť na to, že ústrednou požiadavkou a súčasne problémom každého hodnotenia pracovníkov je presnosť a spravodlivosť. Uvedené otázky tvoria akýsi pilier systému hodnotenia.“(Koubek 2008, s. 211)

Práve tú máme mať podľa Koubka na zreteli pri formulovaní odpovedí na každú z uvedených otázok. Ak hodnotenie nie je presné a spravodlivá stráca význam a svoju vypovedaciu hodnotu.

V týchto otázkach sú uvedené všetky základné, dôležité kritéria, ktoré by mal spĺňať každý systém hodnotenie pracovného výkonu. Pri odpovedi na tieto otázky si tieto kritéria môžeme potvrdiť, prípadne si ich upresniť (spresniť) a doplniť.

Zásady ktoré Koubek doporučuje zabudovať do systému hodnotenia:

- Cieľ hodnotiaceho systému musí byť jasný, dosiahnuteľný, akceptovateľný a porovnateľný.
- Do prípravy hodnotenia musia byť zapojené všetky strany.
- Obsah a kritéria hodnotenia musia byť založené na starostlivej analýze pracovných úloh na pracovných miestach.
- Pracovný výkon musí byť hodnotený objektívnym a vyváženým spôsobom.
- Organizácia by mala preverovať či je predmet, obsah, kritéria a metódy hodnotenia pracovníkov v súlade s platnými zákonmi, medzinárodnými zmluvami (poprípade zvyklosťami) a zabezpečovať tento súlad.
- Organizácia by mala spracovávať písomné pokyny pre hodnotiteľov a zabezpečovať ich preškoľovanie.
- Organizácia by mala o účele a všetkých okolnostiach hodnotenia informovať všetkých pracovníkov.
- Výsledky hodnotenia musia byť predložené hodnoteným k vyjadreniu a oni majú právo domáhať sa zmeny hodnotenia a argumentovať vo svoj prospech.
- Systém hodnotenia musí byť sústavne skúmaný a vylepšovaný. (Koubek 2008, s. 211)

Vytvorenie systému hodnotenia nie je možné vytvoriť nastálo, ale je potrebné jeho stále skúmanie, aktualizáciu a vylepšovanie, aby bola zachovaná jeho aktuálnosť a objektívnosť. Dôležité je aby dávala zamestnancom dostatočné práva a možnosti aktívne sa zapájať. Z práv zamestnancov sú jednak: právo byť oboznámený o účele a okolnostiach hodnotenia , o jeho výsledku, právo obhajovať sa a argumentovať vo

svoj prospech, v prípade nesúhlasu sa domáhať zmeny hodnotenia (prehodnotenia) a ako uvádza Koubek, zamestnanci by mali byť tak isto jednou so zainteresovaných strán pri tvorbe hodnotenia.

2.1 Meradlá, kritéria hodnotenia pracovného výkonu

Ak chceme hodnotiť nejakého pracovníka, jeho pracovný výkon, musíme na to použiť vhodné kritéria. Tieto musia byť samozrejme primerané danej práci, povahe práce na danom pracovnom mieste. Podľa Kachaňákovej a podľa Koubka „by sme mali vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifických požiadaviek na zamestnanca.“ (Kachaňáková 2007, s. 132), (Koubek 2008, s.)
„Hodnotenie vykonanej práce sa nezaobíde bez spoľahlivých meradiel/kritérii pracovného výkonu, ktoré ak majú byť efektívne, musia byť spoľahlivé, ľahko použiteľné a musia zaznamenávať kľúčové činnosti pracovného výkonu, ktoré určujú jeho podstatu.“ (Werther a Davis 1992, s. 334)

Organizácie by mali mať odlišné kritéria (prípadne skupiny kritérii) pre robotnícke profesie, iné pre odborných pracovníkov a iné pre manažérov a vedúcich pracovníkov. Tieto kritéria sa tiež líšia podľa zamerania organizácie, či ide o výrobnú organizáciu, služby apd.

Najčastejšie sa používajú nasledujúce kritéria:

1. Výsledky práce alebo merateľné kritéria

- množstvo vyrobených výrobkov
- kvalita výrobkov
- nepodarkovosť a odpadovosť
- predaj výrobkov a služieb
- počet obslúžených zákazníkov

- spokojnosť zákazníkov
- počet reklamácii
- nehody pri práci

2. Odborná spôsobilosť, vlastnosti

- odborné vedomosti
- zručnosti
- jazykové znalosti
- fyzická zdatnosť
- schopnosť viesť iných
- schopnosť koordinácie činnosti
- zmysel pre osobnú zodpovednosť
- odolnosť proti fyzickému zaťaženiu a stresu
- ašpirácie a ciele
- záujmové zameranie
- tvorivosť
- prispôsobivosť
- podnikavosť
- samostatnosť
- vyrovnanosť
- cieľavedomosť
- ctižiadosť
- temperament
- čestnosť
- lojalita

3. Pracovné správanie

- pracovná aktivita
- dodržiavanie stanovených pracovných postupov
- dodržiavanie pracovného režimu
- dodržiavanie nariadení
- ohlasovanie problémov
- hospodárnosť
- zaobchádzanie so zariadením

- podávanie racionalizačných návrhov
- vedenie potrebných dokumentov

4. Sociálne správanie

- ochota spolupracovať
- zaobchádzanie s ľuďmi
- vzťahy k spolupracovníkom
- správanie voči nadriadeným
- správanie voči podriadeným
- spoločenské vystupovanie
- vzťah k zákazníkom (Kachaňáková 2007, s. 132), (Koubek 2008, s.)

Meradlá alebo kritéria pracovného výkonu podľa Armstronga:

1. Dosahovanie cieľov
2. Odborná spôsobilosť
3. Kvalita
4. Prínos pre tím
5. Starostlivosť o zákazníka
6. Pracovné vzťahy
7. Produktivita
8. Flexibilita
9. Ciele týkajúce sa schopností/vzdelávanie
10. Spojenie osobných cieľov s cieľmi organizácie
11. Znalosť podniku a podnikania
12. Znalosť finančných záležitostí (Armstrong 2007, s. 422)

Koubek a Kachaňáková idú v uvedených kritériách viac do hĺbky zameriavajú sa na výsledky práce, pracovné a sociálne správanie. Armstrong má naopak širší (väčší) záber kritérií hlavne čo sa týka znalostí podniku, finančných záležitostí a spojení osobných a firemných cieľov a kritéria sú viac zovšeobecnené . Hodnotiace kritéria podľa Koubka a Kachaňákovej je použiteľné ako pre radových zamestnancov a robotnícke

profesie tak pre manažérov a vedúcich pracovníkov. Hodnotenie podľa Armstronga je vhodnejšie (sa viac hodí) pre hodnotenie manažérov a vedúcich pracovníkov . V našom súčasnom pracovnom prostredí nie je výnimkou, že sa stretneme s tým, že zamestnanci na nižších pozíciách, prípadne výrobný pracovníci a robotníci často nemajú dostatočné znalosti o podniku v ktorom pracujú a o jeho podnikaní a finančnom zázemí.

Kritéria výsledkov práce sú merateľné (kvantitatívnou formou) – tzv. objektívne kritéria/meradlá, zatiaľ čo ďalšie kritéria sú nemerateľné a umožňujú tak subjektívny prístup k hodnoteniu – tzv. subjektívne kritéria/meradlá. (Werther a Davis 1992)

Ani v prípade merateľných kritérií nie je hodnotenie pracovného výkonu bezproblémové a jednoznačné. Autori sa zhodujú v tom, že je preto potrebné stanoviť ciele a normy výkonu a to ústne aj písomne. Tieto pomôžu pri hodnotení merateľných kritérii, pri ktorých bude možné jednoznačné určiť, na koľko percent boli splnené alebo nie.

Tu Koubek upozorňuje aj na „existenciu faktorov pracovného výkonu, ktoré s pracovníkom nesúvisia (priamo) a pracovník ich nemôže ovplyvniť. Pokiaľ by sme si ale neuvedomili ich vplyv a mieru tohto vplyvu na pracovný výkon pracovníka, mohlo by sa to premietnuť do jeho hodnotenia a poškodzovať ho. Na druhej strane by sa nemala existencia týchto faktorov využiť k neprimeranému ospravedlňovaniu výkonu pracovníka.“ (Koubek 2008, s. 214). Niektoré z najdôležitejších faktorov tohto druhu sú:

- nedostatočné využívanie času pracovníka (nedostatočné zadanie úloh) alebo preťaženie navzájom si konkurujúcich úloh. (zlá organizácia práce, prekrývanie právomocí).
- Zariadenie a vybavenie neprimerané danej práci
- Nejasné pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujúce prácu
- Nedostatok spolupráce zo strany ostatných pracovníkov
- Nedostatočné vysvetlenie práce, nedostatočná inštruktáž, nedostatky v zadaní úloh

- Nedostatky vo vzdelávaní pracovníkov
- Typ kontroly pracovníka
- Teplota, osvetlenie, hluk, výpary atď.
- Nevhodné usporiadanie pracoviska
- Nevhodné tempo strojov (napr. liniek)
- Životné podmienky pracovníka (situácia v rodine, bývaní, časovo náročná doprava do zamestnania, choroba atď.)
- Šťastie (Koubek 2008, s. 214)

„Tieto faktory by nemali byť chápané ako priame determinanty individuálneho výkonu, ale ako faktory modifikujúce efekt úsilia, schopností a vnímaní role.“ (Koubek 2008, s. 215).

Dôležité je hlavne upozorniť hodnotiteľov na existenciu týchto faktorov, ktoré môžu zapríčiniť skreslenie a nepresnosť hodnotenia. Aby k takýmto prípadom skreslenia hodnotenia neprichádzalo je dôležité, aby organizácia vytvárala pre svojich pracovníkom priaznivé pracovné podmienky a pracovné prostredie vhodné pre výkon ich práce a snažila sa minimalizovať vplyv negatívnych faktorov na výkon pracovníkov.

2.2 Výber hodnotiteľov

„Vo všeobecnosti je výber hodnotiteľov podmienený najmä možnosťou daného subjektu sledovať pracovný výkon, jeho schopnosťou vykonať hodnotenie a dokázať ho využiť v praxi Je dobré pokiaľ u tohto subjektu existuje aj určitá motivácia pre túto činnosť. Za najkompetentnejšiu osobu sa v tomto smere považuje priamy nadriadený manažér. .“ (Kachaňáková 2007, s.140)

Podľa Koubka aj Kachaňákovej je to z dôvodu, že najlepšie pozná úlohy pracovného miesta, prácu svojho podriadeného aj podmienky v ktorých pracuje a často aj zázemie pracovníka a jeho prípadné vplyvy na prácu pracovníka(zamestnanca) a môže mu poskytnúť spätnú väzbu

o dosiahnutom pracovnom výkone a spolu s ním si dohodnúť prípadné (opravné) opatrenia. Vykonáva neformálne hodnotenie,(ktoré nadväzuje na hodnotenie formálne) Medzi nevýhody hodnotenia priamym nadriadeným patrí subjektívna deformácia alebo prípadná nedostatočná autorita bezprostredného nadriadeného. (Koubek 2008), (Kachaňáková 2007)

Hodnotenie pracovníka však môžu uskutočňovať aj iné osoby, prípadne sa môžu uskutočňovať aj kolektívnou formou (skupinou iných osôb), existujú aj formy minimalizujúcou vplyv ľudského činiteľa, prípadne kombinácia viacerých možností.

Nadriadený bezprostredného nadriadeného (o stupeň vyšší nadriadený) môže fungovať ako overovateľ a schvaľovateľ hodnotenia bezprostredného nadriadeného, ale môže hodnotenie uskutočňovať sám. Uskutočňuje sa v prípadoch kedy je hodnotenie východiskom pre povyšovanie, či odmeňovanie pracovníkov. Výhodou je prekonanie nebezpečenstva nedostatočnej autority ktorá hrozí bezprostrednému nadriadenému. Môže tiež zaisťovať jednotný spôsob hodnotenia vo väčšej skupine pracovníkov. Nevýhodou je však hodnotenie z príliš veľkého odstupu a nie je tu už dostatočný kontakt s jednotlivými pracoviskami a pracovníkmi.

Pracovník personálneho útvaru uskutočňuje hodnotenie menej často. Využíva sa hlavne vtedy, ak neexistuje najbližší nadriadený, prípadne ak má hodnotenie slúžiť na vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, ale sa vyhľadáva vhodný pracovník pre nové úlohy organizácie. Hodnotenie býva v tomto prípade zložitejšie. (napr. pri posudzovaní úloh a požiadaviek danej práce personalistom).

Nezávislý externý hodnotiteľ (napr. psychológom) je využívaný na hodnotenie len niektorých aspektov pracovného výkonu, pracovného alebo rozvojového potenciálu pracovníka.

Hodnotenie zákazníkmi (vnútorný, vonkajší zákazníci) sa využíva v prípadoch, keď sa pracovník bezprostredne stýka so zákazníkom, alebo keď sa dá ľahko identifikovať určitý výrobok alebo služba s konkrétnym

pracovníkom. Nebezpečné môže byť ak sa nespokojnosť zákazníka s výrobkom alebo službou transformuje do kritiky pracovného výkonu pracovníka, ktorý je reprezentantom organizácie. Zákazník často robí toto hodnotenie bez premýšľania, len aby vyhovel a je veľká pravdepodobnosť, že dané hodnotenia nebudú dostatočne objektívne a preto by sa o ne nemali opierať personálne rozhodnutia.

Spolupracovníkov alebo skupinou spolupracovníkov v tomto prípade je spriemerované. Býva prijateľnejšie a spoľahlivejšie. Spolupracovníci poznajú povahu práce, pracovníka aj jeho výkon.

Hodnotenie podriadenými sa používa pomerne málo. Vhodné je len v prípade, že podriadený dôverne poznajú povahu práce svojho nadriadeného. Býva skôr zamerané na pracovné chovanie nadriadeného. Výhodou je, že nadriadený môže získať predstavu o tom, ako ho vidia jeho podriadený a podľa toho sa zamerať na zlepšovanie svojej práce. Nevýhodou môže byť pri anonymnom hodnotení môže ísť o vybavovanie účtov s nadriadeným alebo naopak, ak nie je anonymné tak sa pokúsiť nadriadenému zapáčiť.

Stále vzrastá význam a používanie sebahodnotenia. Je vhodné ako príprava pracovníka na hodnotiaci pohovor alebo ako jeden z pohľadov pri ktorom je možná vzájomná konfrontácia. Najčastejšie má formu správy o výsledkoch práce alebo vyplnenie hodnotiaceho formulára. Často sa používa pred pravidelným formálnym hodnotením a má slúžiť k zlepšeniu jeho obsahu i priebehu. Jeho výhodou je, že si pracovník uvedomuje požiadavky svojej práce, to ako ich plní a môže tak byť podporovaný ku zlepšeniu. Je tzv.

vstúpenie si do svedomia. Jeho nevýhodu je, že môže byť zdrojom natierania na ružovo. Ľudia totiž často nie sú schopný objektívne zhodnotiť sami seba, prípadne nie sú ochotný to urobiť a majú často tendenciu zahmlievať, prípadne podceňovať alebo preceňovať sa.

Tímové hodnotenie, kde tím býva spravidla zložený z bezprostredne nadriadeného, spolupracovníkov, psychológa, prípadne ďalších osôb.

Používa sa k prekonaniu úskalia jednostrannosti a subjektívnosti hodnotenia. Odborný tím sa zvykne používať k zhrnutiu hodnotení pracovníka získaného z rôznych zdrojov , prípadne od rôznych hodnotiteľov.

Assessment centre predstavuje pokus o minimalizáciu vplyvu ľudského faktoru na hodnotenie pracovníkov. Nedá sa však používať univerzálne. Stále viac je používané pri vyhodnocovaní rozvojového potenciálu vedúcich pracovníkov z dôvodu, že poskytuje komplexnejší obraz schopností a pracovného výkonu a dostatočne obmedzuje pôsobenie subjektívnych vplyvov. Je veľmi vhodným spôsobom hodnotenia hlavne pre potreby rozmiestňovania a vzdelávania vedúcich pracovníkov.

Ostatná verejnosť hodnotí pracovníkov, ktorý menom organizácie vystupujú na verejnosti. Je to však skôr vzácny prípad. (Koubek 2008), (Kachaňáková 2007)

Ako autori uvádzajú hodnotenie každého hodnotiteľa má svoje výhody aj nevýhody. To je príčinou využívania viacerých typov hodnotiteľov, aby bola pri hodnotení zachovaná čo najväčšia objektívnosť a aby boli vylúčené niektoré subjektívne prvky hodnotenia. Ide vlastne o viaceré pohľady na uvedeného pracovníka. Tieto hodnotenia od viacerých hodnotiteľov sa zvyknú spriemerovať alebo sa uvedie ich poradie podľa dôležitosti ktoré určí zamestnávateľ. Napríklad hodnotiteľmi môže byť priamy nadriadený, spolupracovníci a použité môže byť aj sebahodnotenie. Dôležité je zostavenie hodnotiteľov aj podľa toho na čo majú byť výsledky hodnotenia použité. (povýšenie, zvýšenie platu, potreby ďalšieho vzdelávania, premiestňovanie pracovníkov v rámci organizácie atď.)

2.3 Metódy hodnotenia pracovníkov

Po výbere kritérií hodnotenia nasleduje určenie postupu ich monitorovania, zaznamenávania a vyhodnotenia. To znamená, že je potrebné určiť podmienky ich použitia. Na tento účel bolo vytvorených mnoho metód hodnotenia v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia. O žiadnej metóde sa však nedá povedať, že by bola dokonalá, každá má isté výhody aj nevýhody. (Kachaňáková, 2007, s.164)

Od hodnotiteľov sa neočakáva, že budú vytvárať nové metódy, ale že budú schopní zostaviť kvalitné batérie metód s ohľadom na charakteristiku pracovnej pozície, na ktorú sa viaže hodnotený pracovný výkon (t.j. merateľné a objektivizovateľné ukazovatele schopností, zručností a postojov zamestnanca) ale súčasne aj na účel hodnotenia zamestnanca. (Repková 1999, s. 65)

W.B. Werther, K. Davis rozdeľujú metódy hodnotenia na metódy orientované na minulosť a metódy orientované na budúcnosť. (Werther a Davis, 1992)

V praxi sa pri hodnotení pracovného výkonu zamestnanca môžeme stretnúť s používaním nie len jednej metódy, ale často sa využíva kombinácia viacerých metód, či už sú zamerané na minulosť alebo budúcnosť. Ako už bolo uvádzané každá z metód má svoje výhody a nevýhody a práve kombináciu viacerých metód môžeme získať čo najobjektívnejší pohľad na hodnotený pracovný výkon.

2.3.1 Metódy orientované na minulosť

Výhody: Výhodou je to, že hodnotenie sa týka už vykonanej práce, čo však automaticky neznamená úplnú objektívnosť nakoľko je založená na subjektívnom ocenení pracovného výkonu.

Nevýhody: Nevýhodou uvedených metód je to, že ich uplatnením už nemožno ovplyvniť vykonanú prácu, čo samozrejme nevylučuje, že výsledky hodnotenia nebudú mať podporný a motivačný vplyv na ďalší pracovný výkon zamestnanca. (Repková 1999, s 65)

Prístupy orientované na minulosť sa zaoberajú už vykonanou prácou, ktorá môže byť do určitej miery merateľná. Hodnotením vykonanej práce získavajú zamestnanci potrebnú spätnú väzbu informujúcu ich o výsledkoch ich snaženia. Táto spätná väzba má slúžiť na obnovenie a zvýšenie pracovného úsilia a celkové zlepšenie pracovného výkonu.
K najrozšírenejším hodnotením s orientáciou na výkon patria:

- Hodnotiace stupnice (škály) – Ide o najrozšírenejšiu formu hodnotenia pracovného výkonu pomocou stupnice (posudzovacej škály). Pri použití tejto metódy sa výsledok hodnotenia vyjadruje známkovaním (slovná stupnica), bodovaním (číselná stupnica), vyjadrením súhlasu či nesúhlasu s určitým znakom, (grafickým vyjadrením grafická stupnica) a pod. Výhody: Táto klasifikácia zväčša pozostáva z číselných hodnôt ktoré umožňujú výpočet priemeru.(prípadne porovnania). Výhodou je aj ich vyvinutie a realizácia nie sú nákladné a časovo náročné a je možné ju využiť aj pre veľký počet zamestnancov. Nevýhody: Pri vyplňovaní hodnotení môže byť tiež použitá individuálna interpretácia hodnotiteľa. Pri používaní jedného typu dotazníka pre rôzne profesie môže spôsobiť upravenie, prípadne vypustenie niektorých kritérií diskriminujúco, lebo práve vynechaná alebo upravená časť môže byť pre ich niektorú s profesií dôležitá. (Weather a Davis 1992)

- Hodnotiaci dotazníky (checlist) – Ide o hodnotenie zamestnanca na základe výberu z ponúkaných slovných variantov hodnotení jednak pracovného výkonu a jednak osobných vlastností hodnoteného pracovníka. Výsledok hodnotenia sa vyjadruje buď počtom pozitívnych odpovedí alebo môžu byť jednotlivým odpovediam prisudzovaná rôzna závažnosť (podľa bodového hodnotenia).

Výhody: Pri starostlivom výbere a dostatočnom množstve jednotlivých kritérií môžem získať pomerne dobrý obraz o výkone zamestnanca. Metóda je praktická a normalizovaná, ale jej všeobecnému využitiu bráni konkrétnosť a náročnosť zostavovania dotazníka. Výhodou je aj nenáročnosť spracovania. Nevýhody: Môžu byť zlá interpretácia a nekonkrétnosť výrokov, možné skreslenie (efekt svätožiary), nahradenie pracovných kritérií osobnými. (Weather a Davis 1992), (Kachaňáková 2007)

- Metóda kľúčovej udalosti – Hodnotiteľ si za určité obdobie zaznamenáva kľúčové udalosti t.j. situácie výnimočne dobrého a výnimočne zlého správania. Z týchto kľúčových udalostí si vypracováva záznamy s krátkym popisom toho čo sa stalo. Výhodou metódy je, že poskytuje účinnú spätnú väzbu zamestnancovi. Nevýhodou je náročnosť metódy na systematiku a čas hodnotiteľa. V prípade nesystematického spracovávania záznamov môže prísť k znižovaniu objektívnosti a k takzvanému efektu „nedávnosti“. (Werther a Davis 1992), (Repková 1999)

- Hodnotiace stupnice orientované na správanie (metóda BARS) – Ide o metódy, ktorá hodnotí požadované chovanie k úspešnému vykonaniu práce. Ide o určitú variantu hodnotiaceho dotazníku a hodnotiacej stupnice, ktorá sa zameriava na pracovné chovanie nie na výsledky práce. Metóda vychádza z toho, že žiadané pracovné chovanie má za následok efektívne vykonávanie práce. Hodnotiteľ dostane k dispozícii konkrétne modely chovania pracovníka a označí na stupnici doplnenej slovnou charakteristikou odpovedajúce označenie. Výhoda: Metóda je efektívnejšia ako hodnotenie pomocou prostej stupnice alebo pomocou metódy nútenej voľby. Na prípravnej fázy hodnotenia sa podieľajú samotný pracovníci spolu s vedúcim pracovníkom a to zvyšuje pravdepodobnosť, že bude pre pracovníkov prijateľnejšie. Nevýhodou hodnotenia je jeho časová

náročnosť a zložitá príprava. Je potrebné vypracovať odlišné formuláre pre rôzne pracovné miesta. (Koubek 2008)

- Hodnotenie porovnávaním – Ide o porovnávanie pracovného výkonu a správania viacerých zamestnancov. Hodnotiteľ zoraďuje zamestnancov od najlepšieho po najhoršieho za konkrétne časové obdobie. Táto metóda býva využívaná pri zvyšovaní miezd, odmien, funkčného postupu atď. Nevýhodou tejto metódy môže byť zaujatosť pri subjektívnom hodnotení. Riešením môže byť hodnotenie viacerými hodnotiteľmi. K najčastejším metódam porovnávania patria: (Repková 1999)

Metóda vytvárania poradia - Vytváranie poradia zamestnancov od najlepšieho po najhoršieho. Z výsledkov nie je zrejmé iba poradie, nie o koľko sa medzi sebou zamestnanci líšia. (Repková 1999)

Metóda núteného rozdelenia – Hodnotiteľ zoraďuje zamestnancov do vopred stanovených kategórii napr. 10% najlepší, 20% dobrých, 40% stredných, 20% tých, ktorý sa musia zlepšiť a 10% najslapších. Metóda má zabraňovať pôsobeniu stredovej tendencii alebo nadmernej prísnosti. (Bělohlávek 2005)

Metóda párového porovnávania – Ide o porovnávanie hodnotenia každého zamestnanca jednotlivo so všetkými zamestnancami v pracovnej skupine. Najlepšie sa umiestni zamestnanec, ktorý bol najčastejšie prvý.

Metóda striedaného hodnotenia – Využíva sa pri väčšom počte hodnotených pracovníkov a spočíva v tom, že najskôr sa určia najlepší a najhorší zamestnanec, potom druhý najlepší a druhý najhorší. Zoznam sa postupne zapĺňa od horného a dolného kraja do stredu. (Kachaňáková 2007)

2.3.2 Metódy orientované na budúcnosť

Využíva sa na stanovenie budúcich výkonnostných cieľov zamestnanca s ohľadom na jeho doterajší pracovný výkon, strategické ciele organizácie a možný funkčný postup. Používanie týchto metód je náročnejšie ako používanie metód založených na hodnotení už realizovaného pracovného výkonu. Vyžaduje si profesionálne zručnosti na ich aplikáciu a vyhodnotenie preto sa často zveruje externým odborníkom alebo hodnotiacim strediskám. (Repková 1999, s.66)

Tieto hodnotenia sú ako hovorí Repková náročnejšie pre hodnotiteľa. Na hodnoteného pôsobia však viac motivujúco ako metódy zamerané na minulosť. Jedným z dôvodov je zapojenie samotného hodnoteného do hodnotenia prípadne do plánovania budúcich cieľov. Toto pomôže hodnotenému pracovníkovi sa lepšie identifikovať s budúcimi cieľmi.

Podľa Mikuláštíka: „sú motívy v pracovnej činnosti veľmi dôležité pre efektivitu práce. Aká bude motivácia, také budú pracovné výkony pracovníkov. Je veľmi zlé, keď v pracovnom týme máme nemotivovaných pracovníkov, pretože sa nemôžu identifikovať s úlohou, so skupinou a firmou, nemôžu byť lojálny, nemôžu mať s práce radosť, pocit uspokojenia a pocit sebarealizácie.“ (Mikuláštík 2007, s.137)

- Sebahodnotenie – Umožňuje viac zapojiť hodnoteného zamestnanca do procesu hodnotenia. Pokiaľ hodnotí zamestnanec sám seba dochádza k menej k obranným reakciám. Táto forma je účinná ako motivácia, ak sa spája s ďalším rozvojom zamestnanca. (seba rozvoj, sebazdokonaľovanie) . Hodnotenie sa vykonáva prostredníctvom formulára, ktorý si zamestnanec pripraví a použije ho pri rozhovore s hodnotiteľom. Sebahodnotenie sa zvykne využívať v kombinácií s inou metódou hodnotenia zameranou na minulosť alebo budúcnosť. (Kachaňáková 2007)

- <u>Hodnotenie na základe stanovených cieľov</u> (podľa výsledkov) – Zamestnanec spolu so svojím nadriadeným spolupracuje pri určení budúcich pracovných cieľov. Tieto ciele musia byť podľa metódy

SMART teda: presne definované, merateľné, dosiahnuteľné, vzájomne akceptovateľné, termínované a obojstranne odsúhlasené. Je potrebné sa dohodnúť na spôsobe plnenia uvedených cieľov a dôležité je aj vytvorenie vhodných podmienok. Hodnotenie je , potom vzájomné posúdenie, nakoľko sa podarilo tieto ciele zamestnancovi splniť a na záver sa vytvárajú nové ciele na ďalšie obdobie. Dôležitý je správny výber cieľov. Ak je totiž cieľ príliš náročný alebo naopak nenáročný môže zamestnanca demotivovať. (Koubek 2008), (Kachaňáková 2007)

- Psychologické hodnotenie – Hodnotenie psychológom sa zameriava na stanovenie možností, pracovného a psychosociálneho potenciálu každého jedinca , nie na vykonanú prácu. Hodnotenie sa skladá z hĺbkových pohovorov, psychologických testov a iných metodík na základe ktorých psychológ vypracuje písomný posudok, ktorý má naznačiť pracovníkove ďalšie pracovné výkony (pracovný potenciál). Metóda sa využíva na zisťovanie schopností prijímaní nových pracovníkov, pri ich preraďovaní alebo povyšovaní. Táto metóda je nákladná a zvyknú ju využívať väčšie firmy, ktoré zamestnávajú vlastných psychológov. Kvalita hodnotenia je závislá na znalostiach a skúsenostiach psychológa. (Werther a Davis 1992)

- Hodnotiace strediská (Assessment centre) – používajú sa ako diagnosticko-výcvikové resp. rozvojové centrá pri výbere, vzdelávaní a tiež pri hodnotení zamestnancov, hlavne manažérov. Rovnako ako pri psychologickom hodnotení ide hlavne o zisťovanie pracovného potenciálu zamestnanca. Skupina odborníkov vykonáva (robí) komplexné hodnotenie pracovníka. Pri hodnotení sa používajú psychologické testy, rozhovory, skupinové rozhovory a simulácie pracovnej činnosti. Na záver hodnotitelia vypracujú posudok. Táto metóda je časovo a finančne náročná. (Kachaňáková 2007)

Niektoré firmy využívajú „ korešpondenčnú“ formu hodnotenia. Funguje na princípe zasielanie testov, cvičení a dotazníkov

hodnotenému a ten ich po vyplnení vráti na zhodnotenie do hodnotiaceho strediska. Cieľom tejto formy je znížiť náklady a čas. (Werther a Davis 1992)

2.4 Príprava hodnotenia a hodnotiaci pohovor

2.4.1 Príprava hodnotiacich pracovníkov

Každý pracovník, ktorý vykonáva hodnotenie, ide hlavne o vedúcich pracovníkov, „musí mať príslušné znalosti systému hodnotenia danej spoločnosti a jeho účelu“. (Weather a Davis 1992, s. 353)

Personálne oddelenia to riešia buď organizovaním školení zameraným na daný systém hodnotenia, prípadne vybavia vedúcich pracovníkov príručkami s podrobným popisom a presnými inštrukciami. Samozrejme ideálnym riešením je kombinácia týchto riešení. Hlavne v prípade, keď spoločnosti používajú hodnotiaci systém vo forme počítačových programov.

Hodnotenie je úspešné iba vtedy, keď si hodnotiaci vedúci pracovník hodnotenie pripraví, zaistí si potrebné podklady od personálneho oddelenia, pochopí a uzná dôležitosť hodnotenia a bude znalý používaných metód hodnotenia, bude dodržiavať stanovené pravidlá hodnotenia, aby prebiehalo efektívne a príjme jeho závery. (Stýblo 1993)

2.4.2 Príprava hodnoteného pracovníka

Je dôležité aby aj hodnotený pracovník bol oboznámení jednak o termíne kedy bude hodnotenie prebiehať, aby mal čas na prípravu, tak o účele hodnotenia. Zamestnanci by mali mať základné znalosti systému

hodnotenia pracovného výkonu v spoločnosti pre ktorú pracujú. To znamená, že by mali poznať práva a povinnosti, ktoré mu z neho vyplývajú a aký by mal byť priebeh hodnotenia a to nielen pracovníci, ktorý v danej spoločnosti pracujú už dlhodobo ale aj nový pracovníci by mali tieto informácie dostať ešte pred samotným uskutočnením hodnotenia.

„Výsledky hodnotenia musia byť jednotlivým pracovníkom oznámené a musia byť s nimi prejednávané (prekonzultované). Pracovníci majú právo sa k nim vyjadriť. „ (Koubek 2008, s. 225)

Koubek uvádza: „ je vhodné poskytovať pracovníkom ich hodnotenia v písomnej forme určitú dobu pred hodnotiacim rozhovorom.“(Koubek 2008, s. 225)

Čas na prípravu je potrebný pokiaľ sa v spoločnosti využíva v rámci systému hodnotenia metóda sebahodnotenia ale aj na vyjadrenie sa k výsledkom hodnotenia. Ale v praxi sa môžeme stretnúť s tým, že hodnotenie môže prebiehať aj v rámci hodnotiaceho pohovoru a vtedy musí reagovať k výsledkom hodnotenia zamestnanec bez prípravy.

„Ak majú pracovníci možnosť si pred rozhovorom záležitosť samostatne rozmyslieť a pripraviť sa, zvyšuje to prínos rozhovoru.“ (Koubek 2008, s.228)

2.4.3 Hodnotiaci pohovor

„Hodnotiaci pohovor je oficiálne, formálne stretnutie a preto musí mať nejakú pevnú obsahovú štruktúru a pevný časový plán.“ (Koubek 2008, s. 225)

„Manažér si musí uvedomiť, že hodnotiť pracovníkov znamená s nimi komunikovať.“ (Stýblo 1993, s. 299)

„Na hodnotenie nepozerajte ako na nepriateľský akt dvoch protivníkov, ani ako na nezáväzné stretnutie (rozprávanie), ale ako na prostriedok, ktorého základným zmyslom je zlepšenie vzájomnej spolupráce vedených a vedúcich. Dobre prevedené hodnotenie dáva obidvom partnerom pocit, že niečo získali.“ (Stýblo 1993, s. 300)

Preto je dôležité vybrať správny štýl rozhovoru. Koubek aj Stýblo sa zhodujú na tom, že najvhodnejší a najprínosnejší je participatívny rozhovor. Tento vytvára z hodnoteného a hodnotiteľa rovnocenných partnerov, ktorí sa navzájom počúvajú a spolupracujú pri nachádzaní spoločných riešení problémov. Tento typ rozhovoru (konštruktívne) zapája hodnoteného, aby sám hľadal riešenia problémov, a má mať motivačný charakter. Pre pracovníka je prijateľnejšie realizovať nápravu, ak má dobrý pocit, že on sám prišiel na riešenie problému, ako keď dostane priamy príkaz od svojho nadriadeného pracovníka.

„Participačný štýl rozhovoru je charakteristický pre hodnotenie vychádzajúce z konceptu riadenia pracovného výkonu.“ (Koubek 2008, s.226)

Koubek upozorňuje, že je potrené si dávať pozor aby sa v rozhovore nepripustila dominancia zo strany hodnoteného. Tak isto dominancia zo strany hodnotiteľa nie je pre hodnotenie prínosom, ale má pre hodnoteného iba informačný charakter, hodnotený sa do neho zväčša nezapája prípadne iba minimálne a chýba mu motivačný charakter. (Koubek 2008)

Dôležitá je aj príprava hodnotiteľa a hodnoteného o ktorej som už písala a samozrejme príprava prostredia kde sa má rozhovor odohrávať. Hodnotiteľ by mal zabezpečiť nerušené prostredie a vyhradiť si na hodnotenie dostatok času. Dopredu by si mal pripraviť všetky informácie o hodnotenom pracovníkovi a mať všetky potrebné formuláre a iné potrebné doklady, ktoré bude potrebovať pri hodnotení pri ruke.

Je dôležité byť pri rozhovore pozitívny (pozitívna motivácia), využívať pochvalu všade tam kde je to možné a hlavne vhodné (napríklad na začiatku rozhovoru a pochvalu a povzbudenie na záver rozhovoru). Pri kritike kritizovať konštruktívne a nikdy neútočiť priamo na hodnoteného pracovníka. Povzbudzovať hodnoteného k sebahodnoteniu a nechať ho hovoriť.

A ako uvádza Koubek: „Čím majú pracovníci pri rozhovore priestor pre vyjadrenie svojich názorov, tým sú s ním spokojnejší.“

Pýtať sa na jeho návrhy na možné vylepšenia, zlepšenia na ktoré prišiel zamestnanec pri svojej práci a ktoré by mohli pomôcť nielen zamestnancovi, ale oddeleniu, prípadne aj spoločnosti. Povzbudzovať ho pri vytváraní nových návrhoch, nápadov. Na záver rozhovoru, by hodnotiteľ a hodnotiaci mali dospieť k spoločnému riešeniu, dohode, ktorá by mala viesť k odstráneniu problémov alebo chýb na ktoré sa pri hodnotení prišlo a zvážiť ďalšie dôsledky ako rekvalifikácia pracovníka, odmeňovanie atď. Tento záver by sa mal aj písomne zaznamenať do hodnotenia a mali by ho na znak súhlasu podpísať hodnotiaci pracovník a aj hodnotiteľ.

Pravidlá hodnotiaceho pohovoru podľa Stýbla:

1. Vytvoriť kľudnú a priateľskú atmosféru ak je možné tak v neoficiálnom prostredí
2. Uvítanie pracovníka, odstránenie napätia
3. Vysvetlenie cieľov a postupu pohovoru
4. Požiadanie, aby pracovník sám ohodnotil svoj výkon od predchádzajúceho pohovoru
5. Kladenie otvorených otázok, overovanie informácii tam, kde nie sú dostatočne jasné alebo sú o nich pochybnosti
6. Povedzte pracovníkovi svoj názor na jeho pracovný výkon, na jeho chovanie a jednanie

7. Nezabudnite na pochvalu za dobre vykonanú prácu
8. Naznačte (hovorte o) oblasti vyžadujúcej zlepšenie a žiadajte aby pracovník sám navrhol ako zlepšenie dosiahnuť.
9. Sami sa pokúste pracovníkovi naznačiť cesty možného zdokonalenia
10. Spoločne navrhnite prostriedky ďalšieho rozvoja pracovníka a spôsob ich zaistenia (školenia atď)
11. Pohovor by mal byť ukončený motivačne, povzbudením. (Stýblo 1993, s.299)

Záver hodnotenia by mal podľa Stýbla obsahovať:

- Zhrnutie všetkého o čom sa diskutovalo a na čom sa partneri dohodli
- Vyžadovať aby hodnotený reagoval na prerokované otázky, overenie či ide o obojstranné pochopenie, prípadne doplniť ďalšie námety a myšlienky
- Oceniť spoluúčasť na diskusii a ochotu spoločne dospieť k určitým záverom, posilniť odvahu a motivovať pracovníka na plnenie ďalších úloh a záväzkov do budúcnosti.
- Dohodnuté záväzky písomne podchytiť. (Stýblo 1993)
-

2.5 Problémy a chyby hodnotenia

Uvedené efekty sú najčastejšie prípady zaujatosti pri hodnotení pracovníkov:

- Efekt „svätožiary“ alebo tzv. halo efekt – Vedúci zamestnanec prispôsobuje hodnotenie pracovného výkonu svojmu osobnému názoru na zamestnanca. Jeho kladný alebo záporný vzťah k zamestnancovi môže skresliť celkové hodnotenie pracovného

výkonu. Nastáva hlavne v prípade, ak musí vedúci pracovník hodnotiť svojho priateľa alebo nepriateľa.

- Lipnutie na stredovej tendencii – Ide o tendenciu vyhýbať sa krajným hodnoteniam či už krajne pozitívnym alebo krajne negatívnym. Vedúci pracovník radšej označí všetkých za priemerných, často ide o snahu udržať dobrú atmosféru v pracovných kolektívoch.

- Zhovievavosť verzus prehnaná prísnosť – Zhovievavosť sa prejavuje ľahostajnosťou, nevšímavosťou k podpriemernému pracovnému výkonu, prípadne k porušovaniu pracovnej disciplíny. Pravým opakom je prehnaná prísnosť. Vedúci je vo svojom hodnotení až príliš kritický, využíva hodnotenie ako nástroj moci, nekonštruktívnej kontroly a kritiky. Tejto chybe napomáhajú nejednoznačné stanovené pracovné normy.

- Zaujatosť vyplývajúca z rozdielnosti kultúr – Vyskytuje sa v prípade, keď hodnotiaci a hodnotený majú zafixované rozdielne vzorce pracovného správania a predstavy založené na rozdielnom kultúrnom prostredí, ktoré reprezentujú. (príklad: chovanie sa mladších pracovníkov k starším v orientálnych kultúrach, chovanie sa k ženám v arabskom svete atď.) Tento problém súvisí so stále väčšou migráciou pracovnej sily v medzinárodnom meradle a so vzájomným prispôsobovaním sa pracovných hodnôt a kultúr.

- Osobné predsudky – Ide o problém zaujatosti voči určitým skupinám, prípadne jednotlivcom, ktorý súvisí napr. s historicky zakorenenou predstavou deľby práce na mužskú a ženskú, na menej dôležitú a viac dôležitú, na fyzickú a duševnú atď. V prípade, ak zamestnanec narúša takto zafixované vzorce u vedúceho môže vyvolať zaujatosť. Niekedy si vedúci svoje predsudky ani neuvedomuje, o to horšie ich potom prekonáva. Tieto predsudky

znižujú účinnosť hodnotenia a môžu vo svojej podstate porušovať diskriminačné zákony.

- Efekt nedávnosti – Pri využívaní subjektívnych meradiel pracovného hodnotenia dochádza k silnému ovplyvňovaniu nedávnymi činmi pracovníka. Nedávne jednanie či už dobré alebo zlé si bude vedúci pamätať zvyčajne najlepšie. Tento efekt môže čiastočne súvisieť s haló-efektom t.j. efektom prvého dojmu, ktorý „odsudzuje“ zamestnanca na trvalý úspech alebo neúspech. Oba prípady pôsobia na zamestnancov výrazne demotivujúco. (Repková 1999), (Werther a Davis 1992)

Zaujatosť je jedným z problémom, ktorý môžu znižovať objektívnosť hodnotenia. Ide hlavne o prípady keď hodnotenie (hodnotiteľa) nevhodne ovplyvňujú vzťahy na pracovisku. Prípady keď je vedúci pracovník v blízkom priateľkom vzťahu s hodnoteným zamestnancom, alebo naopak ak k sebe pociťujú nepriateľstvo alebo nesympatiu (antipatiu). Dôležité je pri hodnotení aby sa hodnotiteľ odosobnil a s určitým nadhľadom a bez subjektívnych názorov, postojov sa snažil o čo najobjektívnejšie hodnotenie „v rámci svojho dobrého svedomia a vedomia“.

„K pôsobeniu uvedených efektov nemusí dochádzať so strany vedúceho zamestnanca vedome, so zámerom zamestnancovi ublížiť alebo ho prípadne glorifikovať.“ (Repková 1999, s. 68)

„ Keď už nie je možné vyhnúť sa použitiu subjektívnych meradiel/kritérií pracovného hodnotenia je potrebné minimalizovať nebezpečenstvo prípadného skreslenia.“ (Werther a Davis 1992, s. 338)

„Je potrebné aby hodnotiteľ vedel o existencii efektov, poznať ich typy a účinky na zamestnancov. Ďalej je nutné objasniť úlohu pracovného hodnotenia pri rozhodovaní jednotlivých zamestnancov a zdôrazniť tak nutnosť nestrannosti a objektivity. Za tretie by sa malo počas prípravy pracovať s konkrétnymi subjektívnymi meradlami. Skreslenému hodnoteniu

sa dá rovnako predchádzať starostlivým výberom postupov pracovného hodnotenia.“ (Werther a Davis 1992, s. 338)

Werther a Davis vidia riešenie v odbornej príprave hodnotiteľov. Takáto príprava môže hodnotiteľov pripraviť nielen teoreticky, ale budú si môcť vyskúšať svoje vedomosti a zručnosti aj na simulovaných prípadoch, ktoré sa snažia síce iba v simulovanom prostredí nahradiť praktické skúsenosti.

2.6 Hodnotenie a jeho využitie

Hodnotenie pracovníkov ja naviazané na ďalšie personálne činnosti ako personálne plánovanie, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, odmeňovanie, rozmiestňovanie pracovníkov. Jeho výsledky je možné použiť na kontrolu výberu a získavania pracovníkov a na redesign pracovných miest.

„O výsledky hodnotenia sa opiera personálne plánovanie Mali by sa vziať do úvahy pri plánovaní personálneho rozvoja a pri plánovaní potreby pracovníkov a zvažovaní možnosti pokrytia tejto potreby v vnútorných zdrojov.“ (Koubek 2008, s. 231)

Pre spoločnosť je dôležité zistenie, koľko pracovníkov bude potrebné pre splnenie svojich plánov a či je možné tieto potreby pokryť z vnútorných zdrojov alebo bude musieť spoločnosť využiť zdroje externé a prijať nových pracovníkov .

O výsledky hodnotenia a personálneho plánovania sa opiera aj rozmiestňovanie pracovníkov. Tieto tvoria podklad pri rozhodovaní o povyšovaní, preradení a niekedy aj ukončovaní pracovného pomeru. Spravodlivá a zrozumiteľná politika rozmiesťovanie môže mať významný motivačný účinok. (Koubek 2008)

„Hodnotenie sa môže stať dôležitým podkladom identifikáciu potreby pre vzdelávanie a rozvoj pracovníkov.“(Koubek 2008, s. 232)

Rozvoj a vzdelávanie pracovníkov má slúžiť k motivovaniu zamestnancov a k ich zlepšovaniu pracovného výkonu v budúcnosti.

Odmeňovanie je tak isto viazané na hodnotenie pracovného výkonu. Na ňom závisí výška mzdy či platu alebo odmien. Ide hlavne o firmy, kde je odmena viazaná na pracovný výkon zamestnanca. Odmeňovanie nemusí byť len finančné. V súčasnosti sa častejšie používa aj nefinančné odmeňovanie ktoré zahŕňa rôzne zamestnanecké výhody.

. Podľa Koubka je „odmeňovanie výraznejšie previazané s hodnotením, ak sa uplatňuje koncepcia riadenia pracovného výkonu.“ (Koubek 2008, s. 232)

Analýza pracovných miest (rolí) je nenahraditeľná pri hodnotení pracovného výkonu zamestnancov, ale na druhej strane je možné výsledky hodnotenie použiť k redisignu jednotlivých pracovných miest. Ide hlavne o faktory negatívne ovplyvňujúce pracovný výkon pracovníka, ktoré nemôže ovplyvniť vlastnou vôľou. (Koubek 2008)

Posudzovanie efektívnosti získavania a výberu pracovníkov sa využíva pri hodnotení nových pracovníkov. Má slúžiť na preverenie vhodnosti použitých metód, kritérií a celkový prístup k výberu pracovníkov.(Koubek 2008)

3 Analyzovanie a zhodnotenie systém hodnotenia pracovného výkonu v spoločnosti Poisťovňa a.s.

3.1 Predstavenie a história spoločnosti Poisťovňa a.s.

Poisťovňa a.s. úspešne pôsobí na slovenskom trhu už od roku 1995. Postupne vybudovala rozsiahlu obchodnú sieť a stala sa najväčšou poisťovňou so zameraním na životné poistenie. Ponúka široké spektrum produktov životného a úrazového poistenia prostredníctvom

sprostredkovateľov poistenia (poistných poradcov), prestížnych maklérskych partnerov a niektorých finančných inštitúcii.
Je 100 – percentnou dcérskou spoločnosťou spoločnosti Alico (Wilmington, USA), ktorá je popredná medzinárodná životná poisťovňa s jedinečnou tradíciou v poskytovaní služieb po celom svete počas viac ako 85 rokov. Poskytuje svojim klientom a partnerom služby v oblasti životného poistenia, úrazového a zdravotného poistenia, dôchodkového zabezpečenia a správy aktív. Prostredníctvom rozsiahlej siete viac ako 40 000 poistných poradcov, maklérov a finančných spoločností a 11 000 zamestnancov v 54 krajinách poskytuje svoje služby 19 miliónom klientom na celom svete. Má svoje pobočky, dcérske a pridružené spoločnosti n Európe, Ázii, na Strednom východe, v Afrike a v Latinskej Amerike.

Vízia a poslanie spoločnosti

Víziou spoločnosti je byť jednotkou v poskytovaní poisťovacích služieb. Pomocou širokej ponuky jedinečných a konkurencieschopných produktov a služieb chce byť vždy pre svojich zákazníkov ich „prvou voľbou“ – chce byť pre nich tou najpríťažlivejšou alternatívou. Túto víziu je možné zrealizovať len, ak sa budú naďalej uznávať kľúčové hodnoty spoločnosti: ľudia (rozvoj vlastných zamestnancov spoločnosti), orientácia na zákazníka, výkonnosť (schopnosť plniť si svoje záväzky), poctivosť, rešpekt (voči ľuďom, histórii a kultúre každej krajiny a komunity), podnikanie (schopnosť využiť neuspokojené potreby klientov, hľadanie vhodných riešení a neustále vylepšovanie).

Poslanie spoločnosti je byť pre svojich zákazníkov finančnou istotou

Predmet podnikania

Predmetom podnikania je poskytovanie poisťovacej činnosti v oblasti:

- Životného poistenia - poistenie pre prípad smrti, poistenie pre prípad dožitia, poistenie pre prípad smrti alebo dožitia, poistenie spojené s kapitálovými zmluvami, poistenie s investičným fondom, dôchodkové poistenie.
- Neživotné poistenie - poistenie úrazu, poistenie choroby, poistenie finančných strát vyplývajúcich zo straty pravidelného zdroja príjmov, poistenie pomoci osobám v núdzi počas cestovania alebo pobytu mimo miesta svojho trvalého pobytu,
- Sprostredkovateľská činnosť
- Výskum trhu a verejnej mienky
- Poisťovacia činnosť
- Zaisťovacia činnosť
- Uzatváranie sprostredkovateľských zmlúv s fyzickými a právnickými osobami s bydliskom alebo sídlom na území Slovenska
- Zábrannú činnosť
- Ďalšie činnosti súvisiace s poisťovacou a zaisťovacou činnosťou

Charakteristika produktov

Životné poistenie:

- pre prípad dožitia,
- pre prípad smrti
- pre prípad smrti aj dožitia,
- pre prípad smrti a viacnásobného dožitia

Úrazové poistenie:

- smrť následkom úrazu,
- trvalé následky úrazom,
- ťažké trvalé následky úrazom,

Investičné poistenie

- poistenie pre smrť a investičné fondy

Úrazové pripoistenia

- hospitalizácia,
- chirurgický zákrok,
- rekonvalescencia,
- civilizačné ochorenia,

Trh

Spoločnosť pôsobí na území Slovenskej republiky a zameriava sa na oblasť životného a úrazového poistenia, ktoré ponúka ako individuálne alebo skupinové poistné zmluvy.

Strategické zameranie organizácie

Spoločnosť Poisťovňa a.s. sa na ďalšie obdobie zameriava na potvrdenie vedúceho postavenia na trhu životného a úrazového poistenia. Prvoradým cieľom bude ďalšie rozširovanie a skvalitňovanie poistného kmeňa, vysoká miera zhodnocovania vložených vkladov a efektívne hospodárenie.

3.2 Organizačná štruktúra, personálne zaistenie, personálna politika

Organizačná štruktúra organizácie

V spoločnosti Poisťovňa a.s. pracuje 196 zamestnancov. Vedenie spoločnosti tvorí predstavenstvo na čele s generálnym manažérom spoločnosti. Spoločnosť je tvorená oddeleniami: oddelenie služieb klientom, finančné oddelenie, personálne oddelenie, oddelenie podpory predaja, marketingové oddelenie, oddelenie poistnej matematiky, oddelenie nákupu. V čele jednotlivých oddelení sú manažéri oddelení.
Organizačná štruktúra spoločnosti je formálna, funkcionálna a štíhla.

Personálne zaistenie

Pracovníci:

- Odborne zdatný , s potrebou stáleho rozvoja a vzdelávanie (stále vzdelávanie pracovníkov je potrebné pri novo vzniknutých produktoch, užívaní nových IT a iných technológii.)
- Priemerná fluktuácia zamestnancov

Personálna politika

Spoločnosť sa zameriava na rozvoj a vzdelávanie zamestnancov, lebo práve odborné znalosti a skúsenosti sú považované za konkurečnú výhodu

spoločnosti, preto sa ich snaží všestranné podporovať. Ďalej sa spoločnosť zameriava (sústreďuje) na stabilizáciu svojich zamestnancov a ich motiváciu formou rôznych zamestnaneckých benefitov a výhod, ktoré spoločnosť každoročne rozširuje.

- Rozvoj a vzdelávanie
  - Interné vzdelávanie
  - Externé a zahraničné školenia
  - Rozvoj manažérskych, komunikačných, obchodných zručností prostredníctvom rôznych programov.
  - Kurzy anglického jazyka
- Motiváciu a stabilizáciu zamestnancov
  - Dôchodkový program
  - Skupinové životné a úrazové poistenie pre zamestnancov
  - Peňažné príspevky po 5-tich a 10-tich odpracovaných rokoch, pri svadbe, narodení dieťaťa.
  - Zdravotné prehliadky zabezpečované spoločnosťou
  - Zamestnanecké pôžičky
  - Permanentky do posilňovne, sauny, plavárne.

3.3 Identifikácia potrieb

Pre identifikáciu potrieb je potrebné poznať rozvojové zámery spoločnosti. Tieto zámery ovplyvňujú personálnu politiku, požiadavky na zamestnancov a jednotlivé pracovné miesta. Spoločnosť má vypracovaný

popis pracovného miesta na každé pracovné miesto. Tento vzniká podľa požiadaviek, ktoré sú na dané pracovné miesto kladené.

Prvý sa uvádza je názov pracovného miesta, oddelenie pod ktoré pracovné miesto spadá (patrí) a vedúci oddelenia , ktorý je priamym nadriadeným a pod ktorého spadá . Kvalifikačné predpoklady na dané pracovné miesto, znalosti, zručnosti uchádzača. V prípade, že je potrebné tak aj prax a jej minimálna dĺžka . Ďalej sú v popise pracovného miesta uvedené informácie ako zodpovednosť, právomoci, spolupráca, riadenie.

3.4 Analýza zdrojov

V prípade potreby nových zamestnancov uprednostňuje spoločnosť kvalifikovaných uchádzačov s praxou, ktorých si dovzdeláva na systém práce v spoločnosti , ale sú aj pozície, ktoré je možné obsadiť absolventmi vysokých alebo stredných škôl bez praxe. Tieto absolventské pozície sú často obsadzované z radov študentov, ktorý počas štúdia brigádnicky pracujú v spoločnosti.

Spoločnosť využíva svoju databázu uchádzačov o zamestnanie, ktorý sa samostatne uchádzajú o zamestnanie v spoločnosti a spĺňajú požiadavky spoločnosti. Ďalej spoločnosť spolupracuje s personálnymi agentúrami a portálmi.

Zatiaľ osvedčenou novinkou v spoločnosti je odporúčanie uchádzača priamo zamestnancom spoločnosti. Personálne oddelenie rozposiela zamestnancom informácie o voľných pracovných miestach v spoločnosti s požadavkami, ktoré má zamestnanec na dané pracovné miesto spĺňať. Zamestnanci môžu odporučiť uchádzačov z okruhu svojich známych a priateľov o ktorých si myslia, že by mohli byť vhodnými kandidátmi. Pokiaľ sa nový pracovník osvedčí , tak pracovník, ktorý ho odporučil dostane po od spoločnosti finančný benefit.

3.5 Personálny výber

Rozhodujúce je pri výbere ako uchádzač spĺňa predpoklady na dané pracovné miesto a samozrejme podmienky spoločnosti. Personálny výber sa uskutočňuje formou pohovorov a psychologických testov. Najprv s uchádzačom uskutoční pohovor personálny manažér (Pracovník) a následne je uchádzač podrobený psychologickým testom zameraným na:

- Všeobecné rozumové schopnosti
- Pracovné tempo a pozornosť
- Pamäťové kapacity
- Racionálnosť a operatívnosť pri rozhodovaní
- Tvorivé myslenie (kreativita) a motivácia
- Organizátorské predpoklady
- Motivácia k vedeniu, ambicióznosť
- Vôľové nasadenie
- Dôslednosť, svedomitosť, zásadovosť
- Odolnosť voči stresu
- Ochota riskovať, prístup k inováciám
- Celková normalita (diagnostika)osobnosti

Druhé kolo pohovorov už uskutočňuje manažér (riaditeľ) a zástupca oddelenia pod ktorého spadá pracovné miesto. Pri pohovore už majú k dispozícii výsledky psychologických testov a životopis uchádzača a samozrejme vyjadrenie personálneho manažéra ku každému uchádzačovi. Tieto materiály majú zjednodušiť výber nových pracovníkov. Po ukončení

druhého kola pohovorov, rozhodnú hodnotitelia , ide vždy o nepárny počet hodnotiteľov, ktorý z uchádzačov je na dané pracovné miesto najvhodnejším kandidátom.

3.6 Adaptácia nových zamestnancov a ich zaškolenie

Ako prvé musia nový pracovníci absolvovať vstupné školenia a oboznámiť sa s internými predpismi a pravidlami spoločnosti. Tieto informácie a školenia novým pracovníkom sprostredkujú pracovníci personálneho oddelenia. Ide o BOZP, PO. Dôležité je aj oboznámenie nových pracovníkov so spoločnosťou, jej históriou, poslaním a stratégiou , s produktmi a službami spoločnosti, s pracovným prostredím, štýlom riadenia a s možnosťami ďalšieho rozvoja a samozrejme so sociálnymi výhodami (benefitmi) spoločnosti. V spoločnosti Poisťovňa a.s. existuje aj zamestnanecký kódex (Code of conduct) s ktorým sa musí každý nový zamestnanec oboznámiť formou testov preukázať jeho znalosť. Tento zamestnanecký kódex sa zameriava na sociálne, pracovné správanie a morálku (morálne zásady)v spoločnosti. Uvádza sa v ňom, čo spoločnosť od svojich zamestnancov očakáva, a naopak čo je doporučené ako nevhodné, zakázané, alebo čo sa považované za porušenie pracovnej disciplíny, prípadne hrubé porušenie pracovnej disciplíny.

Pred nástupom nového pracovníka do spoločnosti sa personálne oddelenie dohodne s vedúcim pracovníkom na oddelenie ktorého má nový pracovník nastúpiť , kde sa bude uskutočňovať zaškolenie nového pracovníka (na pracovisku, mimo pracoviska) , kto ho bude uskutočňovať, prípadne aké ďalšie školenia externé alebo interné bude potrebné aby nový pracovník absolvoval. Hlavným cieľom je čo v najkratšom čase adaptovať nového pracovníka na podmienky spoločnosti a zapojiť ho do pracovného procesu.

Úspešnosť alebo neúspešnosť adaptačného procesu je zhodnotená na pohovore, ktorý sa uskutočňuje po ukončení trojmesačnej skúšobnej doby s vedúcim pracovníkom a jeho výsledkov sú priložené do osobnej zložky pracovníka na personálnom oddelení.

3.7 Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie a jeho zameranie

Hodnotenie zamestnancov sa vykonáva pravidelne raz do roka k výročiu ich nástupu do zamestnania, prípadne pri preraďovaní pracovníka na iné pracovné miesto alebo jeho povýšenie. Výsledky hodnotenia sú vkladané do osobnej zložky pracovníka.

Hodnotiaci dotazník sa skladá z následných častí:

I. Hodnotenie pracovného výkonu

I.A. Dosiahnuté osobné výsledky a ukončené plány

V tejto časti sa hodnotenie zameriava na pracovný výkon. Sú tu uvedené plány na ktorých sa dohodol zamestnanec so svojím vedúcim pracovníkom na predchádzajúcom hodnotení a na ktorých v priebehu roka pracoval. Ku každému plánu sa uvedie status, či ide o ukončenú činnosť, projekt alebo sa na nej ešte pracuje, prípadne že bola pozastavená. V poslednom stĺpci je uvedená hodnotiaca stupnica do ktorej je doplnené hodnotenie od 1 do 5 na akej úrovni zamestnanec zvládol splnenie stanoveného cieľa. Túto známku dopĺňa hodnotiteľ počas rozhovoru s hodnoteným, kde slovne zhrnú a zhodnotia priebeh plnenia každého plánu a prípadné problémy ktoré pri ňom nastali a spôsob ich riešenia.

I.B. Rozvojové aktivity

Sú tu uvádzané školenia, kurzy a iné vzdelávacie aktivity, na ktorých sa počas roka zamestnanec zúčastnil. Mali by byť zhodné s naplánovanými vzdelávacími aktivitami z minuloročného hodnotenia na ktorých sa dohodli hodnotiteľ s hodnoteným zamestnancom.

I.C. Manažérske hodnoty a charakteristiky

Táto časť hodnotenia je povinná len pre manažérov (vedúcich pracovníkov) a kontrolórov. Zameriava sa na manažérske znalosti a skúsenosti . Sú tu uvádzané kritéria ako schopnosť viesť ľudí, delegovať úlohy, motivovať svojich podriadených, odbornosť, vytváranie správneho pracovného prostredia, ktoré napomáha zamestnancom k rastu, atď. Pri hodnotení je využívaná hodnotiaca stupnica od 1 do 5.

II. Výkonné a rozvoj podporujúce indikátory

Kritéria v tejto časti hodnotenia sa dajú rozdeliť do nasledujúcich častí:

- odbornú spôsobilosť zamestnanca : znalosť práce, znalosť oboru, atď.
- Pracovné správanie: spoľahlivosť, zodpovednosť za výsledky, flexibilita atď.
- Sociálne správanie: zameranie na zákazníka, obchodná etika, vzťahový manažment, atď.

Tieto kritéria sú hodnotené slovným vyjadrením ako výnimočný, schopný, potreba rozvoja. K daným slovným hodnoteniam sa môžu ďalej uviesť konkrétne príklady na konanie alebo správanie zamestnanca, ktoré hodnotenie podporuje.

III. Stanovenie cieľov a plánov pre nasledovné obdobie

Po dohode s hodnotiacim zamestnancom sa tu uvádzajú plány a úlohy ktoré na nasledovné obdobie očakáva hodnotiteľ od hodnoteného zamestnanca. K plánom a úlohám je nutné uviesť očakávania v rámci projektu, ich

súčasný stav, merateľnosť a možnosť kontroly výsledkov a časové obdobie do ktorého by sa mali ukončiť. Tieto plány a úlohy sa v ďalšom ročnom hodnotení potom stávajú kritériami hodnotenia pracovného výkonu zamestnanca.

IV. Plán rozvoja pre nasledovné obdobie

Už pri stanovovaní cieľov a plánov sú plánované vzdelávacie aktivity, ktoré z týchto plánov vychádzajú (na tieto plány nadväzujú). V tejto časti hodnotenia sa uvádza aké vedomosti, schopnosti a správanie sa očakáva od absolvovania vybranej vzdelávacej aktivity. Uvedie sa metóda vzdelávania ako samovzdelávanie , kurzy, tréning atď. a zvykne sa uviesť či táto vzdelávacia akcia je organizovaná priamo internými školiteľmi alebo externou vzdelávacou spoločnosťou. Dôležitým údajom je dátum ukončenia tejto vzdelávacej aktivity.

V. Celkové ohodnotenie a efektivita

Ide o celkové zhrnutie hodnotenia. Hodnotenie by malo odrážať výsledky , dosiahnuté ciele ktoré boli indikované v časti I.A a I.C, ktoré sú zamerané na pracovný výkon . Uvedené je tu číselné hodnotenie od 1 do 5 doplnené slovným ekvivalentom.

VI. Komentár zamestnanca

Na konci hodnotenia je uvedený súhlas alebo nesúhlas zamestnanca s hodnotením a možnosť doplniť komentár (pripomienky). Uvádza sa tu ak meno zamestnanca jeho podpis a dátum.

Hodnotitelia

V spoločnosti Poisťovňa a.s. hodnotenie vykonáva manažér oddelenia, ktorý je pre hodnoteného zamestnanca priamym nadriadeným. Manažér najlepšie

pozná pracovný výkon hodnoteného zamestnanca, pozná aj podmienky v ktorých pracuje. Priamo nadriadený manažér vychádza aj z neformálnych hodnotení , ktoré sa konajú v spoločnosti formou pracovných stretnutí (meetingov) zamestnancov oddelenia a manažéra a uskutočňujú sa pravidelne raz do týždňa.

Využívané je aj sebahodnotenie zamestnanca . Hodnotiaci pohovor je konfrontáciou týchto dvoch pohľadov.

Pri hodnotení vedúcich manažérov sa využíva aj hodnotenie podriadenými a hodnotenie personálnym pracovníkom.

Metódy hodnotenia

V systéme hodnotenia spoločnosti nájdeme metódy orientované na minulosť aj metódy orientované na budúcnosť. Z metód orientovaných na budúcnosť je využívané sebahodnotenie a hodnotenie na základe stanovených cieľov. Spoločnosť kladie dôraz na to, aby bol zamestnanec zapojený do hodnotenia a aby ho toto hodnotenie motivovalo k zlepšeniu budúceho pracovného výkonu. Z metódy hodnotenia zamerané na budúcnosť spoločnosť používa hodnotiaci dotazník a hodnotiaca stupnica a hodnotiaci pohovor.

Príprava hodnoteného

Hodnotiteľ si zo zamestnancom dohodne termín hodnotiaceho pohovoru a úlohou zamestnanca je si pripraviť do termínu pohovoru sebahodnotenie. Podkladom na jeho vypracovanie sú firemné tlačivá, ktoré si môže zamestnanec pripraviť a sám si prejde hodnotenie a uvedie si známky,

ktoré si myslí že by mali byť adekvátne k jeho pracovným výkonom v priebehu roka, pripraví si argumenty, ktorými si tieto známky chce obhájiť.

Proces hodnotenia, hodnotiaci pohovor

Hodnotenie prebieha v kancelárii vedúceho manažéra, prípadne sa môže využiť jedna z rokovacích miestnosti. Samotnému procesu hodnotenia predchádza príprava hodnoteného ako už tu bolo uvedené a príprava hodnotiteľa. Hodnotenie prebieha v kľudnej a priateľskej atmosfére. Začína sa sebahodnotením . Potom si manažér a zamestnanej jednotlivé časti hodnotiaceho formulára prediskutujú , zhodnotia a výsledok na ktorom sa zhodnú zaznamenajú. S hodnotením by mali súhlasiť obidve strany, preto je dôležité aby to bolo potvrdené podpisom, prípadne môže byť k nemu priložený komentár ako manažéra, tak aj hodnoteného zamestnanca.

Hodnotiaci formulár je v elektronickej forme (podobe) a po jeho vyplnení je zasielaný na personálne oddelenie.

Využitie výsledkov hodnotenia

Z výsledkov hodnotenia pracovného výkonu vychádza personálne oddelenie spoločnosti Poisťovňa a.s. pri finančnom odmeňovaní zamestnancov a pri zabezpečovaní vzdelávacích aktivít dohodnutých pri

hodnotení pracovníka. Výsledky hodnotenia sa používajú aj na personálne plánovanie a následné rozmiesťovanie pracovníkov v spoločnosti . Pri nových pracovníkov je možné podľa neho posúdiť efektívnosť pri výbere pracovníkov.

3.8 Vzdelávacie aktivity

Vzdelávacie aktivity spoločnosti sa rozdeľujú na: adaptačný vzdelávací program, vzdelávanie stálych zamestnancov (PC zručnosti, komunikačné techniky) a vzdelávanie manažérov. Spoločnosť využíva ako vlastných interných školiteľov, tak aj externé školiace spoločnosti. Vzdelávacie aktivity vychádzajú z plánu osobného rozvoja zamestnanca.

3.9 Zhodnotenie

Porovnanie bolo vykonané na základe nasledovných kritérií: voľba a vhodnosť kritérií hodnotenia, voľba hodnotiteľov a ich príprava, použité metódy hodnotenia, využívanie výsledkov hodnotenia. Pri porovnávaní teórie s praxou vyplynuli z jednotlivých kapitol nasledovné závery.

Spoločnosť Poisťovňa a.s. v ktorej sme zisťovali a analyzovali systém hodnotenia pracovného výkonu v rámci systému Riadenia ľudských zdrojov má vytvorený komplexný a fungujúci systém hodnotenia.

Hodnotenie sa zameriava na pracovné výsledky, kvalifikáciu, ale aj na sociálne a pracovné správanie, schopnosti, zručnosti a osobné vlastnosti zamestnancov. Kritéria hodnotenia sú citlivo vyberané tak, aby boli využiteľné s menšími obmenami pre všetkých zamestnancov a k daným hodnotiacim kritériám uvádza hodnotiteľ ešte aj konkrétne príklady správania zamestnanca v praxi.

V hodnotení sú použité viaceré hodnotiace metódy zamerané na minulosť ale aj na budúcnosť. Dôraz sa v hodnotení dáva spoločnosť Poisťovňa a.s. práve na metódy zamerané na budúcnosť konkrétne na metódu hodnotenia podľa stanovených cieľov, ktorý zapája do vytvárania cieľov aj zamestnanca. Je potrebné aby boli ciele volené podľa metódy SMART. Vhodne zvolenom cieľ môže pôsobiť na zamestnanca ako silný motivačný prostriedok.

Hodnotenie vykonáva priamy nadriadený manažér v spolupráci s hodnoteným zamestnancom. Priamy nadriadený býva považovaný v tomto smere za najkompetentnejšiu osobu z dôvodu, že najlepšie pozná zamestnanca, pracovné miesto, pracovné prostredie, prípadne aj súkromné zázemie hodnoteného zamestnanca a preto je najkompetentnejší v hodnotení jeho pracovného výkonu. Problémy hodnotiteľa, ktoré by mohli hodnotenie skresliť sa spoločnosť Poisťovňa a.s. snaží odstrániť prípravou vedúcich manažérov formou školení a manuálom, ktorý má napomôcť zvládnutiu hodnotiaceho systému spoločnosti.

Veľkú pozornosť venuje spoločnosť vzdelávaniu zamestnancov. Dokladom toho je aj hodnotiaci formulár. S plánovaním a vytváraním cieľov na nasledovné obdobie pre zamestnanca sú súčasne doplňované požiadavky na jeho ďalšie vzdelávacie aktivity, ktoré majú napomôcť plneniu stanovených cieľov.

Výsledky hodnotenia v spoločnosti Poisťovňa a.s. sa používajú ako podklad pre ďalšie vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich odmeňovanie. Ďalším dôležitým využitím výsledkov je aj pri personálnom plánovaní a rozmiesťovaní pracovníkov.

Celkovo môžeme konštatovať, že personálna politika je realizovaná v úzkom konsenze s celkovou stratégiou spoločnosti a jej víziou. Spoločnosť sa riadi najnovšími poznatkami v oblasti riadenia ľudských zdrojov a je ukážkou toho, ako sa tieto poznatky môžu preniesť do praxe.

Záver

Organizácie sú závisle na pracovnom výkone svojich zamestnancov, lebo je to práve pracovný výkon, ktorým je možné dosahovať plánované ciele organizácie.

Hodnotenie pracovného výkonu je spätná väzba. Pomáha organizácii pri zisťovaní chýb a nedostatkov v pracovnom výkone , pri zisťovaní potrieb zamestnancov. Hodnotenia pracovného výkonu dáva organizácii možnosť pracovať na náprave zistených chýb a tým zlepšovať budúci pracovného výkonu svojich zamestnancov.

Každá organizácia má svoje špecifické požiadavky a podľa nich si vytvára systém hodnotenia pracovného výkonu svojich zamestnancov. Systém má byť prehľadný, zrozumiteľný a spravodlivý, aby bol funkčný je potrebné ho sústavne skúmať a vylepšovať.

Cieľom práce bolo analyzovať a zhodnotiť systém hodnotenia spoločnosti Poisťovňa a.s. Na základe štúdia a analýzy dokumentov sme dospeli k záveru, že daná spoločnosť sa riadi najnovšími poznatkami v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ukazuje aj spôsob ako ich previesť do praxe . Hodnotenia sa tak stáva silnou stránkou nielen pre organizáciu, ale aj pre jej zamestnancov, ktorým napomáha k ďalšiemu rozvoju.

Zoznam použitej literatúry:

ARMSTROMG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 789 s. Prel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Book, 2005. 100 s. ISBN 978-80-251-0505-4

GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů.* 2.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2007. 95 s. ISBN 978-80-244-1659-5

GIGALOVÁ, V. Teórie Organizace. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2009, 79 s. ISBN 978-80-244-2320-3

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. Riadenie ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 2007. 205 s. ISBN 978-80-89085-83-5

KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 200 s. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdroju*. 4. vyd. Praha: Management Press 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažérská psychologie.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6

REPKOVÁ, K. *Personálna práca v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: Epos, 1999. 175 s. ISBN 80-8057-103-1

STÝBLO, J. *Personální manažment*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X

WERTHER, W. – DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. Prel. B. Procházková. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. Prel. z: Human Resources and Personnel Management. ISBN 80-85605-04-X

Zoznam príloh:

Príloha 1.: Hodnotiaci dotazník spoločnosti Poisťovňa a.s.

Zdroj: Interný dokument spoločnosti Poisťovňa a.s.

Hodnotenie pracovného výkonu

Zamestnanec: Pracovné miesto (pozícia): Dátum prípravy hodnotenia: Hodnotiteľ: ID zamestnanca: Spoločnosť/divízia/umiestnenie: Hodnotenie za obdobie od : do: Podpis hodnotiteľa a dátum hodnotenia: Dátum podpisu zamestnanca: Personálny manažér: Podpis personálneho manažéra a dátum: Hodnoteného priamy supervisor (nadriadený): Podpis priameho nadriadeného a dátum:

Časť I. Pracovné výsledky

A. Dosiahnuté osobné výsledky a ukončené plány
Význam a rating: Za každý cieľ/ úlohy priraďte ohodnotenie z nasledujúcej škály:

1. splnenie značne na dohodnutú úlohu 2. splnenie úlohy na viac ako bolo dohodnuté 3. splnenie úlohy na dohodnutej úrovni 4. splnenie niektorých úloh z dohodnutých na požadovanej úrovni 5. splnenie malej časti úlohy alebo žiadnej úlohy na požadovanú úroveň		
Ciele a plány: Špecifikovať najmenej 2 ciele/plány od posledného posudku ako aj nové či zrevidované ktoré vyvstali počas posudzovaného obdobia.	**Opíš dosiahnuté výsledky:** Opíš čokoľvek čo mohlo zlepšiť aktuálne výsledky aby stanovené ciele boli splnené. Buď špecifický a použi merateľnosť ak je to možné, vrátane klientovho mena, názvu projektu, stanovený časový interval a rozpočet a iné odkazy a informácie ktoré môžu byť relevantné. (Poskytni dodatočné detaily v prípade, že zamestnanec zlyhal a nedosiahol stanovené ciele.	**Hodnotenie:** Pre každý cieľ vpíš hodnotenie od 1-5
Dodatočné úspechy:		

A. Rozvojové aktivity: Opíš aké aktivity na podporu rozvoja boli podniknuté v priebehu kontrolovaného obdobia

B. **Manažérske hodnoty a charakteristiky** (povinné pre manažérov a kontrolórov)		
Vyplň všetky položky v tejto sekcii pre manažérov a kontrolórov. Klikni na podčiarknuté pojmy a uvidíš definíciu. Označ stupeň charakteristiky alebo schopnosti ktorá bola preukázaná. Škála stupnice: 1. Preukázanie mimoriadny stupeň odbornosti 2. Preukázanie vyššieho než očakávaného stupňa odbornosti 3.Preukázanie očakávaného stupňa odbornosti 4.Preukázanie určitého stupňa odbornosti 5.Preukáznie nízkeho stupňa odbornosti alebo žiadnej		
Manažérske hodnoty a charakteristiky	**Ohodnotenie**	**Poskytnite spätné hodnotenie na každé hodnotenie samostatne:** Poskytnite zjavné, konkrétne príklady na konanie či správanie ktoré podporuje vaše ohodnotenie.
Manažérsky výkon: Vytvoriť a dohodnúť jasné ciele, priority a výkonne štandardy. Uistiť sa že zamestnanci majú zručnosti, vedomosti a zdroje na výkon ich pracovných rolí. Poskytovať konzistentnú spätnú väzbu a učiť ich aby zdokonalili vlastný výkon. Udržiavať pracovníkov (kolektív)zodpovedný zasahovanie výsledkov. Plne sa podieľať na výslednej kontrole a procese platového prehodnotenia v súlade s firemnými štandardami.		

Rozvoj talentu: Vyber talentovaných ľudí ktorí majú šancu uspieť vo firemnej kultúre. Vytvárať atmosféru v ktorej sú zamestnanci motivovaný rásť a učiť sa. Poskytovať spätnú väzbu a koučovať a vytvárať zadania na zabezpečenie profesionálneho rastu zamestnancov. Identifikovať a učiť budúcich lídrov potrebné prednosti počas dlhšieho časového horizontu.		
Manažment zamestnancov: Náležite delegovať úlohy a zodpovednosť na podriadených. Starať sa o prostredie pre otvorenú komunikáciu kde zamestnanci spolupracujú, aby dosiahli spoločných cieľov a úloh na čas v rámci rozpočtu.		
Odborný manažment: Vyvíjať, udržiavať a zlepšovať odborné praktické znalosti a štandardy Aktívne podporovať dodržiavanie zavedených praxe a štandardov a zabezpečiť ich plnenie zamestnancami..Precízne kontrolovať výdavky bez toho aby boli obmedzené prebiehajúce úlohy a dlhodobý rast.		
Nastavenie vedenia: Vytvárať a kompletizovať vízie a obchodné stratégie firmy. Komunikovať a vytvárať prepojenie medzi tímovými cieľmi a širšími organizačný kontextom spoločnosti. Navrhovať a implementovať strategické plány.		
Manažment zmien: Splnomocniť zamestnancov vziať na seba risk a vytvárať inovatívne riešenia problémov. Venovať pozornosť zásadnej dynamike a konfliktom.		
Konanie a obchodná etika:		

Demonštrovať vyhovujúce konanie a etické vedenie. Aktívne asistovať zamestnancom s otázkami o firemných smerniciach, zákonoch a reguláciách a povzbudzovať ich aby hlásili svoje podozrenie na ich porušenie alebo priamo ich porušenia ako aj rýchlo reagovali na podozrenie z nesprávneho konania. Okrem toho ohlásiť každý čin ktorý by nemal byť tolerovaný. Uistiť sa že ich zamestnanci sú s ním oboznámení a rozumejú dôležitosti podrobenia sa Zamestnanecký kódex (Code of Conduct) s iným platným smerniciam a procedúram a uistiť sa že podstúpili vyžadované školenie zásad správania sa a etiky alebo jeho recertifikáciu v príhodnom čase.		

Časť II - Výkonné a rozvoj podporujúce indikátory

Hodnotnosť zamestnanca a jeho charakteristika		
Vyplň túto sekciu pre každého zamestnanca. Klikni na podčiarknuté hodnoty a charakteristiky a uvidíš definíciu. Použi túto sekciu aby si identifikoval minimálne 2 silné stránky a/alebo príležitosti na rozvoj vzhľadom na význam a charakterové vlastnosti ktoré prispievajú výkonu. Mimo toho ohodnoť aj správanie zamestnanca ako aj podnikovú etiku. Ukazovateľ: E – Výnimočný P – Schopný D – Potreba ďalšieho rozvoja		
Hodnotnosť a charakteristika	**Odbornosť**	**Poskytni spätnú väzbu na každú hlavné silné stránky**

zamestnanca		**alebo oblasti vývoja ktoré boli vybrané:** Poskytnite zjavné, konkrétne príklady na konanie či správanie ktoré podporuje vaše ohodnotenie.
Vyhovujúce správanie a obchodná etika: Demonštrácia vhodného a etického konania a správania v rámci AIG– Pravidlá správania sa (Code of Conduct) ako aj všetkých predpísaných platných firemných smerníc, zákonov, nariadení a regulácií.		
Znalosť práce: Demonštrovať znalosti, zručnosti na vykonávanie práce a všetkých jej aspektov. Schopnosť učiť sa z praxe, zo skúsenosti a z hodnotenia ako spätnej väzby ako aj zručnosť nadobúdať nové poznatky a zručnosti, ktoré neustále vylepšujú výkon.		
Zodpovednosť za výsledky: Dokázať niesť personálnu zodpovednosť za dosiahnuté výsledky. Dokončiť úlohy na čas a v rámci stanoveného rozpočtu, prijať zodpovednosť za úspechy ako aj zlyhania. Schopnosť akceptovať hodnotenie (spätnú väzbu) a na jej základe meniť správanie ak je to požadujúce.		
Spoľahlivosť: Schopnosť dokončiť všetky úlohy(zadania) na čas v rámci štandardov a očakávaní oddelenia.		

Plniť všetky záväzky, prezentovať všetky dáta a informácie verne a precízne. Konať presne v rámci pravidiel oddelenia ako aj potrieb spoločnosti.		
Zameranie na zákazníka: Demonštrovať snahu zistiť všetko potrebné pre uspokojenie potrieb zákazníkov(interných ako aj externých) ako aj očakávaní nadriadených a aj monitorovať či potreby a očakávania boli splnené a naďalej sa zaujímať a sledovať tieto potreby a zabezpečiť aby zostali v podvedomí zákazníka.		
Realizácia: Demonštrovať potrebu dosahovať výsledky ktoré sú naliehavé resp. urgentné. Rozhodne konať pri určovaní priority pri zvýšenie pracovnej záťaži (workload) spôsobenej nahromadením práce. Plnenie časových termínov, dosahovanie požadovaných výsledkov, Efektívne riadenie pracovného času, projektov, úlohy a zdrojov počas viacerých priorít aby sa zabezpečilo splnenie aj v rámci agendy a rozpočtu ktoré sú determinujúce a obmedzujúce.		
Flexibilita: Schopnosť svižne konať v rámci nových okolností a podmienok. Meniť smer konanie rýchlo a efektívne iba ak je to potrebné, zostávať neustále otvorení novým myšlienkam, novým prístupom aby bolo zabezpečené riešenie problémov a nové prístupy k robeniu úloh ako aj jednaní s ľuďmi		

aby sa dosiahli požadované výsledky.		
Vzťahový manažment: Schopnosť ukázať pochopenie ako kľúča k vplývaniu na proces vytvárania rozhodnutí spoločnosti. Budovanie osobných vzťahov a neformálnych spoločenských sietí vo vnútri ako aj vonku spoločnosti. Vplývať na ďalších aby spolupracovali a súhlasili, kolaborovali s ostatnými a vytvárali tak bezkonfliktné pracovné vzťahy.		
Znalosť odboru: Preukázať prehľad v odbore v ktorom spoločnosť podniká, v produktoch ktoré ponúka ako aj vo vládnych reguláciách. Preukázať informovanosť o aktuálnych trendoch a problémoch ktorým firma čelí. Užívanie súčasných technológii a brať v úvahu širší kontext pri tvorbe rozhodnutí.		
Iniciatíva: Ochotne a proaktívne adresovať bežné a potencionálne výzvy a príležitosti. Akceptovať rastúcu zodpovednosť. Preukázať schopnosť vyhľadávať nové možnosti na zlepšenie práce alebo procesov.		
Riešenie problémov: Preukázať schopnosť rieši problémy a stanoviť si rebríček hodnôt na racionálnej báze. Identifikovať príčinné vzťahy a alternatívne závery. Predvídať potencionálne prekážky a na tom základe vyvinúť plány. Utvárať dobre podložené závery a rozhodnutia a implementovať ich v účinných		

riešeniach.		
Kreativita: Preukázať schopnosť vyvinúť nové a i novátorské idei, metódy, produkty a procedúry, ako aj generovať alternatívne možnosti riešenia problémov.		
Komunikačné schopnosti: Demonštrovať schopnosť vyjadriť myšlienky a ideje zrozumiteľne v písomnej ako aj vo verbálnej forme. Požadovať inputy a ideje aj od iných účastníkov, počúvať na to aby bolo možné prinášať aj iné prístupy a názory. Ovlyvnovať iných aby prispôsobili svoj smer konania v prospech vyjadrenej myšlienky.		

Časť III. Stanovenie cieľov a plánov pre nasledovné obdobie

Ciele a plány vo práci/výkone Opíš minimálne 2 špecifické úlohy alebo plány ktoré očakávate aby váš zamestnanec dosiahol v rámci nasledujúceho roka. Momentálny stav vecí, vaše očakávania v rámci projektu, možné výsledky ktoré je možné dosiahnuť, výsledky a úlohy ktoré môžu byť merateľné a monitorované. Udajte presný časový horizont do kedy má byť každé z uvedených cieľov a plánov ukončený. Ako náhle sú tieto ciele a plány stanovené ako základ pre proces kontroly nasledovného obdobia, môžu byť zmenené pre potreby firmy.

Časť IV. Plán rozvoja pre nasledovné obdobie

Ciele a plány rozvoja Plánovanie rozvoja zamestnancov je dostupná možnosť ako podporiť zamestnancov a zlepšiť ich každodennú prácu, a pripraviť ich pre budúce možné pozície ako aj podporiť ich nepretržitý rast a vzdelávanie		
Ciele a plány rozvoja Opíš vedomosti, schopnosti a správanie ktoré od zamestnanca očakávate, že nadobudne resp. zlepší v priebehu nasledovného obdobia	**Plán rozvoja** Môže obsahovať tréningy, samo vzdelávanie, možnosti rozvoja z súvisiace s výkonom práce.	**Čas dokončenia**

Časť V. Celkové ohodnotenie a efektivita

Vpíš klasifikáciu a čo najbližšie opíš celkové hodnotenie práce. Hodnotenie by malo odrážať výsledky, dosiahnuté ciele ktoré boli indikované v časti I. Sekcii A a C.

Celkové hodnotenie zamestnanca:

1	**2**	**3**	**4**	**5**
Pracovný výkon je neustále a podstatne prevyšujú očakávaným/zadaným výkonom	**Pracovné výsledky zvyčajne prevyšujú očakávania**	**Pracovné výsledky sa spĺňajú a niekedy aj prevyšujú očakávania**	**Pracovný výkon požaduje zlepšenie v jednej alebo vo viacerých oblastiach**	**Žiadny výkon nespĺňa požadované očakávania. Slabý výkon v kľúčových oblastiach.**

Časť VI. Komentár zamestnanca

Reakcia zamestnanca: Súhlasím

Nesúhlasím

Komentár:

Meno zamestnanca:

Podpis zamestnanca:

Dátum: