

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

BAKALÁRSKA PRÁCA

2013

Vladimír Mužík

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalárske kombinované štúdium
2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vladimír Mužík

Hodnotenie zamestnancov ako nástroj motivácie

Praha 2013

Vedúci diplomovej práce:

Doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor Combined (Part time) Studies

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Vladimír Mužík

Employees evaluation as a motivating tool

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 15.3.2013

Vladimír Mužík.....

Pod'akovanie

Dovoľte mi poďakovať sa vedúcemu diplomovej práce Doc. Ing. Dušanovi Chlapíkovi, CSc., za jeho odborné vedenie, ochotu a celkový prístup, ktorým ma usmerňoval pri písaní mojej bakalárskej práce.

Anotácia

Hodnotenie zamestnancov sa v dnešnej dobe stáva súčasťou každej vyspelej organizácie. Predmetom nášho záujmu sa preto stáva hodnotenie zamestnancov v Slovenských elektrárnach, a.s. Dôležitými sú poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, na ktoré sa zameriame v teoretickej časti. Priblížime si pojmy, ktoré s hodnotením zamestnancov súvisia a tiež bližšie rozpracujeme hodnotenie zamestnancov, ako správne navrhnuť systém hodnotenia, aké kritériá a metódy použiť. Tiež si priblížime chyby, ktoré sa môžu vyskytnúť pri hodnotení a bližšie si definujeme vzťah k motivácii a ostatným personálnym činnostiam. Vďaka dobre navrhnutému systému, dokážu byť zamestnanci vhodne motivovaní k dosahovaniu lepších výsledkov a tým si dokážu upevniť vlastné postavenie v spoločnosti, pre ktorú pracujú, kariérne rásť, byť adekvátne odmeňovaní, rozvíjať sa a zvyšovať svoju vzdelanostnú úroveň.

Kľúčové pojmy

Riadenie ľudských zdrojov, manažér, pracovný výkon, riadenie pracovného výkonu, hodnotenie zamestnancov, motivácia, hodnotiteľ, hodnotený, metódy hodnotenia, proces hodnotenia, kritériá a meradlá hodnotenia

Annotation

Employees evaluation is becoming a part of mature organization. The subject of our interest is evaluation of employees in SE, a.s.. Important is knowledge of human resource management, which we will focus in theoretical part. We will consider terms that are related to the evaluation of employees, as well as more elaborate evaluation of employees, how to design a system of evaluation, what criteria and methods used. We will also consider errors that may occur in the evaluation and we will further define the relationship of motivation and other personal activities. Evaluation is thus an integral part of HR activities, thanks to it the employees can be properly motivated to achieve better results and thus be able to strengthen its own position in the organization, career growth to be adequately remunerated, developed and their educational level improved.

Key words

Human resource management, manager, work performance, management of work performance, employees evaluation, motivation, assessor, rated employee, evaluation methods, evaluation process, evaluation criteria and benchmarks.

OBSAH

ÚVOD	8
1 DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV	10
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	10
1.2 MANAŽÉR.....	14
1.3 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV, HODNOTENIE A RIADENIE PRACOVNÉHO VÝKONU	18
1.4 MOTIVÁCIA	21
2 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV AKO NÁSTROJ MOTIVÁCIE .	26
2.1 HODNOTIACI SYSTÉM A CIELE HODNOTENIA ZAMESTNANCOV.....	27
2.1.1 Meradlá a kritériá hodnotenia zamestnancov	32
2.1.2 Metódy hodnotenia zamestnancov	35
2.1.3 Príprava a zabezpečenie procesu hodnotenia	40
2.2 VEDENIE HODNOTIACEHO ROZHOVORU	43
2.3 CHYBY V HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV	46
2.4 VZŤAH HODNOTENIA ZAMESTNANCOV, MOTIVÁCIE A OSTATNÝCH PERSONÁLNYCH ČINNOSTÍ	49
3 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI SLOVENSKEJ ELEKTRÁRNE, A.S.....	54
3.1 O SPOLOČNOSTI SE, A.S.....	54
3.2 PRÍPRAVA HODNOTENIA ZAMESTNANCOV V SE, A.S.....	56
3.3 REALIZÁCIA HODNOTENIA ZAMESTNANCOV V SE, A.S.	60
3.4 ZHODNOTENIE SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV V SE, A.S.	64
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV	69
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV	70
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK.....	71

ÚVOD

Hodnotenie zamestnancov sa postupom času stáva neoddeliteľnou súčasťou personálnych činností v každej organizácii, ktorá si chce udržať na trhu práce svoju konkurencieschopnosť, prestíž a pod. V minulosti bolo hodnotenie zamestnancov veľmi nepopulárne a skôr sa spájalo s ďalšími nepopulárnymi personálnymi činnosťami ako je uvoľňovanie zamestnancov, menej atraktívne odmeňovanie a pod. V dnešnej dobe však naberá na svojom význame najmä preto, pretože prostredníctvom dobre premysleného a naplánovaného procesu hodnotenia môže získať tak zamestnanec, ako aj organizácia, pre ktorú pracuje. Prostredníctvom vhodne zvolenej motivácie, môže byť zamestnancovi ponúknuté lepšie pracovné miesto, ktoré mu poskytne uspokojenie jeho potrieb, taktiež môže byť zapojený do ďalšieho vzdelávania, prípadne mu môžu byť ponúknuté benefity či už vo forme peňažnej alebo nepeňažnej odmeny. Organizácia, pre ktorú pracuje môže v závislosti na výsledkoch hodnotenia dospieť k záveru, či sú zamestnanci dostatočne motivovaní, skutočne rozmiestnení podľa svojich kompetencií, kde sú rezervy, prípadne nedostatky a všetko urobiť preto, aby mohli hodnoteným zamestnancom ponúknuť adekvátne riešenie, ktoré by bolo v konečnom dôsledku výhodné pre samotnú organizáciu. Prostredníctvom takto naplánovaného procesu hodnotenia a správne zvolenej motivácii, organizácia upevňuje svoje miesto na trhu práce, svoju prestíž a konkurencieschopnosť a dokáže tak zabezpečiť dosahovanie cieľov, ktoré má vopred vytýčené.

Tému tejto práce sme si vybrali z toho dôvodu, že je veľmi zaujímavá a je prínosom taktiež aj pre našu pracovnú oblasť, nakoľko pracujeme na pozícii team leader. V súvislosti s tým, sa dostávame do situácií, kedy je hodnotenie zamestnancov potrebné, prípadne nevyhnutné na celkové zlepšenie pracovného výkonu, zlepšenia rozmiestnenia zamestnancov, spravodlivejšie odmeňovanie a pod.

Cieľom tejto bakalárskej práce je priblížiť hodnotenie zamestnancov v spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. Táto spoločnosť je lídrom na trhu výroby a predaja elektrickej energie tak na Slovensku, ako aj v Európe a taktiež má medzinárodné pôsobenie, pretože jej majoritným akcionárom je talianska spoločnosť Enel, S.p.A..

V prvej kapitole sa venujeme definícii základných pojmov, ktoré úzko súvisia s danou problematikou. Preto sme si zvolili riadenie ľudských zdrojov, manažérov, hodnotenie zamestnancov, hodnotenie a riadenie pracovného výkonu a taktiež pojem motivácia.

Druhá kapitola poukazuje na samotné hodnotenie zamestnancov ako nástroja motivácie. Bližšie popíšeme systém hodnotenia zamestnancov, metódy, meradlá a kritériá hodnotenia, ale taktiež aj chyby, ku ktorým môže prísť pri nesprávne nastavenom systéme hodnotenia. V tejto kapitole vymedzíme aj vzťah medzi motiváciou, hodnotením zamestnancov a tiež ostatnými personálnymi činnosťami.

Tretia kapitola je teoreticko-praktickou časťou, v ktorej sa zameriame na konkrétny systém hodnotenia v Slovenských elektrárnach, a.s. V tejto kapitole popisujeme nastavený systém hodnotenia, ktorý je zaužívaný a používaný v tejto organizácii. Vychádzame z dostupných materiálov, ktoré nám boli sprístupnené v súvislosti s koncipovaním našej bakalárskej práce.

Prínosom tejto bakalárskej práce je poznanie systému hodnotenia zamestnancov v organizácii, ktorá má medzinárodné pôsobenie a je celospoločensky akceptovaná ako jedna z lídrov na energetickom trhu.

V našej bakalárskej práci sme použili štúdium literatúry, logické metódy – indukciu, dedukciu, analýzu ako metódy skúmania. Štúdium literatúry bolo pre nás veľkým prínosom, pretože sme obohatili naše vedomosti o danej problematike a taktiež sme sa bližšie zoznámili so spôsobom hodnotenia v spoločnosti, pre ktorú pracujeme.

1 DEFINÍCIA ZÁKLADNÝCH POJMOV

Skôr ako sa začneme venovať problematike hodnotenia zamestnancov ako nástroja motivácie, je dôležité si definovať niekoľko základných pojmov, ktoré sú kľúčové pri spracovávaní našej bakalárskej práce. Medzi základné pojmy patria riadenie ľudských zdrojov, manažér, hodnotenie zamestnancov, hodnotenie a riadenie pracovného výkonu, motivácia.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

V súčasnosti môžeme nájsť niekoľko definícií tohto pojmu. Najčastejšie ju však definujeme ako *„činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov - ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu - splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“* (Kachaňáková, 2001, s. 10)

Ako píše *Dytrt* (2006), cieľom riadenia ľudských zdrojov je nájsť práve takých ľudí, bez ohľadu na ich pôvod, pohlavie alebo spoločenskú triedu, aby mohli zaistiť práve tieto činnosti. Treba ich však tiež riadiť, ale aj odmeňovať za ich výkonnosť a naďalej rozvíjať potrebné spôsobilosti. *Dytrt* (2006, s.126) ďalej uvádza, že *„riadenie ľudských zdrojov je filozofia riadenia ľudí založená na presvedčení, že v dôležitosti pre trvalý úspech podnikateľskej činnosti sa ľudským zdrojom nemôže nič vyrovnat’.“* Organizácia tak získava konkurenčnú výhodu na trhu prostredníctvom toho, že využíva potenciál svojich zamestnancov pre plnenie vlastných cieľov.

Podľa *Armstronga* (2007, s. 27) je riadenie ľudských zdrojov definované ako *„strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne, ale aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.“*

V súvislosti s riadením ľudských zdrojov sa ukázalo veľmi potrebné zväžiť nasledovné etické aspekty:

- potreba prehodnotenia vnímania personálneho plánovania ako primárnej manažérskej činnosti,
- potreba rozvíjania a zlepšovania starostlivosti o zamestnancov, ich vzdelávania a pod., prostredníctvom personálneho informačného systému. To znamená, že prioritou by už nemalo byť len získavanie zamestnancov a ich odmeňovanie,
- potreba vyvarovať sa subjektívneho pohľadu jedného hodnotiteľa pri hodnotení zamestnancov,
- potreba väčšieho využívania nehmotných výhod pred hmotnými, vzniká väčšia potreba uznania, nových príležitostí a pod. (Dytrt, 2006)

Na riadenie ľudských zdrojov vplyvajú faktory z vonkajšieho aj vnútorného prostredia. Vonkajšie prostredie je charakterizované konkurenciou na trhu, ekonomickým vývojom, politickou oblasťou, vývojom na trhu práce a taktiež aj demografiou. Vnútorné prostredie sa odráža v manažérskych rozhodnutiach, ktoré majú nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe strategických cieľov organizácie, výbere vhodných technológií, či vytváraní organizačnej štruktúry. Dôležitú úlohu pri vnútornom prostredí majú samotní zamestnanci, ktorí toto prostredie ovplyvňujú svojou motiváciou, zručnosťami, postojom k práci aj samotnej organizácii a taktiež aj záľubami. Vonkajšie prostredie je neustále sa meniace a môže ovplyvňovať týmito zmenami vnútorné prostredie. (Kachaňáková, 2001)

Ak hovoríme o riadení ľudských zdrojov, je potrebné taktiež uviesť aj ich charakteristiku. *Armstrong* (2007) vychádza z tvrdení a poznatkov ďalších priekopníkov riadenia ľudských zdrojov:

- *rozmanitosť* – neexistuje žiaden jednotný a zhodný model pre riadenie ľudských zdrojov v organizáciách. Práve naopak tie sú veľakrát rôzne a teórii riadenia ľudských zdrojov zodpovedajú len minimálne. Niektorí autori (Storey, Leggeová, Guest a ďalší), rozlišujú tvrdý a mäkký model riadenia ľudských zdrojov. Tvrdý model vychádza z poznania, že ľudia sú významné

zdroje pre dosahovanie konkurencieschopnosti organizácie. Výstižnú definíciu tohto modelu ponúka Leggeová (1998; in Armstrong, 2007, s. 33) „proces, ktorý kladie dôraz na tesnú prepojenosť politiky ľudských zdrojov s podnikovou stratégiou čo vedie k tomu, že zamestnanci sú považovaní za zdroj, ktorý musí byť riadený rovnako racionálnym spôsobom, ako ktorýkoľvek iný zdroj využívaný k dosiahnutiu maximálneho úžitku.“ Na rozdiel od toho mäkký model je orientovaný na komunikáciu, vedenie a motivovanie. Tento model zdôrazňuje potrebu získania oddanosti zamestnancov tým, že im ponúkne možnosť rozhodovania a spoluzodpovednosti. Mäkký model charakterizuje Storey (1989; in Armstrong, 2007, s. 33) ako „jednanie so zamestnancami ako s vysoko ceneným aktívom organizácie, zdrojom konkurenčnej výhody plynúcim z oddanosti a angažovanosti zamestnancov, ich adaptability a vysokej kvality – zručnosti, výkon, atď.“ Naproti tomu Truss (1999; in Armstrong, 2007) poznamenáva, že aj v prípadoch mäkkého modelu riadenia ľudských zdrojov, je realita často tvrdá a záujmy organizácie, sú nad záujmy a potreby jednotlivca.

- *strategická povaha* – vychádza z vízie a vedenia vrcholového manažmentu. Podľa Guesta, Leggeovej, Sissona (1987, 1989, 1990; in Armstrong, 2007) ide o to, aby organizácia dokázala integrovať riadenie ľudských zdrojov do strategických plánov, aby boli všetky zložky riadenia ľudských zdrojov v súlade, aby líniovní manažéri rešpektovali hľadisko riadenia ľudských zdrojov. „Takéto poňatie potvrdzuje, že charakteristickým rysom riadenia ľudských zdrojov je jeho vnútorne súdržný a logický prístup.“ (Storey, 1989; in Armstrong, 2007, s. 34)

- *orientácia na oddanosť a angažovanosť* – je jedným z cieľov politiky riadenia ľudských zdrojov, jedná sa o identifikáciu jedinca s podnikom, posilnenie ochoty zamestnancov dosiahnuť vynikajúcich výsledkov, vo všeobecnosti hovoríme o lepšom ekonomickom výkone výraznejšom rozvoji ľudí (Guest, Leggeová, Walton, 1987, 1995, 1985; in Armstrong, 2007)

- *ľudia ako ľudský kapitál* – tento názor presadzujú napr. Beer a kol, Leggeová, Baron a ďalší. Založené na názore, že so zamestnancami by sa malo zaobchádzať ako so skutočným bohatstvom a aktívom organizácie.
- *unitárna filozofia* – viera, že zamestnanci majú rovnaké záujmy ako zamestnávateľ.
- *individualistický rys* – zdôrazňovaný význam upevňovania a udržiavania väzieb medzi zamestnávateľom a zamestnancom, aj napriek tomu, že vo väčšine prípadov sa preferuje jednanie prostredníctvom napr. odborov.
- *aktivita realizovaná manažérmi* – je podčiarkovaný význam manažérov v riadení ľudských zdrojov, pretože podľa niektorých odborníkov sú to práve oni, ktorí privádzajú politiku ľudských zdrojov do života práve prostredníctvom ich riadenia. V podstate sa jedná o strategickú aktivitu riadenú vyšším manažmentom na dosiahnutie cieľov organizácie, pre ktorú pracujú.
- *zameranie na podnikové hodnoty* – myslí sa tým podnikateľsky orientovaná filozofia, kedy sú síce uznávané záujmy členov organizácie, ale sú poriadené záujmom podnikania. Toto si vyžaduje ľudí, ktorí dokážu byť oddaní takejto stratégii a sú schopní sa adaptovať na prípadné zmeny a na takúto kultúru organizácie.

Ako uvádza *Kachaňáková* (2001), tak riadenie ľudských zdrojov dosahuje svoj cieľ prostredníctvom dvoch hlavných úloh. Prvou úlohou je: „zabezpečenie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej kvalifikačnej a profesijnej štruktúre a v dynamickom súlade so strategickými cieľmi podniku,“ a druhou úlohou je: „zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.“ (*Kachaňáková*, 2001, s. 13) Autorka ďalej uvádza, že nato, aby sa mohli efektívne plniť tieto úlohy, si riadenie ľudských zdrojov vyžaduje širokú škálu personálnych činností, prostredníctvom ktorých vie ich plnenie zabezpečiť. Na základe poznatkov uvedených v odbornej literatúre a v súvislosti s vyššie uvedeným, vieme klasifikovať funkcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré by mali byť v prvom rade logicky usporiadané a samozrejme by mali na seba nadväzovať. Medzi tieto funkcie zaraďuje autorka: strategické riadenie ľudských zdrojov, plánovanie ľudských zdrojov,

analýza práce, získavanie a výber zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, riadenie a plánovanie kariéry, riadenie pracovného výkonu, odmeňovanie zamestnancov, pracovné vzťahy, pracovné podmienky, personálny informačný systém. (Kachaňáková, 2001)

1.2 Manažér

Ako uvádza *Sedlák* (2001), v každej organizácii, či už ziskovej alebo neziskovej, pôsobia manažéri a majú svoje významné postavenie, pretože spoločnosť ovplyvňujú tak v dobrom, ako aj v zlom. Autor ďalej uvádza, že neexistuje jednotné vymedzenie pojmu manažér a to ani v americkej literatúre, ba dokonca ani v našom domácom prostredí. Pojmom manažér sa často označujú ľudia, ktorí pracujú v určitej organizácii na vrcholovej pozícii a vykonávajú tak proces manažmentu. Všetci manažéri sa usilujú o to isté, dosahovanie cieľov organizácie prostredníctvom hlavných manažérskych funkcií – vedenia, organizovania, plánovania a kontroly, pričom tieto funkcie sa navzájom prekrývajú.

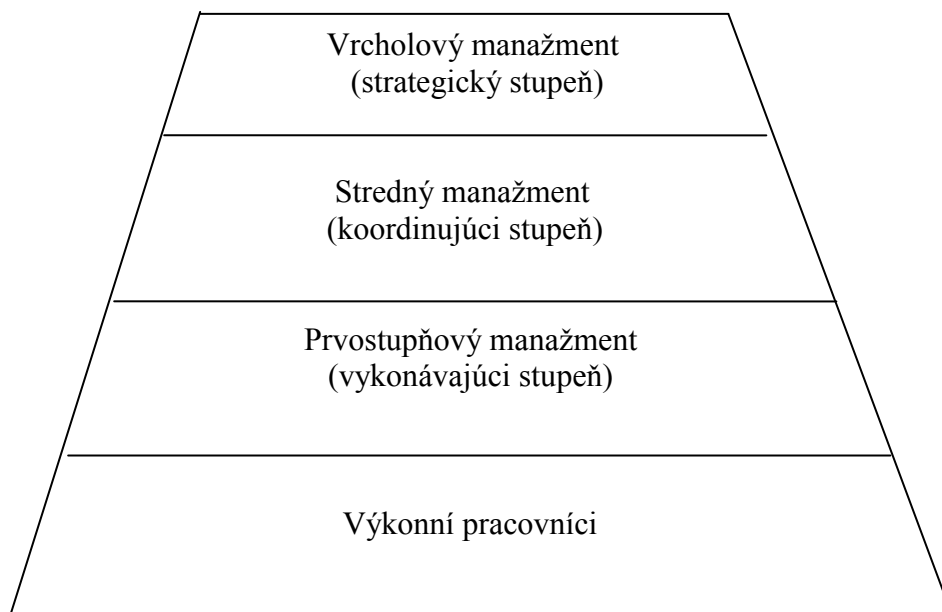
„Dnešný manažér sa považuje za vedúceho pracovného tímu, je jeho vodcom a osobne sa podieľa nielen na projektovaní inovácií, od ktorých očakáva zlepšenie súčasného stavu riadeného objektu, ale podieľa sa aj na ich vlastných realizáciách.“ (Dytrt a kol., 2006, s. 37) Ďalej tiež platí, že nie každý manažér je schopný byť vodcom a naopak. Preto byť naozaj dobrým manažérom a zároveň vodcom, znamená neustále sa učiť a rozvíjať svoje schopnosti ako správne stimulovať spolupracovníkov k tomu, aby v nich manažér dokázal formou motivácie vzbudiť záujem k realizácii svojich zámerov. Práve tu sa dostávame k hádam najdôležitejšiemu bodu čo sa týka vzájomnej dôvery, uplatňovaniu fair-play a samozrejme dodržiavaniu manažérskej etiky v plnom rozsahu, čo by malo byť súčasťou schopností každého dobrého manažéra. (Dytrt a kol., 2006)

Tak, ako sme už uviedli vyššie, pre vymedzenie tohto pojmu existuje v teórii aj praxi viacero definícií. *Majtán a kol.* (2001, s. 17) nám predstavuje nasledujúcu definíciu: „*manažér je predovšetkým profesia – jej nositeľ pomocou manažérskych funkcií usmerňuje aktivity organizačnej jednotky – útvarov, kolektívov na dosahovanie stanovených cieľov.*“

Kachaňáková (2001) uvádza, že manažéri spolu s vrcholovým manažmentom a útvarom riadenia ľudských zdrojov sú subjektmi riadenia ľudských zdrojov. Označuje ich za líniových manažérov (všetky úrovne a oblasti riadenia) a sú zodpovední za bezproblémový chod jednotlivých oddelení a tiež ich ekonomických výsledkov. A práve z toho vyplýva ich úloha - riadiť svojich zamestnancov, pretože prostredníctvom nich dosahujú stanovené ciele. „*Manažéri sa tak stávajú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov.*“ (*Kachaňáková*, 2001, s. 19)

Podľa *Sedláka* (2001) môžeme rozlišovať manažérov podľa toho, na akej úrovni manažmentu pôsobia (obr. 1).

Obr. 1 – Stupne manažmentu v organizácii a druhy manažérov



Zdroj: *Sedlák*, 2001, s. 331

Autor ďalej uvádza, že na postoch vrcholových manažérov pôsobia predovšetkým členovia predstavenstva, prípadne správnej rady, prezident,

viceprezident a pod. Jeho hlavným poslaním je stanovovať ciele organizácie, stratégiu a politiku. Túto časť manažérov tvorí v podstate najmenšie zastúpenie. Ďalšou úrovňou sú manažéri na strednej úrovni, ktorí zodpovedajú najmä za implementáciu cieľov, ktoré stanovili vrcholoví manažéri a taktiež sledujú a koordinujú aktivity prvostupňových manažérov. Poslednou skupinou sú prvostupňoví manažéri, ktorí sledujú a koordinujú prácu výkonných zamestnancov. Ďalším členením manažérov je hľadisko postavenia v organizácii. Podľa toho členíme manažérov na:

- *generalistov* – všeobecní manažéri, ktorí zvyčajne disponujú komplexnou právomocou a zodpovednosťou za organizáciu a zabezpečujú celkové riadenie im prislúchajúcim celkom.

- *špecialistov* – funkčne špecializovaní manažéri, ktorí zodpovedajú za určitú špecializovanú oblasť. Môžeme hovoriť o marketingu, financiách, výrobe, personalistike.

Ako by mal vyzerat' ideálny manažér, ktorý je efektívny a je vodcom? Na túto otázku hľadali odpovede určite viacerí autori. Touto otázkou sa taktiež zaoberala *Di Kamp* (2000) vo svojej publikácii. Odpovede zostavila do zoznamu, ktorý obsahuje 12 bodov:

- *hrať rolu vzoru pre ostatných* – to znamená, že manažér sa musí správať vo svojej každodennej činnosti tak, ako chce aby sa správali aj jeho podriadení (ako angažovaný a efektívny zamestnanec). Stať sa takýmto vzorom by malo byť pre každého manažéra jeho hlavnou povinnosťou.

- *poznať seba samého* – je to spôsob poznania svojich slabých a silných stránok, schopnosť mať pod kontrolou vlastné nálady, snažiť sa dostať zo seba to najlepšie.

- *neustále sa vzdelávať* – veľmi dôležitý fakt pre manažérov je, aby si uvedomovali, že je nevyhnutné sa neustále vzdelávať a pracovať na svojom rozvoji.

- *mať potešenie zo zmeny* – efektívny manažér je ten, ktorý sa naučí zmenu prijať a tešiť sa z nej, tak ako aj zo skutočnosti, že táto zmena prinesie so sebou možnosť ďalšieho vzdelávania a rozvoja.

- *mať víziu* – úzko súvisí so zmenou, pretože ak má manažér jasnú víziu toho, ako má zmena prebiehať, čo má byť jej výsledkom, čo môže organizácia prostredníctvom nej dosiahnuť, ako zabezpečiť efektívnosť pracovného výkonu, tak zmena bude efektívna a v konečnom dôsledku pre organizáciu bude prínosom.

- *uvedomovať si súčasnú realitu* – opäť úzke prepojenie na predchádzajúci bod. K tomu, aby sme smerovali k nejakej vízii musíme mať v prvom, rade jasnú predstavu o tom, kde sa nachádzame práve v tomto okamihu.

- *mať vysokú úroveň etiky a hodnôt* – to znamená, že efektívny manažér a správny vodca musí disponovať vysokou úrovňou etiky a hodnôt, čo sa odráža celkovo v jeho prístupe k podriadeným, v jeho vystupovaní, komunikácii, správaní.

- *myslieť systémovo* – správny manažér by mal poznať jednotlivé procesy a mal by vedieť rozlišovať medzi príčinami a príznakmi v prípade akéhokoľvek problému.

- *správne komunikovať* – sem patrí schopnosť vytvárať vzťahy s ostatnými ľuďmi, vedieť sa jasne a zrozumiteľne vyjadrovať a pri komunikácii je potrebné dávať najavo aj svoje pocity.

- *myslieť pozitívne* – dôležitý fakt, aby manažér myslel pozitívne a nehládal zbytočne za všetkým len problémy. Je potrebné sa povzniesť nad problémy a skôr hľadať riešenia k lepšiemu.

- *vedieť sa nadchnúť* – tento fakt zdôrazňuje skutočnú vieru v to, čo robíme alebo hovoríme, ide o umenie a skutočnú vôľu všetko dokonale urobiť. Ak sa manažér dokáže nadchnúť znamená to, že aj cez rôzne problémy a prekážky sa vie dostať oveľa jednoduchšie.

- *byť naozajstný* – toto je vlastnosť ktorou disponuje každý manažér. Autorka tento pojem často nahrádza pojmom byť ľudský, čo v sebe zahŕňa poznanie, že nikto nie je dokonalý a všetci sme tým čím sme vďaka kombinácii našich jedinečných kvalít.

1.3 Hodnotenie zamestnancov, hodnotenie a riadenie pracovného výkonu

Túto tému bližšie špecifikujeme v druhej kapitole, ale keďže sú to základné pojmy, ktoré v našej práci ďalej rozoberáme je potrebné ich uviesť aj na tomto mieste.

Zadefinovať samotný pojem pracovný výkon môžeme prostredníctvom *Tureckiovej* (2004, s. 51), ktorá tento pojem definuje ako „*výsledok spojenia a vzájomného pomeru:*

- *úsilia založeného na motivácii,*
- *schopností, respektíve spôsobilostí potrebných k úspešnému vykonaniu práce,*
- *pracovných a organizačných podmienok, ktoré firma zamestnancom pre výkon ich práce vytvára.“*

Hodnotenie pracovného výkonu môžeme podľa *Kachaňákovvej* (2001) nazývať aj hodnotením zamestnancov. Je dôležitým východiskom na zdokonalenie chodu v organizácii. Hodnotenie má veľmi pozitívny dosah tak na rozvoj zamestnancov (vedomosti, zručnosti, postoje, motivácia, tvorivosť, hodnotový systém, a pod.), ako aj na celý systém riadenia ľudských zdrojov, čo sa prejaví na zvyšovaní efektívnosti danej organizácie. Jeho hlavným cieľom je trvalé zlepšenie pracovného výkonu nepretržitým rozvojom zručností, kompetencií, ako aj vhodným správaním. Aby bol tento cieľ naplnený, je potrebné naplniť aj ďalšie čiastkové ciele:

- *„zdokonaľovanie systému riadenia ľudských zdrojov na základe lepšieho poznania hodnotených zamestnancov, ich úloh a činností,*
- *identifikovanie potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov,*
- *motivovanie zamestnancov a utváranie vecných predpokladov na ich odmeňovanie a vyjadrovanie uznania za vykonanú prácu,*
- *identifikovanie potreby racionalizačných opatrení organizačného, informačného a technického usporiadania podniku.“* (Kachaňáková a kol., 2001, s. 142)

Ako uvádza *Koubek* (2003), v záujme každého zamestnávateľa je, aby vedel akých má zamestnancov, ako pracujú a prispievajú tak k dobrej povesti a dosahovaniu cieľov. Zamestnanci majú taktiež potrebu vedieť ako je s nimi zamestnávateľ spokojný, ako ho zamestnávateľ vníma. Práve tejto činnosti „slúži hodnotenie zamestnancov, ktoré spočíva v:

- *získovaní toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,*

- *podávaním zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom a prejednávanie týchto výsledkov s nimi,*

- *hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu zamestnanca a v realizácii opatrení, ktoré tomu majú pomôcť.“* (Koubek, 2003, s. 120)

Riadenie pracovného výkonu definuje autor ako prepojenejší prístup v riadení ľudí, ktorý je v prvom rade založený ústnou dohodou alebo taktiež písomnou zmluvou, ktorá sa uzatvára medzi manažérom a zamestnancom. Obsahom dohody alebo zmluvy je to, čo sa od zamestnanca očakáva a taktiež aj to, čo pre to môže urobiť manažér, ako sa bude pracovný výkon posudzovať a aké sa použijú ukazovatele, schopnosti, ktoré sú potrebné k plneniu úloh, základné hodnoty a požiadavky podniku. Počas celej doby riadenia pracovného výkonu je potrebné, aby manažér a zamestnanec spolu neustále komunikovali. Ako autor uvádza: „*na základe zmienenej dohody alebo zmluvy prichádza k previazaniu vytvárania pracovných úloh, vzdelávania a rozvoja zamestnanca, hodnotenia zamestnanca a jeho odmeňovania.*“ (Koubek, 2003, s. 132)

Podľa *Armstronga* (2007) sa hodnotenie zamestnancov realizuje spravidla pri každoročnom stretnutí. Hodnotiacimi sú manažéri, ktorí formálne posudzujú svojich zamestnancov prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru. Riadenie pracovného výkonu definuje autor ako „*nepretržitý a oveľa širší, komplexnejší a prirodzenejší proces riadenia, ktorý vyjasňuje vzájomné očakávania, zdôrazňuje podpornú a pomocnú rolu manažérov, od ktorých sa očakáva že budú pôsobiť skôr ako tréneri než ako sudcovia a zameriava sa na budúcnosť.*“ (Armstrong, 2007, s. 416)

Podľa *Urbana* (2003; in *Kocianová* 2010) stavia riadenie pracovného výkonu na cieľoch konkrétneho zamestnanca, pričom tieto ciele zabezpečujú nadriadený a zamestnanec po vzájomnej dohode. K týmto cieľom podľa uvedeného autora patrí:

- udávať smer v zmysle cieľov organizácie, ktoré sú v podstate čiastkovými cieľmi, ktoré ak sú správne plnené, udávajú správny smer za celkovými cieľmi

- stanoviť to, čo už bolo dosiahnuté a to čo je potrebné ešte dosiahnuť
- definovať čo organizácia od svojich zamestnancov očakáva
- motivovať zamestnancov.

V závere tejto podkapitoly uvádzame tabuľku (tab. 1), v ktorej sú veľmi výstižne uvedené rozdiely pri vnímaní týchto dvoch pojmov.

Tab.1 – Rozdiely medzi hodnotením a riadením pracovného výkonu

<i>Hodnotenie pracovného výkonu</i>	<i>Riadenie pracovného výkonu</i>
Posudzovanie a hodnotenie zhora nadol	Spoločný proces založený na dialógu
Hodnotiace stretnutie (rozhovor) raz za rok	Sústavné skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu s jedným alebo viac formálnymi stretnutiami
Používanie klasifikácie, bodovania	Klasifikácia, bodovanie menej zvyčajné
Monolitický systém	Flexibilný proces
Zameranie na kvantitatívne ciele	Zameranie na hodnoty a správanie v rovnakej miere ako na ciele
Často prepojené s odmeňovaním	Priama väzba na odmenu je menej pravdepodobná
Byrokratický systém – zložitý papierovanie	Dokumentácia udržiavaná na minimálnej úrovni
Je to záležitosť personálneho útvaru	Je to záležitosť líniových manažérov

Zdroj: Armstrong, 2007, s. 417

1.4 Motivácia

Ak sa pozeráme na motiváciu zo psychologického hľadiska, tak týmto pojmom rozumieme pohnútky nášho prežívania, správania, našej osobnosti, či našich činností. Hovoríme o tom, čo nás posúva istým smerom alebo opačne niečo, čo nám bráni v tom, aby sme niečo vykonali, prípadne sa správali určitým spôsobom. (Farková, 2008)

Podobne aj *Kachaňáková* (2001) opisuje pojem motivácia ako frekventovaný pojem súčasnej doby, ktorý vo všeobecnosti vyjadruje psychologické dôvody, príčiny určitého konania alebo správania. Autorka ďalej uvádza vyjadrenia *Provazníka a Komárkovej* (1996; in *Kachaňáková*, 2001, s.155) „že v ľudskej psychike pôsobia špecifické, nie vždy úplne vedomé - uvedomované vnútorné hybné sily – pohnútky, motívy, ktoré človeka – jeho činnosť t.z. správanie, konanie, prežívanie určitým smerom orientujú – zamieravajú, ktoré ho v danom smere aktivizujú, a ktoré vzbudenú aktivitu udržiujú. Navonok sa potom pôsobenie týchto síl prejavuje v podobe motivovanej činnosti, resp. v podobe motivovaného konania.“

Ako uvádza *Sedlák* (2001) tak definície motivácie sa môžu líšiť spôsobom jej formulácie, ale zvyčajne sú si podobné obsahom, čo je podstatné. „*Ide o psychologický proces, t.j. o iteratívny proces ovplyvňujúci vnútorné pohnútky (motívy), ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú alebo pohýňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.*“ (Sedlák, 2001, s. 299) Rozdielnosť interpretácie ponúka autor prostredníctvom ďalšej odbornej literatúry, kde *Ivancevich, Donnelly a Gibson* (1989; in *Sedlák*, 2001) konštatujú, že pojem motivácia je všeobecným pojmom, ktorý sa používa na opis celého procesu fyzických aktivít človeka, najmä čo sa týka ich usmerňovania a taktiež udržiavania. Títo istí autori, ale v inej knihe uvádzajú, že motivácia sa používa na opis síl, ktoré pôsobia na jednotlivca a vyvolávajú alebo usmerňujú jeho správanie. Tiež ním poukazujú na rozdiely v intenzite správania, správny smer správania, zmysel správania. V prvom rade je potrebné, aby boli vytvorené podmienky a pozorovať zmenu v správaní, kedy

na základe týchto zmien môžeme pochopiť podstatu motivácie. (Gibson a kol.,1988; in Sedlák, 2001) Súhlasíme s vyjadreniami *Koontza a Wehricha* (1993; in Sedlák, 2001, s. 300), ktorí definujú motiváciu takto: „*Motivácia je všeobecný pojem, zahrňajúci celú triedu rozličných snažení, túžob, potrieb, prianí a pod. Keď povieme, že manažéri motivujú svojich podriadených, znamená to, že robia také veci, o ktorých sú presvedčení, že povedú k naplneniu túžob a prianí a prinútia podriadených k žiaducim aktivitám.*“

Birknerová (2011) vo svojej publikácii uvádza, že motivácia je jadrom efektívneho riadenia zamestnancov a ich pracovného výkonu. Motivovať zamestnancov znamená prepojiť ich motívy s cieľmi organizácie. Ak by sme chceli ovplyvňovať pracovné správanie človeka, tak potrebujeme poznať jeho motivačný profil (prevládajúce potreby človeka a niektoré individuálne vlastnosti). Podľa *Droppu a Mikuša* (2008; in Birknerová, 2011) je významná práve pracovná motivácia pôsobiaca na ľudí, ktorá človeka povzbudzuje k pracovnej činnosti a tým k dosahovaniu cieľov.

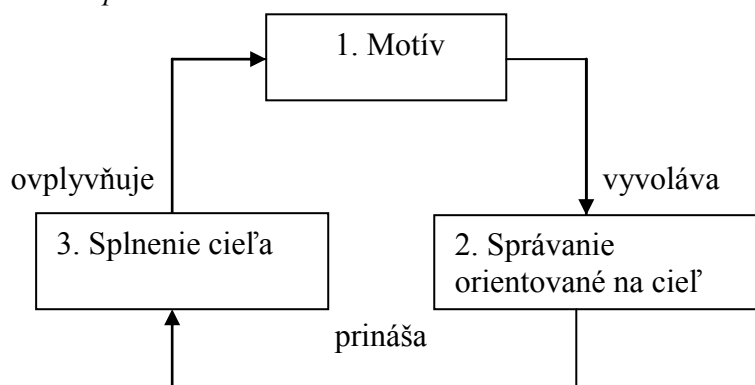
Psychológia práce rozlišuje pracovnú motiváciu:

- *individuálnu* – motivácia jednotlivca, pričom sa kladie dôraz najmä na zručnosti manažéra, pri motivovaní svojich podriadených. Manažér musí poznať hodnoty, potreby, spôsob života svojich poriadnených.
- *skupinovú* – motivácia pracovnej skupiny, kde sa manažér snaží pri motivovaní svojich podriadených opierať o hodnoty, potreby, záujmy ašpirácie, ktoré sú spoločné pre jeho pracovný tím. (Majtán, 2001)

Autor *Nakonečný* (1992; in Kachaňáková, 2001) uvádza, že motivovať niekoho k niečomu znamená, že manažér navedie riadeného zamestnanca určitým smerom k jeho cieľu tak, aby boli uspokojené jeho potreby, nároky, záujmy, hodnotová orientácia a pod. Pritom manažér je v procese motivácie definovaný ako subjekt motivovania a riadený zamestnanec je jeho objektom.

V súvislosti s procesom motivácie uvádzame jeho model, ktorý je názorne zobrazený na obrázku (obr.2).

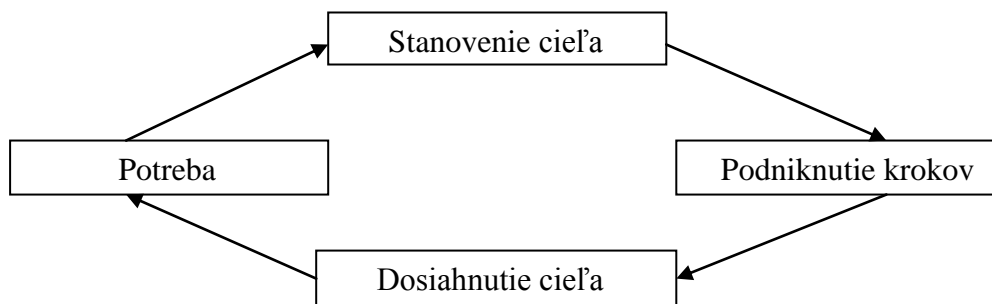
Obr. 2 – Model procesu motivácie



Zdroj: Sedlák, 2001, s. 301

Ďalší model procesu motivácie (obr. 3) nám ponúka *Armstrong* (2007), ktorý popisuje nadväznosť jednotlivých krokov a v podstate nikdy sa nekončiaci proces, kedy v súvislosti so vzniknutou potrebou si zamestnanec stanoví cieľ, ktorý chce dosiahnuť, vyšpecifikuje si kroky potrebné na jeho dosiahnutie a pokiaľ svoj cieľ dosiahne, vynára sa ďalšia potreba a celý proces sa opakuje dokola.

Obr. 3 – Proces motivácie



Zdroj: Armstrong, 2007, s.220

Pracovnú motiváciu, respektíve motiváciu k pracovnej činnosti môžeme taktiež definovať ako „vyjadrenie prístupu jednotlivca k práci, jeho ochoty pracovať, ktorý vychádza z vnútorných pohnútok (motívov).“ (Tureckiová, 2004, s. 57) Ako autorka ďalej uvádza, v tejto súvislosti môžeme uvažovať aj o postojoch človeka k práci, vzťah k práci ako takej alebo k práci v určitej firme alebo organizácii. Bežne sa hovorí o potrebe pracovať, o postojoch

k práci, ale taktiež o tom, na aký typ práce je človek zameraný (fyzická alebo duševná práca, práca orientovaná na výkon, práca pre neziskové organizácie a pod.) (Tureckiová, 2004)

Odborná literatúra nám uvádza v súvislosti s pracovnou motiváciou teórie motivácie, ktoré sú najviac využívané v praxi. Aj napriek tomu, že tieto teórie rozpracúvajú viacerí autori podobne, my sme sa rozhodli v našej bakalárskej práci použiť vyjadrenia od *Armstronga* (2007). Autor nám ponúka prehľad teórií motivácie ako sú inštrumentalita, teória zameraná na obsah, dvojfaktorový model a teórie zamerané na proces.

Inštrumentalita zakladateľ Taylor

- Podstatou tejto teórie je, že ak niečo urobíme, tak zákonite to povedie k niečomu ďalšiemu. Motivácia v práci znamená priamo previazať odmeny a tresty výkonom zamestnancov. Táto teória bola akýmsi prvým pokusom motivovať prostredníctvom stimulov. Veľmi často je táto teória považovaná pre zdôvodnenie odmeňovania založenom na výkone.

Teória zameraná na obsah zakladateľ Maslow

- V podstate ide o hierarchiu potrieb, ktorá je členená od fyziologických potrieb, potrieb istoty a bezpečia, sociálnych potrieb, potrieb uznania, a na vrchole tejto pyramídy sa nachádza sebarealizácia. Pričom potreby vyššej úrovne sa objavujú len vtedy, ak sú uspokojené potreby nižšej úrovne. Poňatie tejto hierarchie však nemá praktický význam a je orientovaná na rôzne potreby, pričom uspokojená potreba už viac nie je motivátorom.

Dvojfaktorový model zakladateľ Herzberg

- Prítomnosť dvoch faktorov, ktoré ovplyvňujú uspokojenie z práce. Sú to faktory, ktoré súvisia s prácou a nazývame ich vnútorné motivátory alebo satisfaktory (úspech, zodpovednosť, rast, uznanie) a tie, ktoré s prácou ako takou nesúvisia, nazývame ich vonkajšie motivátory alebo hygienické faktory (pracovné podmienky, plat alebo mzda a pod.) Táto teória motivácie nabáda organizácie, aby systémy odmeňovania ponúkali tak peňažné, ako aj nepeňažné odmeny. Pozornosť je pritom orientovaná na obe motivácie, ale najmä nato, že vnútorná motivácia, ktorá vyplýva z práce má dlhodobjší účinok. Vzhľadom

k tomu môžeme povedať, že v súvislosti s touto teóriou sú identifikované základné potreby – úspech, uznanie, kariérny rast, autonómia a pod.

Teórie zamerané na proces (kognitívne)

- *Expektačná teória* – zakladatelia Wroom, Porter, Lawrer

Motivácia a výkon sú ovplyvnené vnímaným spojením medzi motiváciou a výkonom, výkonom a výsledkami a samotným významom výsledkov pre človeka. Motivácia je chápaná ako úsilie a závisí na pravdepodobnosti, že po úsilí zákonite nasleduje odmena, ktorá stojí zato. Táto teória je rozhodujúcou pre prístupy k odmeňovaniu. Výsledkom je teda existujúca viditeľná väzba medzi úsilím a odmenou, ktorá by mala byť dosiahnuteľná a mala by stáť zato.

- *Teória cieľa* – zakladatelia Latham, Locke

Motivácia a výkon sa môžu zlepšiť, ak majú ľudia náročné, prijateľné ciele a dostávajú spätnú väzbu. Táto teória poskytuje argumenty pre procesy riadenia pracovného výkonu, stanovovanie cieľov a spätnú väzbu

- *Teória spravodlivosti* – zakladateľ Adams

Podstata tejto teórie vychádza z názoru, že ľudia sú viac motivovaní, ak sa s nimi zaobchádza slušne a spravodlivo. Preto je potrebné vytvoriť spravodlivé odmeňovanie a spravodlivé postupy v oblasti zamestnávania ľudí.

2 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV AKO NÁSTROJ MOTIVÁCIE

Hodnotenie zamestnancov ako jedna z personálnych činností tvorí veľmi nenahraditeľnú súčasť efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Prečo vlastne potrebuje organizácia hodnotenie zamestnancov? Ako píše *Hroník* (2006) práve preto, pretože prostredníctvom nej dochádza v organizácii k zmene alebo posilneniu organizačnej kultúry a komunikačnej stratégie, ku zlad'ovaniu záujmov všetkých zúčastnených a samozrejme dochádza k zvyšovaniu výkonnosti. Autor ďalej uvádza, že v zásade pri hodnotení zamestnancov ide o hodnotenie troch oblastí:

- *vstup* – predpoklady (potenciál + spôsobilosť + prax)
- *výstup* – výkon
- *proces* – pracovné správanie, prístup.

Hodnotenie zamestnancov môžeme rozdeliť na:

- *neformálne* – je to priebežné hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným, charakteristické je to, že je príležitostné, ide o každodenný vzťah nadriadeného a zamestnanca, kontroly plnenia úloh a pracovného správania. Nie je zaznamenávané a nebýva podkladom pre ďalšie personálne rozhodnutie.

- *formálne* – systematické hodnotenie, má pravidelnú povahu, je plánovité a systematické. Výsledkom takéhoto hodnotenia sú dokumenty, ktoré sa zakladajú do osobného spisu zamestnanca a slúžia ako podklad pre ďalšie personálne činnosti. (Koubek, 2001)

Autor ďalej uvádza, že „*hodnotenie zamestnancov je jedným z najdôležitejších predpokladov plnenia všetkých základných úloh riadenia ľudských zdrojov: dať správneho človeka na správne miesto, resp. vhodne spájať zamestnanca s pracovnými úlohami, optimálne využívať jeho schopnosti, formovať tímy, efektívne viesť ľudí a vytvárať zdravé medzil'udské vzťahy a realizovať personálny a sociálny rozvoj zamestnancov.*“ (Koubek, 2001, s. 197)

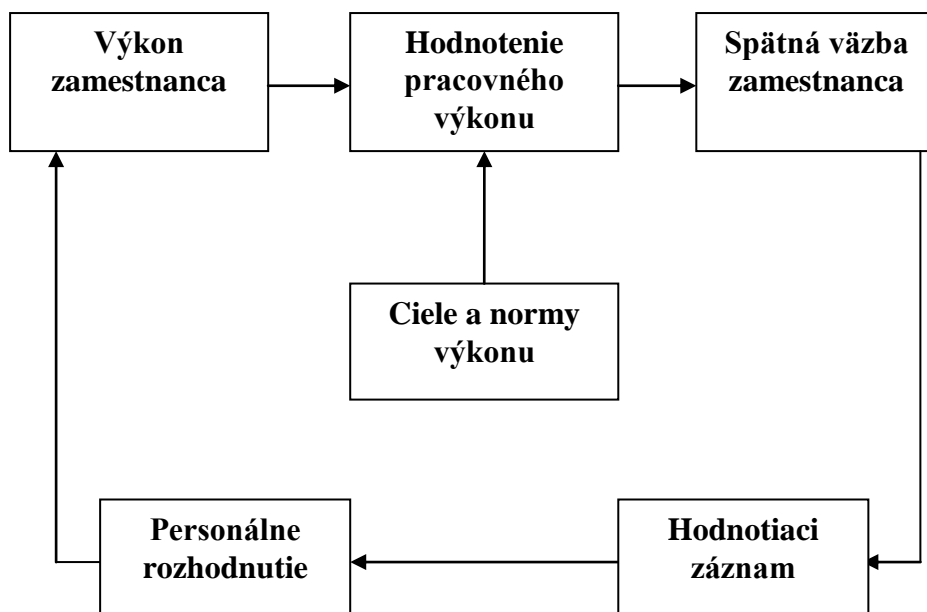
2.1 Hodnotiaci systém a ciele hodnotenia zamestnancov

Každá organizácia prechádza počas svojho pôsobenia určitým vývojom a v určitej fázy tohto vývoja je potrebné, aby boli zamestnanci motivovaní k maximálnym výkonom, aby bol spravodlivo nastavený systém odmeňovania v súvislosti s vykonanou prácou a pod. Pokiaľ hovoríme o takomto zvyšovaní výkonnosti, musíme automaticky uvažovať aj nad účinnou motiváciou. Hodnotenie zamestnancov je nepochybne účinným motivačným nástrojom. Bohužiaľ skutočnosť je taká, že veľakrát sa stretávame práve s demotivačným účinkom hodnotenia, čo súvisí so zlou implementáciou systému hodnotenia, výberom nevhodných kritérií hodnotenia alebo neprofesionálne vedeným hodnotiacim rozhovorom. (Pilařová, 2008) Pokiaľ je však systém hodnotenia kvalitne nastavený, tak môžeme prostredníctvom jeho implementácie:

- *„poskytnúť a získať spätnú väzbu o výkone, potenciály, rozvojových potrebách, spokojnosti, názoroch, vzťahoch, úrovni komunikácie, úzkych miestach,*
- *navrhnuť a prediskutovať potrebné zmeny a opatrenia, ktoré sa týkajú spôsobu výkonu práce, komunikácie a správania,*
- *stanoviť výkonové a rozvojové ciele a definovať dohody,*
- *orientovať zamestnancov (poskytnúť potrebné informácie napr. o pracovných povinnostiach, o správnom technologickom postupe, o spôsobe riešení problémov, individuálne sa zoznámiť so stratégiou a hodnotami firmy a ich vplyvmi na konkrétnu pracovnú činnosť zamestnanca),*
- *motivovať hodnoteného k vyšším výkonom, k žiaducemu správaniu,*
- *objektivizovať podklady pre odmeňovanie kariérny rast a rozvoj zamestnancov,*
- *ovplyvňovať postoje voči firme, produktom, manažmentu (posilňovať lojalitu) a iné.“* (Pilařová, 2008, s. 11)

Kachaňáková (2008) uvádza, že v každej organizácii by mal byť prijatý systém hodnotenia, ktorý by mal byť efektívny, spoľahlivý, presný a samozrejme všeobecne akceptovateľný. Základné prvky tohto systému znázorňujeme na obrázku (obr. 4)

Obr.4. - Základné prvky systému hodnotenia pracovného výkonu



Zdroj: Werther, Davis; in Kachaňáková a kol., 2008, s. 147

Veľmi často organizácie využívajú systém hodnotenia zamestnancov, pri ktorom sa dôležitým stáva práve pracovný výkon, pracovné správanie a v konečnom dôsledku je hodnotenie zamestnancov previazané so vzdelávaním, osobným rozvojom a riadením kariéry zamestnancov. Základnou úlohou hodnotenia zamestnancov, je získať potrebné informácie tak o pracovnom výkone jednotlivých zamestnancov, ako aj ich pracovnom správaní a poskytovať im automatickú spätnú väzbu. Z toho vyplýva, že cieľom hodnotenia zamestnancov je zlepšiť ich výkonnosť, pracovné správanie a získať informácie, ktoré nám poskytnú prehľad o osobnom rozvoji, možnosti prípadne potrebe vzdelávania či kariérneho rastu. Tieto ciele môžeme chápať tak z hľadiska organizácie, ako aj z hľadiska zamestnanca. Pokiaľ sa jedná o organizáciu, konkrétnymi cieľmi pri hodnotení zamestnancov sa stávajú (zlepšiť pracovný výkon, kvalitu práce, motiváciu a jej stabilizáciu, riadiacu prácu, vzťahy a komunikáciu na pracovisku, využiť výsledky hodnotenia k plánovaniu osobného rozvoja, potreby vzdelávania, odmeňovaniu, rozmiestňovaniu a riadeniu kariéry). Z hľadiska zamestnanca sú konkrétnymi cieľmi (získavanie spätnej väzby od nadriadeného v procese hodnotenia,

získavanie informácií o vlastnej perspektíve v organizácii, o osobnom rozvoji, možnosti vzdelávania, a tiež možnosť vyjadriť vlastné predstavy o ďalšom pôsobení v organizácii). (Kocianová, 2010)

V praxi sa môžeme stretnúť s rôznymi systémami hodnotenia, ktoré majú definované rôzne princípy, pravidlá, postupy, kritériá, metódy hodnotenia. Preto môžeme hovoriť o systematickom hodnotení, pre ktoré je charakteristické: pravidelnosť (1x/mesiac, 1x/rok a pod.). vopred definované udalosti (preradenie zamestnanca, zmena výkonnosti, prehodnotenie odmeňovania, plánovanie potreby vzdelávania a pod.), stanovenie postupov (kto koho hodnotí, za akých okolností, podľa akých kritérií, ktoré metódy budú použité, čomu bude slúžiť výsledok a pod.) Ďalším typom je nesystematické hodnotenie, ktoré je nepravidelné, vychádza z aktuálnej potreby, kedy nie sú vopred špecifikované postupy. Systematické hodnotenie môže byť realizované ako hodnotenie kompetencií, hodnotenie výkonu alebo mimoriadne hodnotenie. Hodnotenie kompetencií sa zameriava na hodnotenie vlastností, schopností, zručností, postojov a je previazané s pevnou zložkou platu. Má vplyv na kariéru a osobný rozvoj zamestnanca. Hodnotenie výkonu je realizované ako hodnotenie kvality práce a jej množstva a je previazané s pohyblivou zložkou platu (benefity, odmeny a pod.). Väčšinou sa hodnotia úlohy alebo ciele. Mimoriadne hodnotenie sa vykonáva mimo vyššie uvedených foriem hodnotenia avšak pri jasne definovanej situácii, pričom sa využívajú postupy, kritériá, metódy hodnotenia kompetencií alebo výkonu. (Pilařová, 2008)

Pre tvorbu systému hodnotenia sú dôležité nasledovné otázky:

- *„Prečo hodnotiť zamestnancov?*
- *Aké zložky a aspekty práce zamestnancov hodnotiť?*
- *Ako merať pracovné výkony?*
- *Aké metódy hodnotenia zvoliť?*
- *Kto by mal hodnotiť?*
- *Kedy a ako často by sa malo hodnotenie uskutočňovať?*
- *Ako oznamovať zamestnancom výsledky hodnotenia a ako ich s nimi prejednávať?*

- *Ako využiť výsledky hodnotenia?*
- *Ako uviesť hodnotenie do súladu so zákonmi?*“ (Koubek, 2001, s. 198)

Autor vo svojej publikácii ďalej uvádza zásady, ktoré by mali byť zabudované do systému hodnotenia zamestnancov:

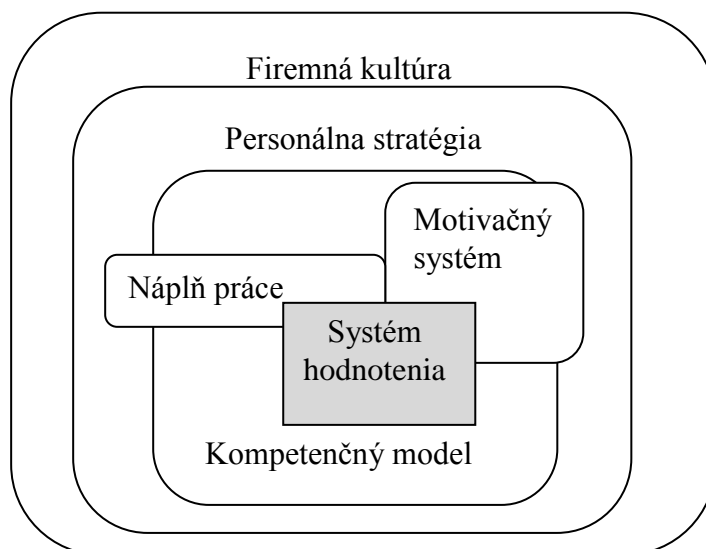
- *„ciele systému hodnotenia musia byť jasné, porovnateľné, dosiahnuteľné a akceptovateľné,*
- *do prípravy hodnotenia musia byť zapojené všetky strany,*
- *obsah a kritériá hodnotenia musia byť založené na starostlivej analýze pracovných úloh na pracovných miestach,*
- *pracovný výkon musí byť hodnotený objektívnym a vyváženým spôsobom,*
- *organizácia by mala preveriť, či predmet, obsah kritéria a metódy hodnotenia zamestnancov sú v súlade s platnými zákonmi a medzinárodnými zvyklosťami a zabezpečiť tento súlad,*
- *organizácia by mala spracovávať písomné pokyny pre hodnotiteľov a preškoliť ich,*
- *organizácia by mala o účele a všetkých okolnostiach hodnotenia informovať všetkých zamestnancov,*
- *výsledky hodnotenia musia byť predložené hodnoteným k vyjadreniu a tí majú právu domáhať sa zmeny hodnotenia a argumentovať vo svojom prospech,*
- *systém hodnotenia musí byť sústavne skúmaný a vylepšovaný.* (Koubek, 2001, s. 199)

Podľa Pilařovej (2008) je dôležité, aby pri implementácii tohto systému boli zmeny v súlade so strategickými cieľmi organizácie a mali podporu zo strany manažmentu, aby boli implementované vo vhodnej vývojovej fáze organizácie a od manažmentu k výkonným zamestnancom, boli starostlivo pripravené a previazané s ostatnými systémami organizácie.

Hroník (2006) uvádza, že ak chceme skoncipovať systém hodnotenia, tak musíme dbať predovšetkým na prepojenie firemnej kultúry, personálnej stratégie (odvodená od stratégie organizácie), kompetenčného modelu (základ personálnych činností), motivačného systému, personálnych činností a náplne

práce (formuluje očakávania a zmysel pracovnej pozície). Celý kontext myšlienok názorne uvádzame na obrázku (obr.5).

Obr. 5 – Kontext systému hodnotenia



Zdroj: Hroník, 2006, s. 16

Hodnotenie zamestnancov môže byť zamerané na niekoľko cieľov naraz. Avšak nie na všetky sa môžeme zamerať rovnakým spôsobom. Ciele sú koniec koncov preferované podľa zvolenej stratégie organizácie. Hroník (2006, s. 23) uvádza najdôležitejšie ciele hodnotenia zamestnancov:

- „monitorovať výkon v minulosti vzhľadom k dohodnutým normám a stanoveným cieľom,
- pomáhať činiť rozhodnutia v oblasti odmeňovania,
- identifikovať potenciál zamestnanca,
- poskytovať zamestnancovi spätnú väzbu o tom ako sa mu v práci darí,
- identifikovať potreby v oblasti rozvoja,
- poskytovať zamestnancovi príležitosť prerokovať svoje ambície so svojim nadriadeným,
- zlepšovať výkon v budúcnosti (stanovovanie cieľov a definovanie postupov a podmienok ako ich dosiahnuť)“

Kocianová (2010) uvádza, že pre úspešnú implementáciu systému hodnotenia je potrebné, aby sa manažment organizácie zúčastňoval na

prípravnej fáze a v prípade potreby boli vykonané školenia, či už pre hodnotiteľov, ale aj pre hodnotených. Hodnotenie zamestnancov za aktuálne obdobie by malo byť porovnávané s hodnotením zamestnancov za predchádzajúce obdobie, avšak nemalo by byť na ňom závislé. Informácie, ktoré sa týkajú pracovnej motivácie, rozvoja a ďalšieho postupu, by mali byť využité pri riadení – vytváranie motivačných programov, plánovanie kariéry, vzdelávania, odmeňovania a pod.

Majtán (2001) je toho názoru, že pre úspešnú implementáciu systému hodnotenia je potrebné, aby mal stanovené isté intervaly. Môže to byť polročný ale aj ročný interval, ale podstatné je, aby obsahoval všetky objektívne informácie o hodnotených zamestnancoch. Hodnotenie je spravidla vykonávané raz za rok, ale presnejším hodnotením je uskutočniť ho po dosiahnutí stanovených cieľov, prípadne ukončení projektov. Predpokladom úspešného hodnotenia zamestnancov je jeho dôsledná príprava, zavedenie, vykonanie pozorovania, posudzovania, hodnotenia, záverov z hodnotenia. Zabezpečujúcim útvarom v procese hodnotenia je personálny útvar, ktorý tak koná na základe osobitného harmonogramu, ktorý je schválený organizáciou.

2.1.1 Meradlá a kritériá hodnotenia zamestnancov

Kachaňáková (2008) uvádza, že nato, aby mal zamestnanec dobrý výkon nestačí len samotné úsilie zamestnanca, ale taktiež by mal disponovať potrebnými vedomosťami, zručnosťami, skúsenosťami a osobnostnými vlastnosťami, tak aby bol schopný pochopiť zmysel úlohy, ktorá mu je pridelená. Preto existujú tzv. kritériá hodnotenia, na základe ktorých vieme posúdiť výkon zamestnanca. Tieto kritériá sa vzťahujú na požiadavky práce, ciele pracovnej činnosti, pracovné úlohy a podmienky a pozíciu zamestnanca.

Na druhej strane *Kocianová* (2010) konštatuje, že kritériá hodnotenia sa odvíjajú podľa toho, kam je smerované samotné hodnotenie. Z praxe vyplýva, že pokiaľ sa zameriavame pri hodnotení zamestnancov na pracovný výkon, tak

jeho výsledky budú podkladom pre odmeňovanie. Ak sa zameriavame skôr na pracovné správanie a schopnosti zamestnancov, tak cieľom hodnotenia je rozvoj zamestnancov a ich motivácie. V skutočnosti sú oba prípady prepojené a teda zameranie hodnotenia je vykonávané vo všetkých vyššie uvedených oblastiach. (Kocianová, 2010)

Ak chceme posudzovať výkon zamestnanca, tak ako uvádza *Koubek* (2001) musíme najprv zvážiť, ktoré kritériá sú primerané k danej práci (tab.2).

Tab. č. 2 - Vybraté kritériá hodnotenia pracovného výkonu

Výsledky
predaj výrobkov alebo služieb, množstvo vyrobených výrobkov–poskytnutých služieb, kvalita výrobkov, služieb (kvalita práce), odpadovosť, zmätkovitosť, úrazovosť, množstvo obslužených zákazníkov, spokojnosť zákazníkov, množstvo reklamácií
Pracovné správanie
ochota prijímať úlohy, úsilie pri plnení úloh, dodržiavanie inštrukcií, ohlasovanie problémov, hospodárnosť, zaobchádzanie so zariadením, vedenie potrebných záznamov, dodržiavanie pravidiel, riadna dochádzka, podávanie zlepšovacích návrhov, fajčenie, požívanie alkoholu alebo drog na pracovisku
Sociálne správanie
ochota k spolupráci, jednanie s ľuďmi, vzťah k zákazníkom, správanie k nadriadeným a podriadeným, štýl vedenia ľudí
Zručnosti, znalosti, potreby a vlastnosti
znalosť práce, zručnosti, fyzická sila, schopnosť koordinovať činnosti, vzdelanie, diplomy a osvedčenie, podnikavosť, cieľavedomosť, ctižiadostivosť, sociálne potreby, samostatnosť, spoľahlivosť, vytrvalosť, prispôsobivosť, organizačné schopnosti, verbálna schopnosť, znalosť jazyka, lojalita, čestnosť, tvorivosť, schopnosť viesť ľudí, zmysel pre osobnú zodpovednosť, odolnosť voči zaťaženiu a stresu.

Zdroj: *Koubek, 2001, s. 200-201*

Zvažujeme spoľahlivosť, citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce. Medzi základné kritéria autor radí kvantitu, kvalitu a včasnosť plnenia. Keďže tieto kritériá sú veľmi všeobecné a nie sú aplikovateľné na každý druh vykonávanej práce, je potrebné uviesť aj detailnejšie kritériá, ktoré sa vzťahujú aj na pracovné a sociálne správanie. (Koubek, 2001)

Stanoviť kritériá k hodnoteniu nestačí, preto ako uvádza *Koubek* (2003) je potrebné, aby sa definovalo aký výkon je žiaduci, prijateľný a neprijateľný. Autor vo svojich publikáciách taktiež uvádza, že existujú faktory, ktoré nie sú na samotnom zamestnancovi závislé. Ide najmä o nesprávnu organizáciu práce, nevhodné vybavenie potrebné k práci, zle formulované pravidlá a riadenie, ktoré prácu ovplyvňujú, neochota spolupracovať zo strany ostatných zamestnancov, nedostatočné možnosti vzdelávania, forma kontroly zamestnancov, teplota, hluk, osvetlenie, zlé usporiadanie pracovného prostredia, podmienky týkajúce sa osobného života zamestnanca, šťastie.

Autorka *Pilařová* (2008) uvádza, že v niektorých organizáciách slúžia ako kritéria hodnotenia rôzne modely tzv. „kľúčových ukazovateľov výkonu“ (ďalej len KPI), ktoré môžu byť spoločné pre všetkých zamestnancov organizácie, ale aj jednotlivým skupinám. Názorne vyberáme z ponuky KPI nasledovné:

- *manažér* – plnenie plánov tržieb celej organizácie, stanovených úloh a termínov, efektívne plánovanie personálnych zdrojov.
- *personalista* – zaistenie personálnych zdrojov, nastavovanie personálnej politiky, uplatňovanie personálnych nástrojov, dodržiavanie plánu rozvoja.
- *administratívny pracovník* – počet a závažnosť chýb, samostatnosť, dodržiavanie termínov, prístup k zákazníkom.
- *ekonóm* – udržanie požadovaného cash flow, dodržanie termínu splatnosti danej organizácie, počet prípadne percento nevymôžených pohľadávok.
- *účtovník* – počet chýb (v prvotnom účtovnom doklade, po zaúčtovaní), závažnosť týchto chýb, počet spracovaných účtovných dokladov.
- *obchodník* – obrat, marža, počet získaných a aktívnych klientov.

- *IT špecialista* – dodržiavanie termínov, počet a závažnosť reklamácií, spokojnosť klientov, funkčnosť spravovaných IT systémov a zariadení. (Pilařová, 2008)

Aby sme si však jasne určili kritériá hodnotenia, musíme v prvom rade poznať zásady ich vytvárania:

- *„kritérium musí merať to, čo má byť merané (validita),*
- *rôzni hodnotitelia by mali pri použití určitého kritéria u konkrétneho zamestnanca dospieť k rovnakému výsledku (objektívita),*
- *jedno kritérium nesmie vychádzať z druhého (nezávislosť),*
- *musia zodpovedať nárokom pracovnej pozície hodnoteného zamestnanca (hodnotenie musí vychádzať z popisu pracovného miesta a nárokom na zamestnanca, prípadne zo stanovených cieľov),*
- *kritériá by mali zodpovedať (relevantnosť) špecifickým charakteristikám práce (rôzne činnosti vyžadujú rôzne predpoklady, napr. schopnosti a zručnosti v oblasti komunikácie môžu byť v rozsahu od vybavovania písomností pri administratívnych činnostiach po mediálnu komunikáciu u tlačového hovorcu) a pod.,*
- *kritériá musia byť zrozumiteľné a jednoznačné,*
- *počet kritérií nemá byť príliš veľký.“* (Kocianová, 2010, s. 149)

2.1.2 Metódy hodnotenia zamestnancov

Ak si organizácia stanovila kritériá hodnotenia, môže si následne vybrať metódu hodnotenia, ktorú v hodnotiacom systéme použije. Autori sa v podstate zhodujú v uvedení metód a my sme sa rozhodli priblížiť metódy hodnotenia zamestnancov podľa *Kachaňákovej* (2001), ktorá ich vo svojej publikácii uvádza nasledovne:

- *hodnotenie na základe stanovených cieľov* – zamestnanec spolupracuje so svojim nadriadeným, kedy sú mu presne definované, termínované, vzájomne akceptované a odsúhlasené jeho budúce ciele, dohodne sa spôsob plnenia týchto cieľov a tiež sa musia utvoriť vhodné podmienky. Zamestnanec je

v konečnom dôsledku ohodnotený do akej miery sa mu stanovené ciele podarilo splniť a pracuje sa na nových cieľoch. Táto metóda je úspešná, ak sa vyberú správne ciele, ktoré musia byť stanovené podľa metódy SMART (špecifikované, merateľné, akceptované oboma stranami, dosiahnuteľné a termínované). Táto metóda je výbornou voľbou pre motiváciu zamestnanca k dosahovaniu lepšieho výkonu. Môže sa však stať, že sú vybrané príliš jednoduché alebo naopak príliš zložité ciele, preto je potrebné priebežné sledovanie plnenia cieľov a v prípade potreby ich modifikácia.

- *hodnotiace stupnice* – je to metóda hodnotiacej škály a je najrozšírenejšou metódou vôbec. Výsledok sa hodnotí na základe bodovania, grafov, slovného vyjadrenia, známokovaním, nesúhlasu a pod. Môže sa využiť aj pri hodnotení väčšieho počtu zamestnancov, je to jednoduchá, nenáročná na čas a zrozumiteľná metóda, ktorá nepotrebuje k svojmu použitiu školenie samotných hodnotiteľov. Problém môžu predstavovať prílišná subjektivita pri hodnotení, nešpecifikované kritériá, ale aj nevyhovujúci formulár pre škálovanie.

- *hodnotenie kľúčových udalostí* – táto metóda môže byť použitá ako súčasť iných metód, pretože zabráni zaujatosti zo strany hodnotiteľa. Princípom je, aby líniový manažér zaznamenával tzv. kľúčové udalosti zamestnanca v súvislosti s jeho pracovným zaradením. Pod pojmom kľúčové udalosti myslíme výnimočne produktívne alebo neproduktívne správanie. Ak sa podcení priebežné sledovanie a zaznamenávanie týchto udalostí môže sa narušiť celková účinnosť tejto metódy.

- *hodnotiace stupnice orientované na správanie* – v odbornej literatúre často označovaná ako metóda BARS. sú to klasifikačné stupnice a predstavujú kombináciu hodnotiacich stupníc a kľúčových udalostí. Kľúčové situácie sa používajú na stanovenie bodov na stupnici a sú zaradované do piatich až siedmich stupňov. Hodnotiteľ následne označí zodpovedajúci stupeň u hodnoteného zamestnanca. Body sa nakoniec sčítajú alebo spriemerujú. Sú navzájom prepojené so stupnicou, čiže ide o efektívnejšiu metódu hodnotenia. Na druhej strane je z hľadiska obsahu, času aj z finančného hľadiska náročné zostaviť takúto stupnicu

- *hodnotiaci správa* – posudzovanie silných a slabých stránok za určité vymedzené časové obdobie. Môže mať formu pracovného posudku alebo vyplnená podľa pripravenej osnovy hodnotenia. Hodnotí sa priebeh a výsledky pracovnej činnosti samotného hodnoteného. Líniový manažér si na základe tejto metódy môže viesť napríklad denníky, v ktorých zachytáva všetky kľúčové situácie za predpokladu nezaujatosti. Táto metóda sa používa na dlhodobé hodnotenie a neodráža aktuálny pracovný výkon, preto ju autorka odporúča používať súčasne napríklad s hodnotiacou stupnicou.

- *hodnotiaci dotazník* – táto metóda ponúka slovné hodnotenie zamestnanca na základe vopred naformulovaných tvrdení o pracovnom výsledku alebo osobných charakteristikách. Úspešnosť tejto metódy predpokladá správne vybrané kritériá hodnotenia a dostatočné množstvo formulácií pre hodnotenie zamestnanca. Preto táto metóda ponúka presný obraz o pracovnom výkone hodnoteného. Zostaviť dotazník je však celkovo náročné a väčšinou sa používa pre istý typ pracovného miesta – nedá sa použiť všeobecne.

- *hodnotenie porovnávaním* – porovnávanie zamestnancov je súčasťou uplatňovania ľudských zdrojov. Nemalo by byť subjektívne, pretože výsledkom porovnávania je často rozhodnutie o zvýšení mzdy, pracovnom postupe, preradení na iné pracovné miesto. Porovnávanie sa môže vykonávať podľa:

- *metóda stanovenia poradia* vyplýva zo stanovenia poradia zamestnancov podľa výkonu. Predpokladá menší počet hodnotených. Ak je hodnotených viac, autorka odporúča striedavé hodnotenie kedy sa určí najlepší a najhorší zamestnanec, potom druhý najlepší a najhorší zamestnanec a takto sa pokračuje až kým sa nezaradia všetci hodnotení. V rámci tejto metódy môžeme použiť aj párové hodnotenie, kedy sa každý zamestnanec hodnotí s ostatnými a vyhráva ten, ktorý bol v hodnotení častejšie na prvom mieste.
- *metóda povinného rozdelenia* sa zakladá na tom, že hodnotiteľ zaraduje zamestnancov do kategórií, ktoré sú vopred stanovené.

(napr. A – vynikajúci, B – veľmi dobrý, C – priemerný, D – podpriemerný, E – nevyhovujúci)

- *assessment centrum* – táto metóda sa uplatňuje skôr pri výbere a rozvoji zamestnancov, ale môže sa uplatňovať aj v súvislosti s hodnotením zamestnancov. Pomocou tejto metódy zistíme potenciál zamestnanca. Ide o komplexné hodnotenie, ktoré je charakteristické viacerými hodnotiteľmi. Riešia sa individuálne, ale aj skupinové úlohy, testy, rozhovory, náhodne vygenerované problémy. Hodnotenie vypracúvajú hodnotitelia spoločne pre každého hodnoteného samostatne. Hodnotia naraz viac hodnotených, preto môžeme túto metódu označiť aj za motivačnú. Je určená na hodnotenie súčasného a predpovedanie budúceho výkonu.

- *sebahodnotenie* – môže byť účinnou hodnotiacou metódou v organizácii, pokiaľ je spojené aj so sebazdokonaľovaním a rozvojom zamestnancov. Prostredníctvom tejto metódy sú zamestnanci viac zapojení do procesu hodnotenia. Úspešnosť tejto metódy je aj v tom, že by sa mala spájať s ďalšími metódami, ako napr. hodnotiacim rozhovorom. Hodnotený zamestnanec najprv vykoná sebahodnotenie, podkladom je formulár, ktorý v ďalšej fáze slúži ako základ pre dialóg.

- *hodnotiaci rozhovor* – táto metóda je akýmsi základom pre hodnotenie zamestnancov a preto má aj svoje vlastné postavenie. Poskytuje adekvátne spätnú väzbu, umožňuje výmenu názorov medzi hodnoteným a hodnotiteľom, môže podporiť sebavedomie hodnoteného a spolu s hodnotiteľom sa snažia nájsť vhodné cesty k zlepšeniu pracovného výkonu. V súvislosti s lepšou motiváciou hodnoteného je treba upriamiť pozornosť aj na odmeňovanie a prípadný funkčný postup. Aj táto metóda, podobne ako aj iné, by sa mala kombinovať s inou vhodnou metódou, ale v konečnom dôsledku je práve táto metóda zavŕšením celého hodnotiaceho procesu.

Súhlasíme s autorkou, že ani jedna z uvedených možností nie je dokonalá, každá má svoje výhody a nevýhody a preto je potrebné, aby boli vybraté po dôkladnom zvážení podmienok ich použitia. (Kachaňáková, 2008)

Okrem vyššie uvedených metód hodnotenia by sme radi venovali pozornosť aj rozdeleniu metód ohodnocovania podľa *Porvazníka* (2007), ktoré

sa používajú taktiež aj v pedagogickej, vedeckej, poradenskej, ale aj konzultačnej praxi. Pojem ohodnocovanie preto, pretože autor si myslí, že je výstižnejší ako pojem hodnotenie. Vo svojej publikácii ponúka rozdelenie metód na:

- *intuitívne metódy* – založené na skúsenostiach a intuícii
 - metóda prvého dojmu
 - metóda pozorovania
 - metóda rozhovoru
 - metóda 360° spätnej väzby
- *heuristické metódy* – založené na logike, ale aj skúsenostiach
 - metóda dotazníkov
 - metóda bodovania
- *experimentálne metódy*
 - štandardizované testy
 - softvérové ohodnocovanie

Keďže niektoré metódy sme rozoberali vyššie, radi by sme bližšie špecifikovali nasledovné:

- *metóda 360° spätnej väzby* – získavanie informácií z viacerých zdrojov (priamy nadriadený, podriadený, spolupracovník, interný/externý zákazník a pod.) Takéto spoločné ohodnotenie ponúka ohodnocovanému zamestnancovi pochopiť silné a slabé stránky. Pomocou tejto metódy sú zamestnanci vysoko motivovaní k tomu, aby realizovali zmeny súvisiace s ich výkonom alebo správaním.

- *softvérové ohodnotenie* – táto metóda je založená na 80-ročnej histórii britských odborníkov a bola transformovaná na softvérovú podobu. Ide o vlastné ohodnotenie vlastností, ktorými disponujeme alebo nie. Toto hodnotenie pozostáva z 24 riadkov, pričom na každom z nich sú uvedené 4 vlastnosti, z ktorých tá, ktorou nedisponujeme sa označí krúžkom a tá, ktorou disponujeme najviac krížikom. Podľa označených odpovedí softvérové ohodnotenie ponúkne napr. osobný profil zamestnanca, jeho spôsobilosti, pracovného výkonu a pod.

2.1.3 Príprava a zabezpečenie procesu hodnotenia

Pripraviť a zabezpečiť proces hodnotenia zamestnancov si vyžaduje určité časové obdobie, ktoré je rozdelené do určitých fáz. Každá z týchto fáz je charakteristická niečím iným. *Koubek (2003)* uvádza vo svojej publikácii tri charakteristické obdobia:

- *prípravné obdobie:*
 - stanovuje sa predmet hodnotenia, zásady, postupy a vytvárajú sa formuláre potrebné k hodnoteniu
 - analyzujú sa pracovné miesta (v súvislosti s tým organizácia vie, akých zamestnancov bude potrebovať a teda čo potrebuje hodnotiť)
 - formulácia kritérií výkonu, ich výber, stanovujú sa normy, vyberajú metódy hodnotenia a určí sa rozhodujúce obdobie pre zisťovanie výkonu
 - zamestnanci sú v tejto fáze informovaní o pripravovanom hodnotení, o jeho kritériách a normách a o tom, aký výkon sa vlastne očakáva
- *obdobie získavania informácií a podkladov:*
 - získavanie informácií pozorovaním zamestnancov či už pri práci alebo skúmaním výsledkov práce. Táto fáza je rozhodujúca pre hodnotenie. Kľúčový je fakt, kto je kompetentný na získavanie týchto informácií a teda kto môže byť hodnotiteľom
 - vytvorenie písomnej dokumentácie o pracovnom výkone, ku ktorej je možné sa kedykoľvek vrátiť. Táto dokumentácia slúži taktiež ako spätná väzba medzi hodnotiteľom a hodnoteným.
- *obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone:*
 - v tejto fáze sa vyhodnocujú pracovné výsledky, správanie, schopnosti, zručnosti, postoje. Porovnávajú sa pritom skutočné zistené výsledky s tým, aká ja očakávaná norma a výstup sa zaznamenáva písomne.

- realizácia rozhovoru s hodnoteným zamestnancom o zistených výsledkoch a podanie rozhodnutia, aké z týchto zistení vyplýva. V tejto fáze prichádzame k rozhodujúcemu faktoru a to je aby sa pracovný výkon zamestnanca zlepšil a rozhoduje či zamestnanca bude motivovať alebo nie.
- po vykonaní hodnotiaceho rozhovoru s hodnoteným sa pozoruje jeho ďalšie pôsobenie, v prípade potreby hodnotiteľ poskytuje pomoc k zlepšeniu pracovného výkonu a koniec koncov sa skúma efektívnosť celého hodnotenia.

Hodnotenie zamestnancov môže byť podľa *Kachaňákovvej* (2008) účinné len vtedy, ak sa dôsledne pripraví celý proces. Ako príklad môžeme uviesť aj harmonogram časového priebehu a organizačného zabezpečenia podľa *Tumu* (1996; in *Kachaňáková*, 2008), ktorý pozostáva z nasledujúcich zásad:

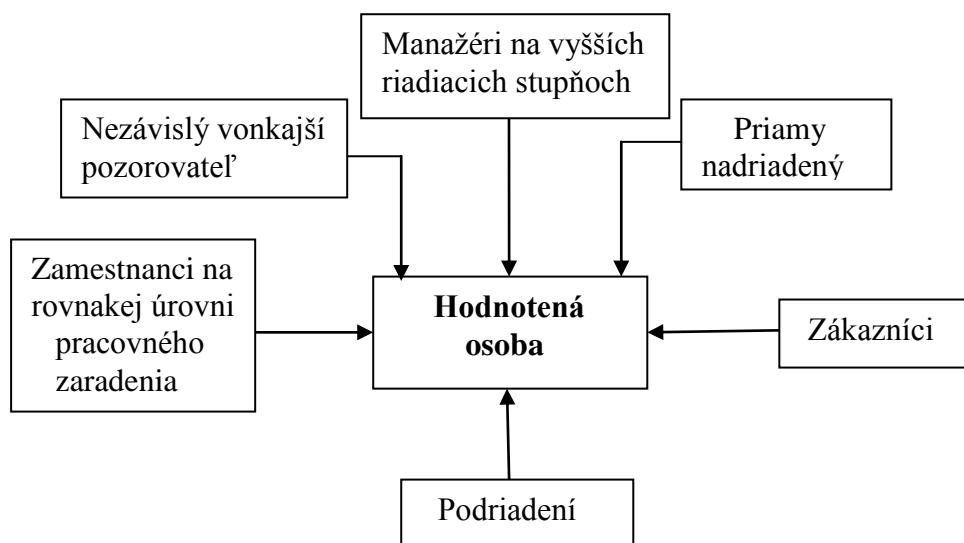
- spracovanie celopodnikovej smernice, v ktorej je definovaný systém hodnotenia zamestnancov a prerokovanie tejto smernice so všetkými zainteresovanými, zapracovanie pripomienok a následné vydanie záväzného pokynu,
- príprava zoznamu hodnotiteľov, školenie v oblasti realizovania hodnotenia a hodnotiaceho rozhovoru,
- príprava podkladov slúžiacich pre zadefinovanie hodnotených zamestnancov a kompletizácia materiálov, ktoré sú pre ich hodnotenie potrebné,
- spracovanie časového plánu hodnotenia
- príprava všetkých potrebných formulárov k realizácii hodnotenia,
- realizácia hodnotenia zamestnancov podľa vybranej metódy hodnotenia
- spracovanie výsledkov hodnotenia a záverov, ktoré z neho vyplývajú a následné odovzdanie všetkých podkladov na útvary ľudských zdrojov,
- spracovanie finálnej verzie hodnotenia týmto útvaram a formulácia pripomienok celého podniku.

Dôležitou súčasťou realizácie hodnotenia zamestnancov je určenie kto má byť v procese hodnotenia hodnotiteľom a kto hodnoteným. *Hroník* (2006)

uvádza, že hodnotiteľom býva vo väčšine prípadov priamy nadriadený. Existujú však aj prípady, ku ktorým vedú veľmi špecifické a závažné dôvody nato, aby hodnotiteľom bol personalista, prípadne metodický vedúci. Vtedy však musí byť priami nadriadený oboznámený so všetkými výsledkami, ktoré vyplynuli počas hodnotenia. Personalista, prípadne metodický vedúci sú väčšinou súčasťou hodnotenia v záverečnej fáze, kedy sa zúčastňujú na vyhodnotení prípadne stanovení rozvojových cieľov. Hodnotení zamestnanci by mali byť podľa autora vopred informovaní o uskutočnení hodnotenia zamestnancov. Taktiež je vhodné, ak sa im v predstihu zašle štruktúra hodnotiaceho rozhovoru, aby boli výsledky hodnotenia čo najkonkrétnejšie.

To, aké účinné bude hodnotenie, závisí podľa *Kachaňákovej* (2008) od správneho výberu hodnotiteľov. Možných hodnotiteľov zobrazujeme na obrázku (obr.6).

Obr. č. 6 – Možní hodnotitelia



Zdroj: *Kachaňáková*, 2008, s. 153

Autorka uvádza, že najlepšou voľbou hodnotiteľa je priamy nadriadený, pretože najlepšie pozná svojich zamestnancov a ich pracovný výkon. Taktiež im vie podať spätnú väzbu a na základe výsledkov z hodnotenia prijať správne rozhodnutia v oblasti odmeňovania, rozvoja kariéry a vzdelávania. (*Kachaňáková*, 2008)

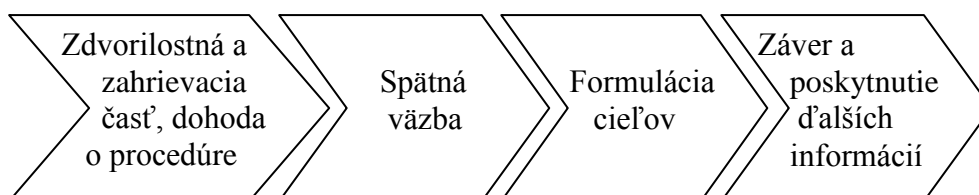
2.2 Vedenie hodnotiaceho rozhovoru

Účelom hodnotiaceho rozhovoru je podľa *Koubeka* (2003):

- zhodnotiť aktuálny výkon zamestnanca, prípadne výkon za uplynulé obdobie a sformulovať plán, ktorý smeruje k zlepšeniu výkonu,
- spoznať problémy, možné príležitosti týkajúce sa práce a tiež faktory, ktoré zamestnanec priamo nedokáže ovplyvniť, ale jeho prácu negatívne ovplyvňujú,
- zlepšiť komunikáciu medzi zamestnancom a jeho vedúcim, orientovať pozornosť zamestnanca na jeho prácu,
- umožniť zamestnancovi vyjadriť vlastný názor, myšlienky, zaujať vlastné stanovisko,
- pripraviť podklady, ktoré slúžia k riadeniu odmeňovania,
- vedieť rozpoznať potenciál zamestnanca a ak je to možné zabezpečiť prestup zamestnanca na inú pracovnú funkciu, prípadne zvážiť možnosť povýšenia,
- rozpoznať potrebu vzdelávania zamestnanca prípadne osobného rozvoja z hľadiska jeho vykonávanej práce.

Tak, ako uvádza *Hroník* (2006) by mal byť hodnotiaci rozhovor starostlivo pripravený a dobre premyslený. Veľký vplyv má aj miesto, v ktorom tento rozhovor prebieha a to môže byť v prostredí známom pre hodnotiteľa, ale aj hodnoteného, prípadne prostredie, ktoré môžeme nazvať neutrálne, každý typ prostredia má svoje výhody, ale aj nevýhody. Pokiaľ je správne zvolené prostredie, v ktorom sa cítia dobre hodnotiteľ aj hodnotený, tak sa prichádza k samotnému hodnotiacemu rozhovoru (obr. 7).

Obr. č. 7 – Fázy hodnotiaceho rozhovoru



Zdroj: *Hroník*, 2006, s. 106

Autor uvádza, že rozhovor pozostáva zo 4 fáz, z ktorých má jadro rozhovoru najväčšiu časovú dominantu. V prvej fáze ide o priateľské navodenie atmosféry, kde okrem privítania, by mal byť hodnotený informovaný o tom, koľko času je vyčleneného na rozhovor a čo bude výsledkom tohto rozhovoru. Druhá fáza je typická tým, že hodnotený sám popíše ako vníma dosiahnutie úloh, ktoré mal splniť, či a ako ich splnil, prípadne či rozmýšľal nad tým, že ich splnenie mohlo aj inak dopadnúť. Hodnotiteľ potom zhodnotí situáciu z vlastného pohľadu a vysvetlí ako prideloval body. V tretej fáze sa dostáva do popredia formulácia cieľov na ďalšie obdobie. Hodnotený môže dostať priestor na sformulovanie cieľov podľa vlastných predstáv. V poslednej fáze je dôležité, aby boli spokojné obe strany, aby vznikla obojstranne akceptovaná dohoda o ďalšom rozvoji, postupe a pod. (Hroník, 2006)

Do toho, akým spôsobom bude vedený hodnotiaci rozhovor sa podľa *Pilařovej* (2008) premieta najmä to, aký postoj zaujmú hodnotitelia a aj hodnotený zamestnanec a tiež kompetencie účastníkov vo vedení tohto rozhovoru (ako sa správne vedie hodnotiaci rozhovor, schopnosť počúvať druhého, formulovať myšlienky, stanoviť ciele, poskytovať spätnú väzbu, kritiku a pod.) Preto je užitočné, ak sú hodnotitelia aj hodnotení zamestnanci preškolení v oblasti vedenia hodnotiaceho rozhovoru. Autorka rozdeľuje vedenie hodnotiaceho rozhovoru na tri fázy, kde je prvá fáza prípravná, druhá samotný hodnotiaci rozhovor a tretia sa venuje realizácii a následnej kontrole dohôd, ktoré vyplynuli z hodnotenia. Čo sa týka bližšej špecifikácie jednotlivých fáz, môže usúdiť že autori odbornej literatúry sa svojimi myšlienkami a názormi veľmi približujú. Myslíme si, že je dôležité zdôrazniť zásady vedenia hodnotiaceho rozhovoru a názorný výklad nám poskytuje vyššie uvedená autorka vo svojej publikácii nasledovne:

- je dôležité uvedomiť si, že hodnotiaci rozhovor vedie hodnotiteľ,
- hodnotenie predstavuje dialóg obidvoch strán a nie len monológ hodnotiteľa,
- najskôr je potrebné pýtať sa na názor a myšlienky hodnoteného a až potom by mal predkladať svoje názory hodnotiteľ,

- najskôr je potrebné prediskutovať to, v čom vidno zhodu a potom to, v čom sú rozdiely,
- potreba poskytnúť adekvátnu spätnú väzbu,
- objektívne analyzovať príčiny neúspechu,
- akceptácia názorov druhej strany,
- naučiť sa prijať kritiku zo strany hodnoteného,
- usilovať sa o dosiahnutie dohody,
- transparentnosť,
- pozitívne ukončenie rozhovoru.

Hodnotiaci rozhovor predstavuje podľa *Kachaňákovvej* (2008) zavŕšenie celého procesu hodnotenia. Preto by sa pri jeho vedení mali rešpektovať nasledovné pravidlá:

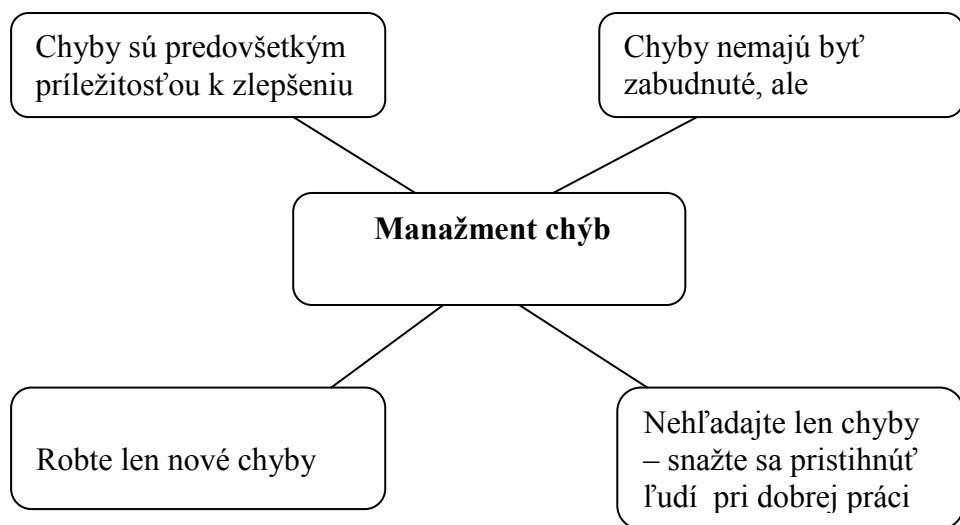
- pripraviť dokumentáciu, týkajúcu sa hodnotenia zamestnancov,
- pripraviť si formuláre, stanoviť cieľ a program rozhovoru,
- oboznámiť hodnoteného s cieľom a obsahom hodnotenia a tiež s priebehom rozhovoru,
- vytvoriť konštruktívnu atmosféru a zabezpečiť nerušený priebeh rozhovoru,
- umožniť hodnotenému hovoriť a viesť ho k sebahodnoteniu,
- venovať pozornosť celému hodnotenému obdobiu a zdôrazniť pritom najmä pozitívne aspekty pracovného výkonu,
- vyjadrovať konštruktívnu kritiku, a tiež ju vedieť prijať, správne formulovať otázky, spätne overovať mieru pochopenia a sledovať prítomné neverbálne signály,
- snaha dosiahnuť akceptovateľnú dohodu,
- zhodnotiť aktuálny a plánovať budúci výkon, vyplniť formulár hodnotenia,
- pozitívne ukončiť rozhovor. (Kachaňáková, 2008)

Z tohto všetkého usudzujeme, že príprava, organizácia, vedenie hodnotiaceho rozhovoru je veľmi dôležité v procese hodnotenia, pretože jeho prostredníctvom vieme získať potrebné informácie o danom zamestnancovi, jeho pracovnom výkone, postojoch, potrebách, záujmoch a pod.

2.3 Chyby v hodnotení zamestnancov

Plamínek (2009) uvádza, že tak, ako v bežnom živote robí človek chyby, tak sa aj pri hodnotení zamestnancov môžeme stretnúť s určitými chybami, či už pri vytváraní systému hodnotenia, jeho implementácii, výbere kritérií, metód, ale taktiež aj pri samotnom výkone hodnotenia. Chybám, ktoré sa vyskytujú v pracovnom prostredí sa venuje manažment chýb (obr. 8).

Obr. č. 8 – Zásady pre prácu s chybami



Zdroj: Plamínek, 2009, s. 106

Autor uvádza, že dôležité je to, aby sme sa z týchto chýb poučili a aby sme ich vnímali ako príležitosť na zlepšenie. Taktiež je dôležité nenechať ich len tak nepovšimnuté, ale mali by sme sa snažiť nájsť ich príčiny, čo ich spôsobilo, čo umožnilo aby k nim vlastne prišlo. Ďalej je veľmi dôležité, aby sme neopakovali tie isté chyby, ale pokiaľ ku chybe príde, mala by byť nová. Paradoxom je, že život nie je len o chybách a neúspechoch, ale aj o správnych rozhodnutiach a úspechoch. Tie však nie sú povšimnuté, skôr sa vnímajú ako niečo, čo je normálne.

Čo sa týka chýb v procese hodnotenia, tak ich môžeme podľa *Pilařovej* (2008) rozdeliť nasledovne:

- *chyby spôsobené nesprávnou interpretáciou informácií* – je to spôsobené nedostatočným počúvaním druhého, neoverovanie si informácií, nesústredenosť na rozhovor, nezáujem o názory druhého, niektoré informácie sú považované za zbytočné, význam získaných informácií sa skresľuje a pod.

- *chyby spôsobené aktuálnym stavom hodnotiteľa* – závisí na aktuálnej nálade hodnotiteľa, kedy pri dobrej nálade má tendenciu hodnotiť priaznivejšie ako pri nálade zlej.

- *chyby spôsobené osobnosťou a úrovňou sociálnej percepcie* – ak sa človek ocitne v úlohe hodnotiteľa, tak hodnotenie môže byť ovplyvnené skúsenosťami, postojmi, názormi a pod. Je potrebné, aby hodnotiteľ o takýchto chybách vedel, aby si uvedomoval, ktoré sa vzťahujú aj na neho a po tretie je dôležité, aby zistil akým spôsobom ich môže odstrániť. Niekedy stačí aj to, že hodnotiteľ si chyby uvedomuje a snaží sa ich eliminovať v procese hodnotenia. Autorka vo svojej publikácii ponúka aj prehľad chýb, ktorých sa môže hodnotiteľ dopúšťať:

- *osobný vzťah* – ten sa veľmi odráža na spôsobe a výsledku hodnotenia, pretože ak má hodnotiteľ s hodnoteným zamestnancom dobrý vzťah, tak jeho hodnotenie býva pozitívne a naopak.
- *miernosť* – *prísnosť* – niektorí hodnotitelia hodnotia zamestnancov príliš zhovievavo, pretože si chcú udržať dobré vzťahy sú teda mierni a pokiaľ hodnotia dosahovanie cieľov, tak sú zas prísni, pretože očakávajú 100% výkon.
- *neoprávnená generalizácia* – tendencia zovšeobecňovania ojedinelých prejavov zamestnanca.
- *haló efekt* – hodnotiteľ sa nechá ovplyvniť dominantnou vlastnosťou hodnoteného.
- *chyba kontrastu* – hodnotiteľ porovnáva výkony a kompetencie hodnoteného so svojimi vlastnými, pričom by ich mal

porovnávať s tými, ktoré vyplývajú z požiadaviek na dané pracovné miesto.

- *logická chyba* – tendencia spájať zdanlivo súvisiace fakty.
- *tendencia k priemernosti* – prejavuje sa snahou hodnotiť všetkých zamestnancov priemerne.
- *fráza* – s touto chybou sa stretávame najmä vtedy, ak hodnotiteľ nechápe zmysle hodnotenia, prípadne ho nepovažuje za riadiaci nástroj.
- *efekt nedávnosti* – hodnotiteľ je ovplyvnený správaním zamestnanca, akým sa aktuálne prejavuje.
- *predsudky* – ak má hodnotiteľ predsudky voči skupine zamestnancov (ženy, muži, mladí, starí, vzdelaní, nevzdelaní, inej farby pleti apod.) tak sa prejavujú aj v hodnotení.
- *projekcia* – hodnotiteľ prenáša vlastné chyby na hodnoteného.
- *konformita* – hodnotiteľ podlieha pri hodnotení prianiam hodnotených, nadriadených, či iným vplyvom.
- *atribučné chyby* – chyby, ktoré sú spôsobené nesprávnym pochopením príčin správania zamestnanca.

Aby sme sa vyhli chybám, tak je podľa *Koubeka* (2001) bezpodmienečne nutné:

- dôsledne zvážiť výber kritérií a metód, nehodnotiť všetkých zamestnancov na základe jednotného spôsobu hodnotenia,
- dôsledne pripraviť všetky potrebné materiály k hodnoteniu,
- dôsledne vypracovať hodnotiaci plán,
- dôsledne vyškoliť všetkých zamestnancov, ktorí budú hodnotenie vykonávať, pripraviť všetky potrebné formuláre, realizovať hodnotiace rozhovory,
- informovať zamestnancov o význame hodnotenia, aké sú kritériá, metódy, použité normy a tiež získať si dôveru a ochotu k prípadnej ďalšej spolupráci.

2.4 Vzťah hodnotenia zamestnancov, motivácie a ostatných personálnych činností

Samotná práca ako uvádza *Wagnerová* (2008) predstavuje pre človeka motiváciu nato, aby mal zabezpečené tieto funkcie:

- zabezpečenie prostriedkov na stravu a bývanie,
- časové rozvrhnutie,
- pravidelné sociálne kontakty,
- zdroj osobného statusu, identity, aktivity.

Prácu už nechápeme teda len ako zdroj obživy, ale ukazuje sa aj jej širší koncept. Podľa Herzberga, Mausnera, Snydermana (1957; in *Wagnerová*, 2008) boli faktory pracovnej motivácie zoradené podľa dôležitosti. My uvádzame tieto výsledky v tabuľke (tab. 3).

Tab. 3. – Poradie faktorov pracovnej motivácie

PORADIE	FAKTORY PRACOVNEJ MOTIVÁCIE
1	Spoločenské uznanie - nadriadeným, spolupracovníkmi, členmi iných skupín
2	Dosiahnutie úspechu
3	Možnosť odborného rastu (zvyšovanie kvalifikácie)
4	Možnosť povýšenia
5	Plat
6	Interpersonálne vzťahy na pracovisku
7	Odborné vedenie v pracovnej činnosti
8	Zodpovednosť za výrobu
9	Jednanie podniku
10	Pracovné podmienky
11	Charakter vykonávanej práce
12	Faktory v osobnom živote
13	Spoločenský status odboru a spoločenská aspirácia jedinca
14	Pracovná istota

Zdroj: *Wagnerová*, 2008, s. 16-17

Motivačná stratégia musí podľa *Stýbla* (1992) vychádzať zo splnenia požiadaviek, medzi ktoré patrí získanie informácií, ktoré sú potrebné k stanoveniu cieľov a úloh pre jednotlivých zamestnancov, vypracovanie časového plánu, za ktorý je možné splnenie týchto cieľov, prerokovanie týchto cieľov a časového plánu s jednotlivými zamestnancami, podpora zamestnancov pri plnení úloh, upresňovanie cieľov a úloh, kontrola ich plnenia a záverečné vyhodnocovanie a uvažovanie nad dôsledkami, ktoré vyplývajú z nových riešení, celkové vyhodnocovanie skupiny, jednotlivých zamestnancov. Ak chceme dosiahnuť motiváciu a spokojnosť zamestnancov, tak každý zamestnanec musí pociťovať osobný úspech, musí vedieť, že prispieva svojou prácou k napĺňaniu cieľov organizácie, práca by mala predstavovať výzvu pre zamestnancov, musí sa im dostávať uznanie za vykonanú prácu, musia zvládať úlohy, ktoré im boli pridelené a zamestnanci musia vidieť, že sa ďalej rozvíjajú a získavajú nové zručnosti a schopnosti.

Medzi efektívne motivačné nástroje zvyšovania výkonnosti patria nepochybne motivačné programy. Tie podľa *Majtána* (2001) odrážajú tak personálnu, ako aj sociálnu politiku danej organizácie. Nato, aby splnili svoj zámer je potrebné, aby vychádzali najmä z potrieb organizácie, z podmienok práce (technické, organizačné, technologické), zo štruktúry zamestnancov, z preferovaného riadiaceho štýlu, so spôsobu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, ich postojov k práci a so samotnou pracovnou spokojnosťou. Preto aj v súvislosti s hodnotením zamestnancov je potrebné, aby výsledky čo najpresnejšie odrážali pracovný výkon, vzniknuté potreby, aby mohli byť zapracované do motivačných programov a tým slúžiť k zvyšovaniu pracovného výkonu.

Ku konkrétnym faktorom, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu a nástrojom motivovania zamestnancov, ktoré uvádza vo svojej publikácii *Tureckiová* (2004) zaradíme:

- rozširovanie, obohacovanie náplne práce zamestnanca podľa jeho možností a schopností a dohoda o stanovených cieľoch,
- možnosť spolupodieľať sa na plnení cieľov organizácie od ich formulácie až po ich splnenie a odmenenie,

- delegovanie právomoci na podriadených,
- spôsob správania nadriadeného, jeho štýl riadenia alebo vedenia, efektívna komunikácia a spätná väzba medzi nadriadeným a podriadenými,
- informovanie zamestnancov o všetkom dianí v organizácii (nielen také informácie, ktoré zamestnanci potrebujú k vykonávaniu svojej práce, ale informácie vo všeobecnosti, aby nestratili pocit, že organizácia s nimi počíta do budúca),
- vytvorenie vzťahov, ktoré pozitívne ovplyvňujú interpersonálne vzťahy na pracovisku, ale aj firemnú kultúru vo všeobecnosti,
- možnosť ďalšieho rozvoja, vzdelávania, prípadne kariérneho postupu v organizácii,
- spravodlivý a efektívny systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov,
- sociálna politika organizácie.

Autorka ďalej uvádza, že pri motivovaní zamestnancov je veľmi dôležité spájať motivačné systémy s ostatnými systémami, najmä čo sa týka systému hodnotenia, odmeňovania, vzdelávania, komunikácie v organizácii a najmä nezabúdať pritom všetkom na zhodu slov a skutkov. (Tureckiová, 2004)

Hodnotenie zamestnancov má vplyv tak na motiváciu zamestnancov, ako aj na ostatné personálne činnosti. Bez hodnotenia zamestnancov sa nedajú efektívne realizovať ostatné personálne činnosti. Preto ako uvádza *Koubek* (2003) je hlavnými úlohami hodnotenia zamestnancov:

- rozpoznať potenciál pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov, jeho súčasnú úroveň a tiež umožniť každému zamestnancovi možnosť jeho zlepšenia,
- možnosť spoznať silné a slabé stránky jednotlivých zamestnancov,
- vytvorenie adekvátneho odmeňovania jednotlivým zamestnancom podľa stupňa naplnenia jednotlivých cieľov organizácie,
- motivácia zamestnancov,
- definovať potrebu vzdelávania a rozvoja jednotlivých zamestnancov,

- vytváranie podkladov, ktoré sú dôležité pre pridelovanie úloh, plánovanie následníctva, plánovanie personálneho rozvoja, rozmiestňovanie zamestnancov, výber zamestnancov a posudzovanie vhodnosti používaných metód výberu, efektívne vzdelávanie a hodnotenie účinnosti vzdelávacích programov, plánovanie jednotlivých zamestnancov a v neposlednom rade pre stanovenie budúcich úloh organizácie.

- Autor *Porvazník (2007)* uvádza, že o potrebe ohodnocovania hovoríme pri výbere na pracovnú pozíciu, pri kariérnom postupe, kvalifikačnom raste, určovaní poradia pri odmeňovaní, prepúšťaní a pod. V prípade výberu na pracovnú pozíciu sa v poslednom čase spoliehajú najmä väčšie organizácie na vonkajšie zdroje tzv. assesment centrá (bližšia špecifikácia pri metódach hodnotenia), preto sa ohodnocovanie stáva skôr podnikateľskou záležitosťou. V prípade kariérneho postupu vidí autor nezastupiteľnú úlohu práve v ohodnocovaní, pretože najmä jeho prostredníctvom je možné obsadzovať manažérske a vrcholové pozície v organizácii. O ohodnocovaní spôsobilostí hovorí autor najmä preto, pretože sa stávajú dôležitými aj pri procese kvalifikačného rastu, určiť potrebu a možnosti vzdelania či už pre manažérov, ale aj radových zamestnancov.

Výsledky hodnotenia zamestnancov majú nesporne veľký vplyv na ostatné personálne činnosti a *Koubek (2001)* vo svojej publikácii uvádza prepojenie nasledovne:

- *personálne plánovanie* – o výsledky hodnotenia, by sa malo opierať plánovanie personálneho rozvoja, ale aj plánovanie potreby zamestnancov a možnosti jeho pokrytia. Preto je potrebné už pri voľbe kritérií a metód vziať do úvahy potreby personálneho plánovania.

- *analýza pracovného miesta* – popis a špecifikácia pracovného miesta poskytuje pre samotné hodnotenie zamestnancov základ. Výsledky z hodnotenia potom môžu slúžiť pri redesigne pracovného miesta, aby sa odstránili negatívne faktory pôsobiace na zamestnanca.

- *získavanie a výber zamestnancov* – celý systém hodnotenia, ktorý má daná organizácia zaužívaný môže byť atraktívny pre získavanie nových

zamestnancov a tiež ovplyvňovať fluktuáciu zamestnancov, čím sa opäť podmieňuje získavanie nových zamestnancov.

- *vzdelávanie a rozvoj zamestnancov* – veľmi úzko prepojené s hodnotením zamestnancov, pretože prostredníctvom hodnotenia vieme stanoviť potrebu vzdelávania a rozvoja zamestnancov, čím podmieňujeme ich pracovný výkon k neustálemu zlepšovaniu.

- *odmeňovanie* – hodnotenie zamestnancov určuje tiež platové zaradenie zamestnanca, určuje možnosť ďalších výhod, bonusov, benefitov, pretože sa všetko odvíja od jeho pracovného výkonu. Ak je spravodlivý systém odmeňovania, tak je priaznivý pracovný výkon čo vplýva aj na pracovné správanie.

- *rozmiešťovanie zamestnancov* – hodnotenie zamestnancov sa v súvislosti s tou personálnou činnosťou stáva východiskom pre rozhodovanie o možnosti povýšenia, premiestnenia na inú pracovnú pozíciu, prepustenie, penzionovanie a pod. Ak je politika rozmiestňovania zamestnancov správne nastavená môže mať taktiež veľký motivačný vplyv.

- *zamestnanecké vzťahy* – ak je systém hodnotenia spravodlivý, objektívny, má správne navrhnuté kritériá a metódy tak veľmi pozitívne vplýva tak na samotných zamestnancov, ako aj na ich organizácie odbory. V konečnom dôsledku sú personálne rozhodnutia akceptované a uznávané.

Záverom autor dodáva, že hodnotenie zamestnancov môže odhaliť aj nedostatky v oblasti starostlivosti. Preto neustála starostlivosť o zamestnancov, jej zlepšovanie pôsobí ako výborný motivátor a veľmi pozitívne sa odráža na pracovnom výkone zamestnancov.

V závere tejto podkapitoly môžeme povedať, že nie všetky názory a myšlienky je možné uviesť v našej bakalárskej práci práve kvôli ich množstvu a rozsiahlosti. Preto sme sa rozhodli uviesť jasné, výstižné, komplexné, vyjadrenia a špecifikácie v takom množstve a rozsahu, aby sme plne obsiahli a uchopili zmysel a podstatu stanovenej problematiky.

3 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI SLOVENSKE ELEKTRARNE, A.S.

V tretej kapitole sa budeme venovať hodnoteniu zamestnancov v spoločnosti Slovenské elektrárne, a.s. (ďalej len SE, a.s.). V našej bakalárskej práci sme si stanovili za cieľ priblíženie hodnotenia zamestnancov v tejto spoločnosti. Na začiatku tejto kapitoly predstavíme túto spoločnosť, akej činnosti sa venuje, priblížime jej organizačnú štruktúru a v nasledujúcich podkapitolách sa budeme venovať príprave a realizácii hodnotenia zamestnancov.

3.1 O spoločnosti SE, a.s.

V tejto podkapitole si bližšie predstavíme spoločnosť SE, a.s. Táto spoločnosť vznikla 21. januára 2002 oddelením Prenosovej sústavy a teplární Košice. Od tohto dátumu bola spoločnosť SE, a.s samostatným právnym subjektom. V roku 2004 sa jej majoritným vlastníkom stala talianska spoločnosť Enel, S.p.A., ktorá vlastní 66% akcií, minoritným vlastníkom ostal Fond národného majetku, ktorému prináleží ostatných 34% akcií. (www.seas.sk)

Hlavnou podnikateľskou činnosťou SE, a.s. je výroba a predaj elektrickej energie. Na Slovensku je táto spoločnosť najväčším výrobcom elektrickej energie a v strednej a východnej Európe zastáva druhé miesto. Okrem toho poskytuje spoločnosť SE, a.s. podporné služby pre elektrizačnú sústavu, taktiež vyrába a predáva teplo. SE, a.s. majú v prevádzke 2 atómové elektrárne (Jaslovské Bohunice, Mochovce), 2 tepelné elektrárne (Nováky, Vojany), 2 fotovoltické elektrárne (Mochovce, Vojany) a 34 vodných elektrární, ktoré sa nachádzajú po celom Slovensku a sú vybudované na tokoch našich riek, prípadne na priehradách (obr.9). (www.seas.sk) V súčasnosti je

najväčším investičným projektom SE, a.s. dostavba novej atómovej elektrárni v Mochovciach, s názvom MO34.

Obr. č. 9 – Mapa elektrární na Slovensku



Zdroj: www.seas.sk

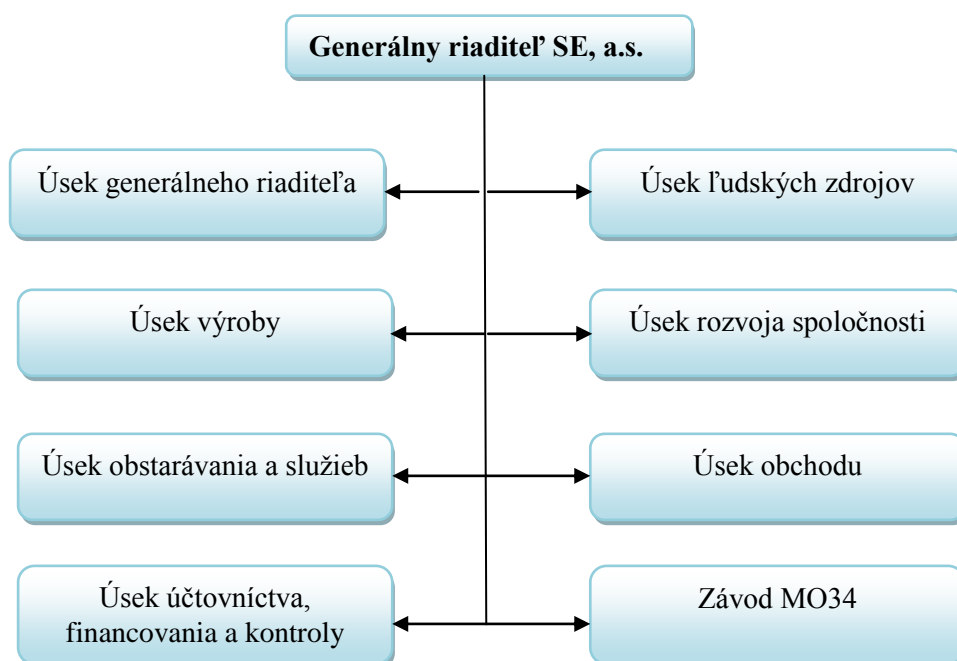
„Cieľom spoločnosti je bezpečne, spoľahlivo, efektívne a konkurencieschopne vyrábať, predávať a obchodovať s elektrinou a teplom, bezpečne zaobchádzať s rádioaktívnymi odpadmi a vyhoreným jadrovým palivom, pri trvalom znižovaní negatívnych vplyvov výrobných procesov na životné prostredie.“ (<http://www.seas.sk/sk/spolocnost/o-nas/slovenske-elektrarne>)

Vízia a poslanie spoločnosti sú prepojené s cieľom spoločnosti a teda čo najbezpečnejšie a najefektívnejšie vyrábať elektrickú energiu s veľkým dôrazom na životné prostredie, udržať si konkurencieschopnosť na trhu, vytvárať hodnoty pre zamestnancov, akcionárov, ale aj zákazníkov. Toto

všetko dosahujú SE, a.s. prostredníctvom výnimočných výkonov, skvelej tímovej práci a v neposlednom rade trvalého zlepšovania pracovných procesov. (www.seas.sk)

Pre lepšie priblíženie spoločnosti SE, a.s. uvádzame jej organizačnú štruktúru (obr. 10), v ktorej môžeme vidieť všetky oblasti pracovného pôsobenia.

Obr. č. 10 – Organizačná štruktúra SE, a.s.



Zdroj: www.seas.sk

3.2 Príprava hodnotenia zamestnancov v SE, a.s.

V súvislosti s hodnotením zamestnancov má SE, a.s. vytvorený vnútorný metodický návod, s ktorým sa musí každý novoprijatý zamestnanec oboznámiť a svojim podpisom akceptovať jeho použitie. Keďže tento metodický návod je vnútropodnikovým zdrojom, nie je možné uviesť jeho číslo, preto sme v zozname použitej literatúry uviedli len všeobecnú informáciu o tomto zdroji. Z tohto metodického návodu čerpáme taktiež pri spracovávaní

tejto aj nasledujúcej podkapitoly. Metodický návod s názvom „Hodnotenie zamestnancov“ vychádza zo smerníc ako riadenie ľudských zdrojov, organizačný poriadok, zo zákonníka práce a z modelu správania, ktorý je taktiež vnútropodnikovým materiálom. Tento metodický návod ďalej súvisí s plánovaním ľudských zdrojov, riadením zamestnaneckých vzťahov, vyhľadávaním, výberom, rozvojom, vzdelávaním a odmeňovaním zamestnancov.

Ako sme už vyššie spomenuli, v rámci hodnotenia zamestnancov v SE, a.s. je dôležitý aj model správania, ktorý je spoločný pre všetkých zamestnancov a zároveň vystihuje 5 úrovní. Jedná sa o úroveň top manažmentu, manažmentu, vedúcich, špecialistov a zamestnancov. Pre všetkých platí model správania ktorý vychádza z:

- kladenia bezpečnosti na prvé miesto,
- vnímania seba samého ako súčasť skupiny,
- neustáleho zlepšovania a napredovania,
- správania sa ako keby bol každý vlastníkom danej spoločnosti,
- ovládania významu,
- rozvoja talentov a tímov,
- dosahovania výsledkov.

Model správania má v procese hodnotenia svoje postavenie, pretože na základe neho je zostavený hodnotiaci formulár, v ktorom je definované očakávané správanie súvislosti s jednotlivými oblasťami, kde by mohli byť viditeľné. Hodnotiaci formulár ďalej rozoberáme v nasledujúcej podkapitole, v ktorej sa venujeme konkrétne hodnoteniu zamestnancov.

V úvode metodického návodu „Hodnotenie zamestnancov“, sú vysvetlené všetky základné pojmy a definície, ktoré s procesom hodnotenia zamestnancov súvisia (dohoda o rozvoji ĽZ, hodnotenie zamestnancov, hodnotený, hodnotiteľ, stupnica BARS, hodnotiace obdobie, hodnotiaci formulár, hodnotiaci rozhovor, kritérium pracovného správania, model správania, pracovný cieľ). V rámci riadenia ľudských zdrojov v SE, a.s. je hodnotenie zamestnancov jednou z najdôležitejších personálnych činností. Preto sa k nemu pristupuje so všetkou vážnosťou a jeho výsledky majú dopad

na ostatné personálne činnosti. Dôležitým faktom je, že hodnotenie zamestnancov v spoločnosti SE, a.s. prebieha minimálne raz za rok a to cieľavedome a systematicky.

Cieľom hodnotenia v SE, a.s. je vytvorenie takého súhrnu komplexných informácií, na základe ktorých bude vedieť spoločnosť riadiť a rozvíjať ľudské zdroje v súlade so svojimi požiadavkami alebo očakávaniami. Na základe dobre zrealizovaného hodnotenia je možné, aby bolo možné posúdiť zamestnancov na základe ich vlastného pracovného výkonu, posúdiť ich pracovné správanie, ktoré by malo byť v konečnom dôsledku efektívne. Ďalej je možné dať príležitosť vyjadriť sa aj zamestnancom (aké sú ich aspirácie, očakávania, ciele, rozoznávať správnych zamestnancov na požadovanú obsadzovanú funkciu, definovať rozvojové plány prostredníctvom hodnotiaceho rozhovoru teda spätnej väzby. Preto výsledky hodnotenia majú dopad najmä na:

- prehodnotenie odmeňovania,
- vytvorenie rozvojových aktivít,
- výber vhodných zamestnancov na kľúčové pozície,
- riadenie talentov.

Predmetom hodnotenia zamestnancov sú tak výsledky ich pracovnej činnosti, ako aj správanie, čo je dôležité pre rozvoj celej spoločnosti. Správanie je pritom definované zručnosťami, znalosťami, osobnostnými charakteristikami, motiváciou a hodnotami, ktoré zamestnanec preferuje. Hodnotia sa všetci zamestnanci spravidla raz za rok, ktorí zotrvali na pracovnej pozícii minimálne tri mesiace, pričom ak je zamestnanec novoprijatý, tak jeho prvé hodnotenie sa realizuje po ukončení trojmesačnej skúšobnej doby. Hodnotiteľmi sú obvykle priami nadriadení, ktorí sú v podstate vo vedúcej pozícii a riadia určitý pracovný tím. V prípade, že vedúci pracovník je neprítomný viac ako šesť mesiacov, tak za hodnotenie zamestnancov je zodpovedný ďalší nadriadený, ktorý musí rozhodnúť, kto sa môže stať hodnotiteľom. Prostredníctvom hodnotenia teda dostáva vedúci zamestnanec štruktúrované informácie o hodnotenom zamestnancovi, pričom medzi vedúcim zamestnancom a hodnoteným zamestnancom dochádza k spätnej

väzbe, preberá sa jeho ďalší profesionálny rozvoj, prípadne sa s ľudskými zdrojmi rieši otázka perspektívneho rozvoja. Pokiaľ je záujem zo strany hodnoteného a existujú možnosti zo strany ľudských zdrojov, je možné upraviť túto otázku do podoby dohody o osobnom rozvoji. Prostredníctvom takto navrhnutého procesu hodnotenia získavajú ľudské zdroje predstavu o kľúčových oblastiach rozvoja.

Hodnotiteľ ako aj hodnotený zamestnanec musia byť dostatočne pripravení na hodnotenie zamestnancov, preto, čo sa týka hodnotiteľa, je nevyhnutné, aby prešiel školením alebo tréningom, ktorý slúži na oboznámenie sa so zavedeným systémom hodnotenia, čo všetko je potrebné na prípravu, akým spôsobom sa vedie hodnotiaci rozhovor. Hlavnou úlohou hodnotiteľov v procese hodnotenia zamestnancov, je nasledovné:

- nutnosť analyzovať pracovný výkon, pracovné správanie, dosahovanie cieľov jednotlivých hodnotených zamestnancov,
- analyzovať prácu hodnoteného zamestnanca za predošlé obdobie,
- vyplniť hodnotiaci formulár či už on-line alebo v papierovej prípadne elektronickej forme,
- informovať hodnoteného zamestnanca o priebehu a výsledkoch hodnotenia a zrealizovať hodnotiaci rozhovor,
- po absolvovaní hodnotiaceho rozhovoru vyplniť finálnu verziu formulára aj so zapracovanými pripomienkami.

Čo sa týka hodnoteného zamestnanca, tak jeho hlavnými úlohami v procese hodnotenia sú:

- snažiť sa objektívne zhodnotiť svoju doterajšiu prácu a vyplniť podľa toho formulár na sebahodnotenie,
- premyslieť si argumenty, ktoré budú potrebné pri hodnotiacom rozhovore ku kritériám hodnotenia, k preukázanému pracovnému výkonu, k dosiahnutým cieľom a pracovnému správaniu,
- premyslieť si návrhy, ktoré sa týkajú vlastného rozvoja hodnoteného zamestnanca, prípadne zvyšovanie vlastnej výkonnosti v nasledujúcom období.

3.3 Realizácia hodnotenia zamestnancov v SE, a.s.

Hodnotenie zamestnancov v SE, a.s. môže prebiehať viacerými spôsobmi. To, ktorý zo spôsobov bude realizovaný závisí aj na technických možnostiach jednotlivých pracovísk, pretože v prevádzke elektrární nie je možné realizovať taký istý typ hodnotenia, ako napríklad na riaditeľstve, ktoré sídli v hlavnom meste.

K dispozícii sú nasledujúce typy hodnotenia zamestnancov:

- on-line aplikácia, ktorá je zverejnená na intranete SE, a.s. – na začiatku hodnotiaceho obdobia dostane tak hodnotiteľ, ako aj hodnotený presné informácie, akým spôsobom sa postupuje pri hodnotení prostredníctvom on-line aplikácie.
- papierová resp. elektronická forma, ktorú predstavuje hodnotiaci formulár (príloha A) – pre tento typ hodnotenia takisto platí, že presné informácie dostanú všetci účastníci hodnotenia na začiatku hodnotiaceho obdobia.
- sebahodnotenie – zamestnanec si ho pripravuje v predstihu, aby ho mohol predložiť hodnotiteľovi pri hodnotiacom rozhovore. Na sebahodnotenie sa používa totožný hodnotiaci formulár, ale hodnotený zamestnanec ho vyplňa na základe toho, ako vidí sám seba ako pracovníka, ako hodnotí svoje správanie, ako prispel k plneniu cieľov.

Môžeme povedať, pričom vychádzame z metodického návodu, že výber metódy hodnotenia zamestnancov, je založený na:

- analýze pracovného výkonu,
- analýze pracovných cieľov, ktoré boli vopred definované,
- základe zhodnotenia či mal hodnotený zamestnanec prínos pre spoločnosť za dané hodnotené obdobie
- základe posúdenia vzájomných možností, ktoré smerujú ku zlepšeniu výkonnosti a zvýšeniu motivácie zamestnanca.

Samotný proces hodnotenia zamestnancov prebieha v SE, a.s v dvoch na seba nadväzujúcich fázach. V prvej fáze sa pristupuje k vyplňaniu on-line

formulára, hodnotiaceho formulára v papierovej verzii, ale taktiež aj vyplňaniu sebahodnotenia. V druhej fáze sa realizuje hodnotiaci rozhovor, teda poskytuje sa hodnotenému zamestnancovi spätná väzba.

Hodnotiaci formulár (príloha A) je rozdelený do viacerých častí. V úvodnej časti sú uvedené základné údaje o hodnotenom zamestnancovi, ako aj o hodnotiteľovi. Jedná sa o údaje ako je meno a priezvisko, osobné číslo, pracovná pozícia a útvar na ktorý sú obaja zaradení. Ďalej sa tu definujú ciele a k nim prislúchajúce ukazovatele za dané hodnotiace obdobie. Samozrejmom súčasťou úvodnej časti hodnotiaceho formulára je aj hodnotiaci škála, ktorá je v procese hodnotenia zamestnancov v SE, a.s. navrhnutá 6 stupňami hodnotiacej škály pričom:

- 1 znamená, že zamestnanec nenaplnil očakávania, že nedosiahol taký stupeň a takú kvalitu výsledkov, aby naplnil očakávania spoločnosti tým prispel k výsledkom útvaru.
- 2 znamená, že zamestnanec čiastočne naplnil očakávania a teda, že niektoré zo stanovených úloh nenaplnil v takej kvalite, aby tým prispel k očakávaniam spoločnosti a výsledkom útvaru.
- 3 znamená, že zamestnanec naplnil očakávania a teda, že všetky úlohy splnil v požadovanej kvalite a tým prispel k výsledkom útvaru.
- 4 znamená, že zamestnanec prevyšuje očakávania, to znamená, že väčšinu cieľov splnil nad požadovanú kvalitu a očakávania a vo výraznej miere prispel k cieľom útvaru.
- 5 znamená, že zamestnanec dosiahol výnimočnú úroveň a teda svojou kvalitou neustále prevyšuje očakávania a dosahuje výsledky, ktoré majú výrazný vplyv na výsledky útvaru.

Súčasťou tejto šesť stupňovej hodnotiacej škály je aj možnosť NA, čo znamená, že nie je možné ohodnotiť daného zamestnanca v danej oblasti, čo môže nastať napr. pri dlhodobej práceneschopnosti alebo pri zamestnancoch, ktorí sú na svojej pracovnej pozícii veľmi krátko.

Prvá časť hodnotiaceho formulára tvorí jednu zo zásadných častí, pretože tu prichádzame k použitiu samotnej hodnotiacej škály. V tejto časti sú uvedené oblasti ako bezpečnosť, zodpovednosť, spolupráca, inovatívnosť,

dosahovanie výsledkov, profesionálny rozvoj a etika, komunikácia, zodpovednosť za životné prostredie. Sú to všetko oblasti, pri ktorých sa čerpalo zo samotného modelu správania. Pri jednotlivých možnostiach je vždy prázdne políčko, do ktorého sa zvolí po dôkladnom zvážení správny hodnotiaci stupeň.

V druhej časti hodnotiaceho formulára nájdeme priestor pre vyjadrenie rozvojových možností hodnoteného zamestnanca. Definujú sa pri tom najdôležitejšie oblasti na rozvoj hodnoteného zamestnanca pre budúce hodnotiace obdobie. Tieto oblasti sa môžu týkať napr.: pracovného výkonu, interpersonálnych zručností, riadiacich zručností, odborných znalostí, atď. Tu je dôležité upozorniť na fakt, že sa môžu definovať maximálne 3 oblasti, ku ktorým sa zvolia vhodné rozvojové aktivity. V prípade, že sa zvolí "tréning", tak v on-line aplikácii sa špecifický tréning vyberie z katalógu (príloha B), ktorý sa zobrazí po kliknutí na prislúchajúce okienko. V tréningovom katalógu však nie sú zahrnuté periodické školenia. Tieto aktivity môžu byť realizované priamo v spoločnosti, prípadne aj mimo nej.

V tretej časti uvádza hodnotiteľ, či sleduje u hodnoteného zamestnanca možný postup na povýšenie, prípadne iného kariérneho rastu. Pokiaľ hodnotiteľ zváži, že hodnotený zamestnanec, by mal dostať šancu aby sa rozvíjal ďalej a postúpil, tak svoje rozhodnutie musí odôvodniť, načo je v hodnotiacom formulári vytvorený priestor. Súčasne so svojím zdôvodnením taktiež písomne vyjadrí, za aké časové obdobie je možné uskutočniť toto povýšenie.

Štvrtá časť hodnotiaceho formulára vyjadruje možnosti ďalšej medzinárodnej stáži. Táto možnosť sa využíva najmä v súvislosti so záujmom zo strany hodnoteného zamestnanca, keďže ide o medzinárodne pôsobiacu spoločnosť.

Piata a zároveň záverečná časť hodnotiaceho formulára obsahuje vyjadrenie hodnoteného zamestnanca. Je tu vyhradený priestor na jeho vlastný komentár, názor o spôsobe hodnotenia, jeho priebehu, o spôsobe poskytnutej spätnej väzby, navrhnutých rozvojových aktivitách a pod. Záverom vyjadruje

zamestnanec súhlas respektíve nesúhlas s hodnotením. Podpíše sa spolu s hodnotiteľom a uvedie sa dátum hodnotiaceho rozhovoru.

K hodnotiacemu rozhovoru prichádza v podstate po vyplnení prvej časti hodnotiaceho formulára. Hodnotiteľ aj hodnoteným zamestnanec prichádzajú vopred pripravení, väčšinou sa ich stretnutie odohráva v kancelárii nadriadeného, ktorý je vo väčšine prípadov aj na mieste hodnotiteľa. Najprv zhodnotia uplynulé obdobie, zopakujú si stanovené ciele, ukazovatele. Prejde sa k vyplnenému hodnotiacemu formuláru, kedy vlastne diskutujú medzi sebou o všetkých príčinách či už úspešného alebo menej úspešného plnenia cieľov a očakávaní. Hodnotený zamestnanec prichádza so svojimi myšlienkami a názormi, ktoré vyjadruje v súvislosti s hodnotením zo strany hodnotiteľa. Hodnotiteľ poskytuje hodnotenému zamestnancovi spätnú väzbu v podobe svojich názorov a myšlienok na danú problematiku. Pre úspešné hodnotenie je potrebné, aby sa obe strany vypočuli a spolu súhlasne vyjadrili názor, ktorý bude akceptovateľný. Je potrebné, aby sa reálne zvažili všetky dôvody na ďalšie navrhovanie v oblasti rozvoja, medzinárodnej stáže a pod. Pokiaľ by výsledkom hodnotenia malo byť zistenie, že hodnotený zamestnanec si vykonáva svoju prácu nad rámec očakávaní, je možné aby sa prediskutovala tiež aj otázka prehodnotenia odmeňovania. Pri hodnotiacom rozhovore sa môže stať, že hodnotiteľ aj hodnotený majú rozdielne názory a každý vníma dosiahnuté výsledky, pracovné správanie inak ako ten druhý. Preto je veľmi dôležitá produktívna komunikácia, kedy tak hodnotiteľ, ako aj hodnotený zamestnanec vedú reálne diskutovať o doterajšom výkone, správaní, výsledkoch práce. Na konci rozhovoru, prejaví hodnotený zamestnanec súhlas s vykonaným hodnotením, jeho spôsobom a celkovo jeho priebehom.

Záznam z hodnotenia sa uchováva v osobnej zložke zamestnanca a vždy je možné ho použiť, či už na porovnanie s iným hodnoteným obdobím alebo pri prehodnotení odmeňovania, potrebe vzdelávania, preradenia na inú pozíciu a pod.

Myslíme si, že proces hodnotenia zamestnancov v SE, a.s. je na veľmi profesionálnej úrovni, dobre prepracovaný, aj čo sa týka výstupov a prepojení

na ďalšie personálne činnosti. No v konečnom dôsledku vždy záleží na prístupe k hodnoteniu zo strany hodnotiteľa a tiež aj hodnoteného zamestnanca. Tým myslíme, že profesionálny postoj, ktorý zaujme hodnotiteľ a hodnotený zamestnanec zaručuje naozaj správne a reálne hodnotenie zamestnancov. Až vtedy dokáže spoločnosť na základe takéhoto hodnotenia zabezpečiť rozvoj svojich zamestnancov, adekvátne ich odmeniť, uspokojiť potrebu vzdelávania a kariérneho rastu, profesionálneho uplatnenia a v konečnom dôsledku si tak spoločnosť zabezpečí spokojnosť a lojalitu svojich zamestnancov, čo sa vo výraznej miere odzrkadlí na jej konkurencieschopnosti na trhu, efektívnosti a uznania.

3.4 Zhodnotenie systému hodnotenia zamestnancov v SE, a.s.

V predošlých podkapitolách sme sa detailne venovali hodnoteniu zamestnancov v SE, a.s.. Teraz by sme radi predstavili naše vlastné názory a postrehy v súvislosti s touto problematikou. V prvom rade si myslíme, že je potrebné vyjadriť sa k materiálom, ktoré sú zostavené práve pre systém hodnotenia zamestnancov. Z nášho pohľadu, sú materiály dostatočné, aj keď si myslíme, že by mohli byť viac špecifikované. Dostupné materiály sú písané vo všeobecnosti aj keď pripúšťame, že sú jasné a zrozumiteľné. Myslíme si, že by mohol byť viac špecifikovaný hodnotiaci rozhovor, ktorý tvorí dôležitú súčasť celého hodnotenia. Na druhej strane hodnotiaci formulár, ktorý sme uviedli v prílohe (príloha A), je veľmi dobre prepracovaný a vychádza z modelu správania, ktorý má spoločnosť SE, a.s. prijatý. Toto všetko sú vnútropodnikové materiály, ktoré bez súhlasu nemôžu byť distribuované, prípadne publikované na verejnosti. To je však vo viacerých spoločnostiach podobné, pretože to je ich know-how, čo znamená že je to ich navrhovaný systém, ich vlastníctvo, ktoré robí danú spoločnosť konkurencieschopnejšiu, atraktívnejšiu na trhu a v neposlednom rade aj úspešnejšiu ako ostatné podobne zamerané spoločnosti.

Ďalším bodom na zhodnotenie je príprava hodnotenia zamestnancov, ktorá si myslíme, že je zvládnutá veľmi dobre. Dovoľujeme si konštatovať, že v minulosti nebolo tak dobre pripravené a prepracované hodnotenie zamestnancov ako je tomu teraz. Pravdou je, že odkedy je spoločnosť medzinárodne pôsobiaca, tak si dáva za svoj cieľ neustále zlepšovania vo všetkých oblastiach. Ľudské zdroje preto nie sú výnimka a my môžeme konštatovať, že spoločnosť sa ubera dobrým smerom. Hodnotenie zamestnancov je dlhodobý a pravidelný proces, pri ktorom sa hodnotia všetci zamestnanci. Príprava je veľmi dobre prepracovaná aj v tom zmysle, že vedenie spoločnosti berie ohľad aj na zamestnancov, ktorý pracujú v prevádzke elektrární a nemajú teda prístup k elektronickej forme vyplňania hodnotenia a práve preto disponuje aj možnosťou papierového vyplnenia hodnotiaceho formulára. Tu by sme ocenili vzor a obsah hodnotiaceho formulára, ktorý je pre týchto zamestnancov jednoduchý, zrozumiteľný a vyžaduje si krátky čas na vyplnenie. Tým sa zabezpečí efektivita tak samotného hodnotenia, ako aj využitia pracovného času. Aj napriek tomu, že hodnotiaci formulár je jasný, zrozumiteľný a stručný, je vypracovaný na takej úrovni, že spoločnosť môže prostredníctvom neho získať relevantné a skutočne požadované informácie o každom zamestnancovi, jeho pracovnom výkone, pracovnom správaní, ďalších potrebách a rezervách. Tieto informácie a údaje slúžia spoločnosti ako podklad pre realizovanie ďalších personálnych činností ako je odmeňovanie, plánovanie vzdelávania, kariérneho rastu, osobného rozvoja, rozmiestňovanie zamestnancov. V mnohých prípadoch je však aj spojené s veľmi nepopulárnym krokom ktorým je uvoľňovanie zamestnancov. Myslíme si, že veľký význam v procese hodnotenia má postoj samotných hodnotiteľov. Počas našej pôsobnosti v tejto spoločnosti sme sa stretli vo väčšine prípadov s pozitívnym prístupom a vážnosťou zo strany hodnotiteľov. Veľmi radi by sme podotkli, že hodnotitelia vždy dopredu informujú o plánovanom hodnotení zamestnancov ako aj spoločnosť sama cez úsek ľudských zdrojov informuje zamestnancov cez všetky dostupné informačné kanály o pripravovanom procese hodnotenia. Zamestnanci tak dostanú naozaj včas všetky potrebné informácie, ako aj

dôvody realizovania hodnotenia a tým je zabezpečený pokojný priebeh hodnotenia s účasťou všetkých zamestnancov.

Samotná realizácia hodnotenia prebieha ako sme už spomenuli v dvoch na seba nadväzujúcich fázach. Prvá fáza je vyplnenie hodnotiaceho formulára a následne na to sa realizuje hodnotiaci rozhovor. Čo sa týka metód hodnotenia, oceňujeme možnosť sebahodnotenia, prostredníctvom ktorého môžu všetci zamestnanci zhodnotiť samého seba ako zamestnanca. Takto dáva spoločnosť najavo každému zamestnancovi, že je jej súčasťou a tým každý jeden zamestnanec tvorí spoločnosť. Hodnotiaci formulár sa vyplňa či už ide o sebahodnotenie alebo hodnotenie prostredníctvom hodnotiteľa. Každý zamestnanec, ktorý má v rámci svojej pracovnej pozície emailovú adresu dostane prihlasovacieho meno, heslo a návod na prihlásenie. Veľmi oceňujeme možnosť vyplňania hodnotiaceho formulára z domáceho prostredia cez internet. Uvedomujeme si, že hodnotenie zamestnancov je veľmi dôležitá a vážna personálna činnosť a práve preto je možnosť vyplňania hodnotiaceho formulára v domácom prostredí veľmi vhodným spôsobom na pokojné a uvážené realizovanie sebahodnotenia. Niektorí zamestnanci sú v práci neustále pod tlakom a to by mohlo narušiť spoľahlivý výsledok hodnotenia. Vedenie spoločnosti si to uvedomuje a práve preto pristúpila aj k tejto možnosti realizovania hodnotenia. Z vlastnej skúsenosti sme prišli k názoru, že hodnotiteľ v procese hodnotenia zastáva veľmi náročnú a zodpovednú úlohu. Odzrkadľuje sa to najmä pri hodnotiacom rozhovore, teda pri poskytovaní spätnej väzby hodnotenému zamestnancovi. Tu by sme radi skonštatovali, že vedenie hodnotiaceho rozhovoru je veľmi dobre realizované, pretože umožňuje viesť produktívny dialóg medzi nadriadeným a podriadeným a taktiež je výbornou možnosťou na výmenu názorov jednotlivých zúčastnených. Môžeme povedať, že pri hodnotení zamestnancov sa kladie veľký dôraz na presné a spoľahlivé výsledky, ktoré sú dobre vypracovaným podkladom pre útvary ľudských zdrojov, ale aj samotného zamestnanca.

Dovoľujeme si tvrdiť, že systém hodnotenia zamestnancov v SE, a.s. je výborne prepracovaný a poskytuje naozaj relevantné informácie. Myslíme si, že poskytuje skutočný obraz o pracovnom výkone a správaní zamestnancov.

ZÁVER

V našej bakalárskej práci s názvom: „Hodnotenie zamestnancov ako nástroj motivácie“ sme poukázali na dôležitosť systému hodnotenia zamestnancov a jeho prepojenia na motiváciu.

Cieľom práce bolo predstaviť systém hodnotenia v spoločnosti SE, a.s., ktorá je lídrom na trhu s výrobou a predajom elektrickej energie a tepla. Dôležitým predpokladom k splneniu tohto cieľa, bolo podrobne preštudovať a prejsť interné materiály spoločnosti, ktoré sa venujú hodnoteniu zamestnancov.

V prvých dvoch kapitolách sme sa venovali teoretickým poznatkom z oblasti riadenia ľudských zdrojov a špeciálne hodnoteniu zamestnancov. Prvá kapitola pojednáva o pojmoch , ktoré s hodnotením zamestnancov súvisia. Sú to pojmy ako riadenie ľudských zdrojov, manažér, motivácia, hodnotenie a riadenie pracovného výkonu. V druhej kapitole sme sa zamerali celkovo na hodnotenie zamestnancov. Bližšie sme uviedli, čo všetko je potrebné k zabezpečeniu efektívneho systému hodnotenia a taktiež čo všetko môžeme úspešnou implementáciou systému hodnotenia dosiahnuť. Ďalej sme uviedli ciele, kritéria aj meradlá hodnotenia, bližšie sme špecifikovali metódy hodnotenia a taktiež sme rozpracovali celkovo prípravu, realizáciu a priebeh hodnotenia zamestnancov. Dôležitou súčasťou hodnotenia zamestnancov je spätná väzba, teda hodnotiaci rozhovor, preto sme priebeh jeho vedenia uviedli v samostatnej podkapitole. Samozrejme, tak ako pri každej činnosti, aj pri hodnotení zamestnancov sa môžu vyskytnúť chyby, ktoré ho ovplyvnia, preto sme sa k tejto problematike vyjadrili v samostatnej podkapitole, v ktorej sme uviedli okrem možných chýb, aj to, ako sa im vyhnúť prípadne odstrániť. Snažili sme sa uchopiť podstatu vzťahu medzi hodnotením zamestnancov, motiváciou a ostatnými personálnymi činnosťami. Rozpracovali a uviedli sme názory a myšlienky odborníkov na danú problematiku. Keďže táto problematika je veľmi obširná a každý autor má svoj vlastný pohľad, snažili sme sa uchopiť podstatu a význam hodnotenia zamestnancov a preto si

dovoľujeme tvrdiť, že sme v teoretickej časti splnili cieľ tak, ako sme si ho stanovili.

Ďalšia časť našej práce popisuje systém hodnotenia v spoločnosti SE, a.s. Vychádzali sme z dostupných vnútropodnikových materiálov. Prvá podkapitola sa venovala predstaveniu spoločnosti SE, a.s., jej podnikateľskej činnosti, cieľom a vízii a taktiež aj organizačnej štruktúre. Ďalšie podkapitoly sme rozdelili na prípravu hodnotenia zamestnancov, kde sme objasnili celkovú prípravu, čo všetko zahŕňa, kto je v procese hodnotiteľom a hodnoteným, aké sú ich úlohy, priblížili sme model správania. Tretia podkapitola sa venuje samotnej realizácii hodnotenia zamestnancov a v súvislosti s tým sme v prílohe uviedli hodnotiaci formulár a tréningový katalóg. Popisujeme metódy hodnotenia a akým spôsobom prebieha hodnotenie zamestnancov. Bližšie sa venujeme hodnotiacemu formuláru, ktorý sme špecifikovali po častiach tak, ako je zostavený, popisujeme vedenie hodnotiaceho rozhovoru. Taktiež sme zosumarizovali naše názory o hodnotení v danej spoločnosti. V prílohách sme uviedli vzor hodnotiaceho formulára a tréningového katalógu tak, ako nám bol poskytnutý z útvaru ľudských zdrojov. Dovoľujeme si preto tvrdiť, že cieľ našej bakalárskej práce sa nám podarilo naplniť tak, ako sme si ho stanovili.

Veríme, že naša bakalárska práca bude prínosom, pretože je veľmi zaujímavé poznávať systémy fungovania rôznych spoločností. Taktiež sme uviedli veľa názorov a myšlienok od odborníkov na danú problematiku, ale aj naše vlastné pohľady a názory na konkrétny systém hodnotenia v SE, a.s. Ponúkli sme teda ucelený pohľad na systém hodnotenia zamestnancov, nielen ako by mal fungovať po teoretickej stránke, ale taktiež sme uviedli jeden z príkladov veľmi dobre prepracovaného systému, ktorý je používaný v medzinárodne pôsobiacej spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY A PRAMĚŇOV

DYTRT, Z. a kol. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 196 s. ISBN 80-247-1589-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. [online]. Prešov : Grada Publishing, 2010, [cit. 2012-02-15]. dostupné na [www: <http://books.google.sk/books?id=b4eNrlRziQUC&printsec=frontcover&dq=kocianov%C3%A1+ren%C3%A1ta&hl=sk&sa=X&ei=OqgWUY7ZGamq4ASNlYG4Bg&redir_esc=y#v=onepage&q=kocianov%C3%A1%20ren%C3%A1ta&f=false>](http://books.google.sk/books?id=b4eNrlRziQUC&printsec=frontcover&dq=kocianov%C3%A1+ren%C3%A1ta&hl=sk&sa=X&ei=OqgWUY7ZGamq4ASNlYG4Bg&redir_esc=y#v=onepage&q=kocianov%C3%A1%20ren%C3%A1ta&f=false)

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

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

PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 128 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press Profit, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

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

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

DI KAMP. *Manažer 21. století*. Praha : Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN 80-247-0005-0.

BIRKNEROVÁ, Z. *Organizačné správanie: Od teórie k aplikácii v praxi*. Pezinok : Via Bibliotheca, 2011. 204 s. ISBN 978-80-89527-01-4.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov: Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 1. vyd. Bratislava : Sprint, 2001. 215 s. ISBN 80-88848-72-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Personálny manažment*. 1 vyd. Bratislava : IURA Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava : EKONÓM, 2001. 310 s. ISBN 80-225-1388-1.

PORVAZNÍK, J. a kol. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v manažmente*. 3. vyd. Žilina : Poradca podnikateľa, 2007. 540 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

Slovenské elektrárne, a.s. [online]. [cit. 2012-02-15]. dostupné na www: <<http://www.seas.sk/sk/spolocnost/o-nas/slovenske-elektrarne>>

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 – Stupne manažmentu v organizácii a druhy manažérov	15
Obrázok 2 – Model procesu motivácie	23
Obrázok 3 – Proces motivácie	23
Obrázok 4 – Základné prvky systému hodnotenia pracovného výkonu	28
Obrázok 5 – Kontext systému hodnotenia	31
Obrázok 6 – Možní hodnotitelia	42
Obrázok 7 – Fázy hodnotiaceho rozhovoru	43
Obrázok 8 – Zásady pre prácu s chybami	46
Obrázok 9 – Mapa elektrární na Slovensku	55
Obrázok 10 – Organizačná štruktúra, SE, a.s.	56

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 – Rozdiely medzi hodnotením a riadením pracovného výkonu	20
Tabuľka 2 – Vybraté kritériá hodnotenia pracovného výkonu	33
Tabuľka 3 – Poradie faktorov pracovnej motivácie	49

PRÍLOHA A – Hodnotiaci formulár

HODNOTIACE OBDOBIE:		(uviesť daný rok)
IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE O ZAMESTNANCOVI:		
Meno a priezvisko zamestnanca:		
Osobné číslo (SAP ID):		
Pracovné miesto:		
Číslo útvaru:		
IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE O HODNOTITEĽOVI:		
Meno a priezvisko zamestnanca:		
Osobné číslo (SAP ID):		
Pracovné miesto:		
Číslo útvaru:		
Dohodnuté ciele za obdobie (uviesť daný rok)		
Cieľ 1	Ukazovateľ 1	
Cieľ 2	Ukazovateľ 2	
Cieľ 3	Ukazovateľ 3	
Cieľ 4	Ukazovateľ 4	
Cieľ 5	Ukazovateľ 5	
1. HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU		
1.1. Zhodnoťte celkový pracovný výkon zamestnanca a napíšte komentár. Pri hodnotení výkonu prihliadajte na ciele stanovené v danom roku.		
Celkový výkon zamestnanca - výber z hodnotiacej škály		
NA	Nie je možné ohodnotiť	Hodnotiteľ nemá dostatok informácií na ohodnotenie zamestnanca (nový zamestnanec, atď.)
1	Nenapĺňa očakávania	Nedosiahol/la stanovené výsledky a/alebo väčšinu úloh vykonal/a v nedostatočnej kvalite, čím ohrozil/a výsledky útvaru.
2	Čiastočne napĺňa očakávania	Niektoré z cieľov/úloh nespĺnil/a v očakávanej kvalite, čím len v obmedzenej miere prispel/a k výsledkom útvaru.
3	Napĺňa očakávania	Všetky ciele/úlohy splnil/a v očakávanej kvalite, čím prispel/a k výsledkom útvaru.
4	Prekračuje očakávania	Väčšinu cieľov splnil/a nad očakávania, čím výrazne prispel/a k cieľom útvaru.
5	Výnimočná úroveň	Pri plnení cieľov neustále prekračuje očakávania a dosahuje výsledky, ktoré majú rozhodujúci vplyv na výsledky útvaru.

1.2. Hodnotenie pracovných správání podľa Modelu hodnôt a správání**BEZPEČNOST**

Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Dodržiavanie bezpečnostných predpisov	
Používanie osobných ochranných pomôcok	
Analýza bezpečnostných rizík	
Oboznámenie sa s bezpečnostnými opatreniami pre začiatkom každej činnosti	
Nahlasovanie problémov v oblasti bezpečnosti, prípadne návrhy na nápravu	
Chápanie súvislostí so zadanou prácou	
Uplatňovanie konzervatívneho prístupu pri rozhodovaní	
V prípade nejasností kontaktovanie kolegov prípadne nadriadeného	
Okamžité upozornenie na správanie kolegov, dodávateľov, udalosti či faktory, ktoré môžu mať negatívny dopad na bezpečnosť	
Poskytovanie pravdivých informácií pri riešení bezpečnostných problémov a analyzovaní udalostí	

ZODPOVEDNOST

Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Preberanie osobnej zodpovednosti za vlastnú prácu.	
Dodržiavanie platných predpisov spoločnosti podľa druhu vykonávanej práce. V prípade zistenia nedostatkov dáva podnet na zlepšenie	
Zvažovanie dôsledkov vlastných rozhodnutí a činov	
Preberanie osobnej zodpovednosti za možné riziká vlastnej práce a predchádzanie im.	
Aktívny prístup a dostatok času na riešenie problémov	
Upozorňovanie na nedostatky v rámci svojich kompetencií	

PROFESIONÁLNY ROZVOJ	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Aktívne využívanie príležitostí na zlepšovanie vlastných zručností, schopností a znalostí.	
Pozitívny prístup k náročným úlohám	
Možnosť osobného rozvoja prostredníctvom náročných úloh	
Otvorené zdieľanie vlastných znalostí a skúseností	
Aktívne prijímanie/poskytovanie spätnej väzby a jej aplikácia do praxe.	
Aktívne využívanie poznatkov zo školení a tréningov alebo iných osvedčených postupov	
PROFESIONÁLNA ETIKA	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Úctivé, korektné, slušné, ústretové správanie. Vyhýbanie sa agresívnej komunikácii (urážky, ironizácia, obviňovanie)	
Pripúšťanie vlastnej omylnosti a jej účinné predchádzanie	
Priznanie si vlastnej chyby, neobviňovanie druhých	
Neznevažovanie práce vlastných kolegov alebo dodávateľov	
Používanie výhovoriek typu ako sa niečo nedá urobiť	
Konanie podľa očakávaní aj napriek tomu že nikto nie je dôvodom	
Plnenie sľubov	
ORIENTÁCIA NA EFEKTÍVNE DOSAHOVANIE VÝSLEDKOV	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Efektívne riadenie vlastného času (správne určené priority, plnenie úloh v požadovanom čase)	
Príprava na prácu a jej dokončenie na prvýkrát	
Zamýšľanie sa nad jednoduchým a efektívnym dosahovaním cieľov, navrhovanie použiteľných riešení	

INOVATÍVNOSŤ	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Prístupnosť zmenám, zmysel pre pochopenie zmien a získavanie potrebných informácií o zmenách	
Identifikácií oblastí pre zlepšenie, navrhovanie riešení vedúcich k zlepšeniu	
Aktívne prispievanie k realizácii zmien	
Aktívne poskytovanie spätnej väzby (pozitívne aj negatívne skúsenosti, riziká spojené so zlepšovaním)	
SPOLUPRÁCA	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Efektívne zapájanie do činnosti pracovného tímu	
Otvorená, efektívna a aktívna spolupráca pri plnení úloh	
Riešenie problémov prostredníctvom kompetentných osôb	
Schopnosť dopracovať sa k akceptovateľnému riešeniu	
Poskytovanie informácií, ktoré sú potrebné pre spoluprácu	
KOMUNIKÁCIA	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Jasná a zrozumiteľná komunikácia	
Aktívne počúvanie druhého pri komunikácii	
Ponechanie priestoru na vysvetlenie, pochopenie, overovanie pri komunikácii	
Zdieľanie vlastných myšlienok a názorov	
Tolerancia myšlienok a názorov spolupracovníkov	
Konstruktívne a taktne posudzovanie myšlienok a názorov spolupracovníkov	
Objektívne zhodnotenie myšlienok a názorov spolupracovníkov (klady aj zápory)	

ZODPOVEDNOSŤ ZA ŽIVOTNÉ PROSTREDIE	
Oblasť	Stupeň z hodnotiacej škály
Aplikácia opatrení na minimalizáciu/elimináciu negatívnych dopadov na životné prostredie pri výkone práce	
Upozorňovanie na nedostatky, s ktorými sa dá stretnúť pri práci s látkami, ktoré ohrozujú zdravie prípadne životné prostredie	
Upozorňovanie na správanie kolegov, dodávateľov, ktoré nie je v súlade s ochranou životného a pracovného prostredia	
Separovanie odpadov podľa štandardov spoločnosti	
Udržiavanie čistého pracovného prostredia	
2. OBLASTI ROZVOJA A NÁVRH ROZVOJOVÝCH AKTIVÍT	
<p>Definujte najdôležitejšie oblasti na rozvoj pre budúce hodnotiace obdobie, týkajúce sa napr.: pracovného výkonu, interpersonálnych zručností, riadiacich zručností, odborných znalostí, atď. (môžete definovať maximálne 3 oblasti).</p> <p>Zvoľte vhodnú rozvojovú aktivitu. V prípade, že zvolíte "tréning", špecifický tréning vyberte z katalógu, ktorý sa vám zobrazí. V tréningovom katalógu nie sú zahrnuté periodické školenia.</p>	Navrhovaná rozvojová aktivita
1. oblasť (text)	Tréning pri výkone práce (Tréning na pracovisku - interný)
2. oblasť (text)	Mentoring a koučing
3. oblasť (text)	Samovzdelávanie
	Pracovná rotácia / stáž
	Zapojenie do projektov
	Tréning
	Tréningový katalóg (drop down menu)
3. POTENCIÁL ZAMESTNANCA NA VYŠŠIU POZÍCIU	
Odporúčanie zamestnanca na prípadný postup (preukázaný potenciál)	áno
	nie
(ak áno) Prosím napíšte zdôvodnenie návrhu	
Očakávaný posun je plánovaný (bude realizovaný) do 1 roka?	áno
	nie

4. MEDZINÁRODNÁ MOBILITA/STÁŽ	
Záujem zamestnanca o medzinárodnú mobilitu	áno
	nie
5. KOMENTÁR HODNOTENÉHO ZAMESTNANCA	
<i>Možnosť pre hodnoteného zamestnanca vyplniť komentár k hodnoteniu (súhlas / nesúhlas s hodnotením, komentár ku kvalite a obsahu poskytnutej spätnej väzby, dohodnutých aktivitách pre budúce obdobie)</i>	
<i>Výber</i>	<i>Komentár</i>
1. súhlasím s hodnotením	
2. súhlasím s výhradami	
3. nesúhlasím s hodnotením	
Zamestnanec:	Hodnotiteľ:
Podpis:	Podpis:
Dátum hodnotiaceho rozhovoru:	

PRÍLOHA B – Tréningový katalóg

Interpersonálne/mäkké a riadiace zručnosti	Komunikačné zručnosti
	Vedenie ľudí, motivácia
	Delegovanie, manažment času
	Hodnotenie výkonu a poskytovanie spätnej väzby
	Zvládanie krízových situácií
	Prezentačné zručnosti (rozsah 2 dni)
	Lektorské zručnosti (rozsah 3-5 dní)
	Riadenie zmien
	Plánovanie a organizovanie činností
	IT software
MS OFFICE	
SAP HR	
SAP Nuclear	
SAP WISE	
MS Project	
Jazyková príprava	Jazyková príprava
Odborný tréning - všeobecný	Ekonomické minimum a rozpočtovanie
	Projektové riadenie
Odborný tréning (nie periodický)	Odborný tréning (na posilnenie/prehĺbenie kompetencií)
	Odborný tréning (získanie nových kompetencií)

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Vladimír Mužík

Odbor: Manažérska štúdia – Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Hodnotenie zamestnancov ako nástroj motivácie

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 61

Celkový počet strán príloh: 7

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 9

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 7

Počet internetových zdrojov: 2

Vedúca práce: Doc. Ing. Dušan Chlapík, CSc.