

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofického fakulta**  
Katedra sociológie a andragogiky

**ANALÝZA SYSTÉMU HODNOTENIA VYBRANEJ  
SPOLOČNOSTI**

ANALYSIS OF EVALUATION PROCESS OF SELECTED COMPANY

Bakalárska diplomová práca

**Filip Vališ**

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Veronika Gigalová

Olomouc 2012

### **Prehlásenie**

Prehlasujem, že som túto prácu som vypracoval samostatne a viedol v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použil.

V Olomouci dňa 23.marca 2012

.....

## **Pod'akovanie**

Chcel by som sa touto cestou poďakovať mojej vedúcej práce PhDr. Veronike Gigalovej za jej trpezlivosť a odbornú pomoc pri vypracovaní bakalárskej práce .

<b>Meno a priezvisko autora:</b>	Filip Vališ
<b>Názov katedry a fakulty:</b>	Katedra sociológie a andragogiky, Filozofického fakulta
<b>Názov diplomovej práce:</b>	Analýza systému hodnotenia vybranej spoločnosti
<b>Počet znakov:</b>	62 573
<b>Počet príloh:</b>	0
<b>Počet titulov použitej literatúry:</b>	10
<b>Kľúčové slová:</b>	Hodnotenie pracovníkov, metódy hodnotenia, motivačno-hodnotiaci pohovor, komparatívna analýza

**Anotácia:**

Cieľom mojej práce bola analýza systému hodnotenia spoločnosti, identifikácia silných a slabých stránok ako aj návrhy možných zlepšení systému hodnotenia. Teoretická časť práce sa venuje systému hodnotenia pracovníkov a pracovných výkonov ako aj metódam ich hodnotenia. Obsahom praktickej časti je komparatívna analýza aktuálneho systému hodnotenia pracovníkov konzultačnej spoločnosti s ideálnym modelom. Na základe analýzy som navrhol konkrétne zlepšenia v hodnotiacom systéme.

**Annotation:**

The main aim of my bachelor thesis was analysis of evaluation system of chosen company, identification of strengths and weaknesses as well as proposal of its possible improvements. Theoretical part of the thesis concentrates on evaluation system of employees and their work performance. Content of the practical part is comparative analysis of actual evaluation system of consulting company's employees with ideal model. Based on this analysis I proposed specific improvements in evaluation system.

## Obsah

Úvod.....	6
1. Systém hodnotenia zamestnancov a pracovného výkonu .....	7
1.1 Koncepcie hodnotenia zamestnancov a pracovného výkonu .....	7
1.2 Oblasti a ciele hodnotenia pracovníkov .....	11
2. Metódy hodnotenia pracovného výkonu .....	13
3. Metódy hodnotenia pracovníkov.....	16
3.1 Základné metódy hodnotenia pracovníkov .....	16
3.2 Doplnkové metódy hodnotenia zamestnancov.....	21
4. Proces hodnotenia pracovníkov .....	24
4.1 Predpoklady pre efektívne fungovanie systému hodnotenia.....	25
4.2 Hodnotiteľské chyby .....	27
5. Ciele práce a metódy hodnotenia výsledkov .....	29
5.1 Cieľ a pomocné ciele práce .....	29
5.2 Metóda výskumu a získavanie informácií.....	29
5.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov .....	29
6. Analýza procesu hodnotenia v spoločnosti Danter&Co.....	31
6.1 Všeobecná charakteristika spoločnosti.....	31
6.2 Organizačná štruktúra.....	31
6.3 Všeobecné informácie o procese hodnotenia .....	32
6.4 Etapy systému hodnotenia zamestnancov spoločnosti Danter&Co. ....	34
6.5 Silné a slabé stránky systému hodnotenia .....	37
6.6 Optimálny model hodnotenia a komparatívna analýza .....	38
6.7 Návrhy zlepšení systému hodnotenia .....	39
Záver.....	40
Použitá literatúra .....	41

## Úvod

Hodnotenie zamestnancov a ich pracovných výkonov nabralo za posledných desať rokov na Slovensku na význame v súkromnej i štátnej správe. Inštitúcie prichádzajú na to, že len jednoduché zhodnotenie pracovného výkonu nadriadeným na konci roka počas päť minútového rozhovoru nie je postačujúce.

Systém hodnotenia je v praxi veľmi tesne naviazaný na systém odmeňovania. Práve previazanosť týchto systémov spôsobuje to, že sa systému hodnotenia prikladá veľká pozornosť. Hodnotenie pracovného výkonu je dôležité nielen pre hodnoteného zamestnanca, ale aj pre zamestnávateľa. Zamestnanec získava spätnú väzbu o výsledkoch svojej práce a o tom, v ktorých oblastiach sa jeho výkon nezhoduje s predstavami zamestnávateľa. Naopak zamestnávateľ má možnosť sa prostredníctvom motivačno-hodnotiaceho rozhovoru dozvedieť viac o tom, čo sa zamestnancom páči, resp. čo má zlepšiť, aby sa jeho najlepší zamestnanci cítili lepšie a neodchádzali do iných spoločností.

Mojou hlavnou motiváciou pre výber tejto témy boli existencia resp. neexistencia hodnotiaceho systému v spoločnostiach v ktorých som doposiaľ pracoval. Zaujímalo ma nad rámec učebnej osnovy, aký je správny postup pri hodnotení zamestnancov a aké metódy pri tom použiť.

V prvej časti bakalárskej práce som zhrnul teoretické poznatky týkajúce sa systému hodnotenia zamestnanca, jeho pracovného výkonu a metódy ich hodnotenia. Následne som na príklade medzinárodnej konzultačnej spoločnosti použil tieto poznatky v praxi. Vo svojej analýze som ohodnotil slabé a silné stránky systému hodnotenia a navrhol opatrenia, ktorými by sa celý systém zefektívnil.

# 1. Systém hodnotenia zamestnancov a pracovného výkonu

## 1.1 Konceptie hodnotenia zamestnancov a pracovného výkonu

Podľa **Koubka**<sup>1</sup> je **hodnotenie pracovníkov** veľmi dôležitá personálna činnosť, zaoberajúca sa:

- a) zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a aké sú jeho vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom alebo ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s pracou prichádza do styku;
- b) prezentáciou výsledkov zisťovania jednotlivým pracovníkom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi;
- c) hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizácií opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.

Moderné hodnotenie pracovníkov teda predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovenie úloh a cieľov týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania pracovníkov.

Koubek<sup>1</sup> taktiež rozlišuje dve podoby hodnotenia pracovníkov. Sú nimi :

- A) **Neformálne hodnotenie** tj. priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným v priebehu vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je skôr determinované situáciou daného okamžiku, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom i momentálnou náladou než aktuálnym výsledkom práce.
- B) **Formálne hodnotenie** je väčšinou racionálnejšie a štandardizované. Má periodický charakter, pravidelný interval a jeho charakteristickými znakmi sú plánovateľnosť a systematickosť. Používajú sa pri ňom dokumenty, ktoré sa následne zaraďujú do osobných materiálov pracovníkov.

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. , str.166

Podľa **Mejia**<sup>2</sup> je hodnotenie výkonu zamestnanca procesom identifikácie, merania a riadenia pracovnej výkonnosti (viď schéma č.1) v organizáciách.

1. Identifikácia znamená určenie, aké oblasti práce by mal manažér skúmať pri meraní výkonu. Racionálne a právne obhájitelná identifikácia vyžaduje hodnotiaci systém založený na analýze pracovných miest. Hodnotiaci systém by sa potom mal zamerať na výkony, ktoré ovplyvňujú úspechy organizácie a nie na charakteristiky nepodstatné pre výkon, ako sú rasa, vek alebo pohlavie.
2. Meranie, vrchol hodnotiaceho systému, so sebou prináša vytváranie manažérskych súdov, či bola výkonnosť zamestnancov "dobrá" alebo "zlá". Meranie výkonnosti musí byť konzistentné v celej organizácii. To znamená, že všetci vedúci pracovníci v organizácii musia zachovávať rovnaké hodnotiace štandardy.
3. Riadenie je prvoradým cieľom každého systému hodnotenia. Hodnotenie by malo byť viac ako len aktivita zameraná na minulosť, ktorá kritizuje alebo chváli pracovníkov za ich výkon v predchádzajúcom roku. Skôr, by hodnotenie malo byť pohľadom orientovaným na budúcnosť a na to, čo môžu pracovníci urobiť pre dosiahnutie ich potenciálu v organizácii. To znamená, že manažéri musia poskytovať pracovníkom spätnú väzbu a viesť ich k vyšším úrovniam výkonu.

Schéma č.1: Proces hodnotenia zamestnancov v organizáciách



Zdroj: GOMEZ-MEJIA, L. R. Managing human resources. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 672 s. ISBN 978-0-13-272982-6.

Podľa **Armstronga**<sup>3</sup> hodnotenie práce predstavuje systematický proces stanovenia relatívnej hodnoty prác v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových resp. platových úrovní. Poskytuje základňu pre vytvorenie spravodlivých mzdových resp.

---

<sup>2</sup> Zdroj: GOMEZ-MEJIA, L. R. Managing human resources. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 672 s. ISBN 978-0-13-272982-6.

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J.Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3. ; str.542



platových stupňov a štruktúr, pre zaradovanie prác do týchto štruktúr a pre riadenie úrovni medzi prácami a odmenami.

**Kupkovič**<sup>4</sup> tvrdí, že účasťou riadenia ľudských a jeden z predpokladov úspešnej personálnej práce je kvalitný systém hodnotenia pracovníkov a ich výkonu. Tento systém sa stáva základom pre efektívny a účelný spôsob rozmiestňovania pracovníkov, ako aj pre plánovanie ich kvalifikačného a profesionálneho rasu. Všeobecne možno konštatovať, že hodnotenie pracovníkov je prirodzenou potrebou každého zamestnanca, napriek tomu nie je príliš obľúbené ani u zamestnancov ani u manažérov.

**Wagnerová**<sup>5</sup> uvádza tri základné funkcie pracovného hodnotenia:

1. Poznávacια funkcia
  - umožňuje vedúcemu analyzovať činnosti podriadených pracovníkov a overovať si vhodnosť zvolených postupov a prijatých rozhodnutí.
2. Motivačná funkcia
  - podriadeným je umožnené konfrontovať vlastnú pracovnú aktivitu a pracovné postoje s hodnotením vedúceho a na tomto základe zameriavať svoje jednanie. Vecné pracovné hodnotenie navyše človeka podnecuje v pracovnom úsilí, nakoľko vytvára pocit spoločenskej závažnosti vykonanej práce.
3. Personálna funkcia
  - umožňuje posúdiť, ako príslušný vedúci pristupuje k práci s ľuďmi a ako je schopný využiť poznatky hodnotenia pre riadenie.

Veľmi často je hodnotenie pracovníkov nástrojom v službách odmeňovania. Podľa **Hroníka**<sup>6</sup> ale musí dôjsť k emancipácii tejto personálnej činnosti na spoločnú uroveň s odmeňovaním a vzdelávaním. Pri koncipovaní systému hodnotenia potrebné zohľadniť aj ďalšie aspekty, ktoré sú zobrazené na schéme č.2.

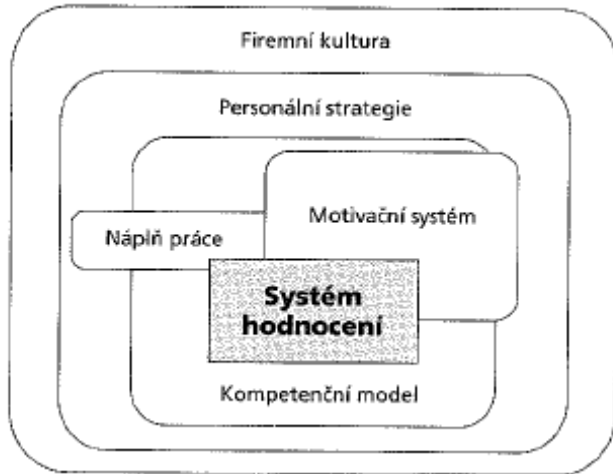
---

<sup>4</sup> KUPKOVIČ, M. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 461 s. ISBN 80-88848-93-8. ; str.211

<sup>5</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 80-247-2361-7. str.60

<sup>6</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. ; str.16

Schéma č.2: Kontext systému hodnotenia



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

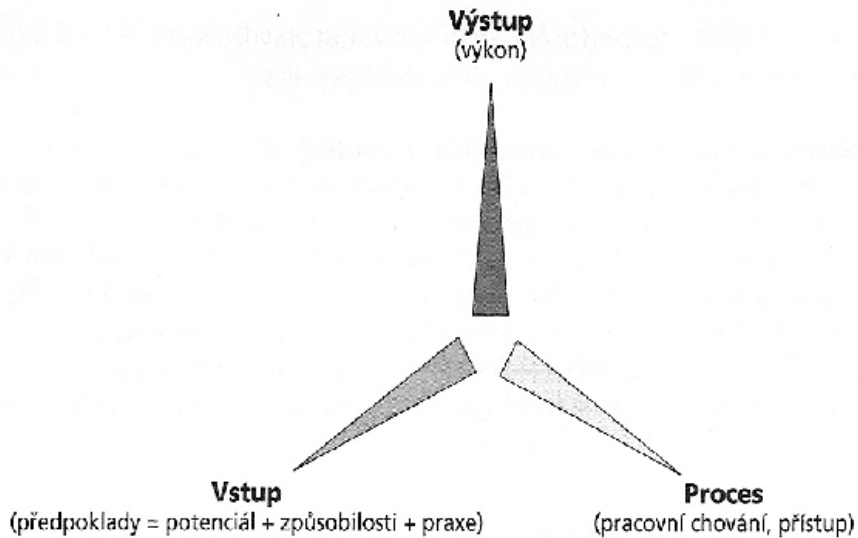
Zo schémy č.2 vyplýva, že pri koncipovaní systému hodnotenia je treba dbať predovšetkým na jeho prepojenie s:

1. náplňou práce, ktorá formuluje základné očakávania zamestnanca a dodáva zmysel danej pozícii.
2. motivačným systémom a ďalšími personálnymi činnosťami ktoré tvoria jeho jadro
3. personálnou stratégiou, ktorá je odvodená od firemnej stratégie
4. firemnou kultúrou

## 1.2 Oblasti a ciele hodnotenia pracovníkov

Aby bolo hodnotenie efektívne musí byť zamerané na 3 existujúce oblasti – vid'. obrázok č.1

Obrázok č.1 – Tri oblasti hodnotenia



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

### a) Výstup

- najčastejšie predstavuje výkon a výsledky, ktoré sú veľmi dobre merateľné ako napr. tržby, množstvo, kvalita, rýchlosť, náklady, atď.

### b) Vstup

- pod vstupom rozumieme všetko , čo pracovník do svojej práce vkladá. Môžu sa sem zaradiť napríklad kompetencie, znalosti a skúsenosti pracovníka.

### c) Proces

- hodnotenie procesu je hodnotením prístupu pracovníka k rôznym zadaniam, úlohám apod. Môžeme teda povedať, že sa jedná o stredný článok medzi výstupmi a vstupmi.

Ciele a úlohy, ktoré sú formulované v rámci hodnotenia, majú nadväznosť na firemné ciele, sú rozpracované na divíziu, tím a jednotlivca. Hodnotenie pracovníkov môže byť zamerané na viacero cieľov naraz. Nie je ale možné zamerať sa na všetky rovnomerne,

pretože by došlo k oslabeniu nasadenia. Hroník<sup>7</sup> ďalej uvádza najdôležitejšie ciele hodnotenia:

1. monitorovať výkon v minulosti vzhľadom na dohodnuté normy a stanovené ciele
2. pomáhať robiť rozhodnutia v oblasti odmeňovania
3. identifikovať potenciál pracovníka
4. poskytovať pracovníkovi spätnú väzbu o tom, ako sa mu v práci darí
5. identifikovať potreby v oblasti rozvoja
6. poskytnúť pracovníkovi príležitosť prejednať svoje ambície so svojim nadriadeným
7. zlepšovať výkon v budúcnosti (stanovenie cieľov a definovanie postupov a podmienok ako ich dosiahnuť)

Armstrong<sup>8</sup> uvádza nasledovné ciele hodnotenia výkonu/práce:

- A) Stanoviť relatívnu - vnútornú hodnotu prác založenú na spravodlivom, správnom, jednotnom a dôslednom posúdení.
- B) Poskytnúť informácie potrebné na vytvorenie a udržanie spravodlivých a obhájitelných platových stupňov a štruktúr.
- C) Poskytnúť čo najobjektívnejšiu základňu pre zaraďovanie prác do stupňov a umožňovať jednotný prístup pri rozhodovaní o zatriedení prác.
- D) Umožniť správne porovnávanie s tržnými sadzbami prác alebo rolí s porovnateľnou zložitou alebo množstvom práce.
- E) Byť transparentný ; východiská a kritériá na definovanie stupňov a zaraďovanie prác by mali byť jasné.
- F) Zaistiť, aby organizácia plnila svoju povinnosť a poskytovať rovnakú peňažnú odmenu za prácu rovnakej hodnoty

Armstrong<sup>8</sup> považuje posledný cieľ za dôležitý nakoľko nediskriminujúce hodnotenie práce by malo viesť k systému odmeňovania, ktorý je transparentný a v rámci ktorého ľudia dostávajú za prácu rovnakej hodnoty rovnakú odmenu bez ohľadu na pohlavie.

---

<sup>7</sup> Zdroj : HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. ; str.23

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J.Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3. ; str.542

## 2. Metódy hodnotenia pracovného výkonu

Podľa Gígalovej<sup>9</sup> rozlišujeme dve skupiny metód hodnotenia pracovného výkonu.

### a) Metódy zamerané na minulosť

Charakterizuje ich to, že nás zaujíma predovšetkým to, čo už bolo vykonané a na základe tohto výsledku pracovnej činnosti hodnotíme samotný pracovný výkon.

### b) Metódy zamerané na budúcnosť

Orientujú sa na budúci pracovný výkon, hodnotia sa napríklad pracovníkove možnosti a jeho potenciál pre ďalší pracovný rozvoj.

### Metódy zamerané na minulosť

K najrozšírenejším postupom hodnotenia s orientáciou na minulosť patria predovšetkým:

#### A) Dotazníky

Metóda si vyžaduje, aby hodnotiaci zamestnanec vybral príslušné slovné hodnotenie pracovného výkonu a osobných vlastností hodnoteného pracovníka. Hodnotiacou osobou býva zväčša priamy nadriadený. Výhodami dotazníkov sú úspornosť, nenáročnosť spracovania, minimálna príprava hodnotiacich zamestnancov. K nevýhodám patrí jednoduché skreslenie, nahradenie pracovných kritérií kritériami osobnými, zlá interpretácia výrokov na dotazníku atď.

#### B) Metóda nútenej voľby

Podstatou metódy je predpoklad, že hodnotiaca osoba vyberie výrok, ktorý najlepšie popisuje osobnosť hodnoteného zamestnanca. Pároveň uvedené výroky bývajú pozitívne aj negatívne, čo znamená, že sledujú pozitívne aj negatívne správanie pracovníka v priebehu svojej pracovnej činnosti

#### C) Metóda kľúčovej udalosti

Nazývaná aj ako technika kritických incidentov. Hodnotiaca osoba zaznamenáva kľúčové momenty alebo reakcie charakterizujúce správanie pracovníka vzťahujúce sa k pracovnej činnosti. Konkrétne to znamená, že hodnotiteľ zaznamenáva, čo pracovník urobil v priebehu výkonu pracovnej činnosti zle a čo urobil dobre alebo správne. Na základe takéhoto

---

<sup>9</sup> GÍGALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 80-244-1659-5. ; str.33

hodnotenia môže vedúci pracovník rozhodnúť, ktoré chovanie pracovníka odmeniť a ktoré naopak potrestať.

#### **D) Hodnotiacia stupnica zakotvujúca správanie**

Táto metóda sa používa najmä v profesiách, kde je veľmi dôležité správanie sa pracovníka. Sú to profesie, kde je dôležitá komunikácia s klientmi. Táto skupina hodnotiacich prístupov identifikuje a oceňuje chovanie súvisjúce s prácou. Hodnotiacej osobe sú dané k dispozícii konkrétne modely chovania.

#### **E) Metóda pomocného posudku**

Podstatou metódy je, že skúsený pracovník personálneho oddelenia ide do „terénu“ a pomáha vedúcim pracovníkom s hodnotením podriadených. Od priameho nadriadeného získava informácie o konkrétnom zamestnancovi a na ich základe pripraví hodnotenie. Toto hodnotenie posúva príslušnému hodnotiacemu zamestnancovi, ktorý ho skontroluje. To znamená, že sa vyjadruje k pozitívnym aj negatívnym skutočnostiam, ktoré sú v hodnotení uvedené. Môže ho zmeniť, alebo schváliť a prediskutovať s hodnoteným pracovníkom. Personálny odborník môže použiť ktorúkoľvek metódu

#### **F) Postupy porovnávacieho hodnotenia**

Jedná sa o celú skupinu metód, ktoré porovnávajú pracovný výkon zamestnanca a jeho kolegov. Toto porovnanie väčšinou robí vedúci. Tieto metódy pomáhajú rozhodovať o percentách zvýšenia miezd, povýšení a odmenách práve z dôvodu, že ich výsledkom je rozlíšenie pracovníkov od najlepších až po najhorších.<sup>10</sup>

### **Metódy zamerané na budúcnosť**

#### **A) Sebahodnotenie**

Používa sa v prípadoch, keď je cieľom hodnotenia ďalší rozvoj samého seba. Keď zamestnanci hodnotia samých seba, dochádza k menej obranným reakciám. Naopak je pravdepodobné ďalšie zdokonaľovanie. Sebahodnotenie je možné kombinovať s ktoroukoľvek inou hodnotiacou metódou. Hlavným aspektom je zapojenie zamestnanca do procesu hodnotenia

---

<sup>10</sup> GIGALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 80-244-1659-5. ; str.33-38

## **B) Vytváranie úloh**

Podstatou tejto metódy je, že pracovník spolu s nadriadeným spracovávajú budúce pracovné ciele. V ideálnej podobe sú tieto ciele vzájomne odsúhlasené a je možné ich objektívne hodnotiť. Stanovením budúcich úloh získajú zamestnanci motiváciu zamerať sa na tieto úlohy a riadiť podľa nich svoje úsilie. V praxi však narážajú programy vytvárania úloh na rôzne problémy. Úlohy sú niekedy príliš náročné alebo naopak obmedzené. Výsledkom je potom frustrovaný zamestnanec v prvom prípade, alebo prehliadané aspekty danej práce v druhom prípade

## **C) Psychologické hodnotenie**

Niektoré firmy zamestnávajú vlastných psychologov. Ich hodnotenia sa zameriavajú hlavne na možnosti jednotlivých zamestnancov a nie na vykonanú prácu. Hodnotenie sa bežne skladá z hĺbkových pohovorov, psychologických testov, diskusií s nadriadeným a študovaním ostatných hodnotení. Následne psychológovia vypracujú písomný posudok intelektu zamestnanca, jeho emocionality, motivácie a ostatných charakteristických vlastností, ktoré môžu napovedať o jeho ďalších pracovných výkonoch. Táto metóda hodnotenia sa využíva hlavne pri výbere vedúcich pracovníkov a na hodnotenie a následné odmeňovanie pracovníkov vo vyšších funkciách a pri zodpovednejších pracovných činnostiach

## **D) Hodnotiace strediská**

Ide o podobnú formu ako v prípade psychologického hodnotenia. Na rozdiel od neho, sa však nezakladajú na hodnotení jedného psychológa. Systém hodnotiacich stredísk je normalizovaným hodnotením zamestnancov, vychádzajúcim z najrôznejších typov hodnotenia väčšieho počtu autorov. Používa sa väčšinou na hodnotenie manažérov schopných zastávať zodpovednejšie pozície. Popri psychologických testoch sa používajú ešte tzv. simulované situácie týkajúce sa určitých manažérskych funkcií ako napríklad rozhodovanie, riadenie ľudí, time management (riadenie času) atď.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> GIGALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 80-244-1659-5. ; str.38-40

### 3. Metódy hodnotenia pracovníkov

Podľa Hroníka<sup>12</sup> je ideálne, keď hodnotenie pracovníka pokrýva všetky možné prieniky oblastí hodnotenia a časových horizontov. Tento ideál ale v rámci jedného hodnotiaceho cyklu dosiahneme len veľmi ťažko, prípadne by to bolo možné len pri neúmerne vysokých nákladoch na také hodnotenie. Okrem základnej metódy volíme aj niektorú či niektoré z doplnkových metód.

#### 3.1 Základné metódy hodnotenia pracovníkov

Medzi základné metódy hodnotenia zaraďujeme také, ktoré majú všeobecný charakter. Obvykle medzi ne patrí motivačno-hodnotiaci rozhovor, MBO metóda (riadenie pomocou cieľov) a metóda balanced score card.

##### a) Motivačno-hodnotiaci pohovor

Pohovor sa skladá sa z dvoch častí. V prvej časti pracovník hodnotí sám seba. Pozerá sa na minulosť, čo sa stalo, ale nezostáva len pri tom a následne sa viac zameriava na budúcnosť a kontext (pracovisko, firma). Znenie otázok a bodov sebahodnotenia pracovník dostáva týždeň či dva dopredu, aby sa mohol dobre pripraviť. Niektorí pracovníci potom prichádzajú na takéto hodnotenie s prípravou na papieri, iný je pripravený hovoriť bez pomôcok. Nieкто je detailný, iný zase všeobecný. Všetko je do určitej miery informatívne a významné. Nejedná sa o skúšanie a prekvapovanie hodnotených. Pre viac informácií viď. tabuľka č.1 .

Tabuľka č.1: Prvá časť motivačno-hodnotiaceho pohovoru

	Sebahodnotenie pracovníka	Komentár
1	Vlastné silné a slabé stránky, najväčší úspech a nezdar (vzhľadom na profesný život). Čiže rozdeliť na silné-slabé stránky (štrukturálnejšie) a úspech-nezdar (viac situačne)	Okrem obsahovej stránky tu hodnotíme aj mieru konkrétnosti a hĺbky – ako je schopný rozlišovať medzi silnými a slabými stránkami na jednej strane a úspechom a nezdarom na

<sup>12</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. , str.55



		druhej strane. Ak už hodnotenie prebiehalo, patrí sem sebahodnotenie plnenia cieľov z posledného obdobia.
2	Ašpirácie za 1 rok, 3 roky Tri formy postupu či rastu: 1. Prehlbovanie odbornosti (profesný rast) 2. Postup v hierarchii (viac manažérskych kompetencií, kariérny rast) 3. Postup v horizontále (získavanie ďalších odborností)	Zaujíma nás preferencia postupu či rastu a kvalita zdôvodnenia. Prečo tak a nie inak.
3	Čo potrebuje, aby dosiahol svoje profesionálne ciele (vzdelanie, podmienky)	Otázka podsúva jej uchopenie ako požiadavku smerom k firme. Zaujíma nás, či ju pracovník uchopí ako otázku na to, čo je on sám ochotný do toho vložiť.
4	Silné a slabé stránky firmy, ako to vidí pracovník.	Tu nás zaujíma, ako pracovník vníma firmu ako celok. Je zrejmé, že pozná jej víziu, poslanie a stratégiu? Ako si ju formuluje sám pre seba? Je schopný byť kritický a zároveň lojálny?
5	Čo by vo firme zmenil ako prvé, keby mohol.	V tomto prípade nás zaujíma, ako pracovník vo svojom uvažovaní „presahuje rámec“ svojho pracoviska.
6	Čo by zmenil v organizácii práce, čo ho najviac brzdí (teda čo je navyše a prekáža), alebo čo mu chýba, aby dosiahol svoje ciele.	Tu sa dá získať veľa cenných podnetov, na niektoré je možno okamžite reagovať a zabezpečovať si tak budovanie dôvery v celý systém hodnotenia.
7	Čo ho vo firme drží a čo by sa muselo stať, aby uvažoval o odchode z firmy.	Odpoveď veľmi dobre naznačuje, čo daného pracovníka motivuje a čo naopak demotivuje.
8	Iné, čo pracovník považuje za dôležité.	

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

Odpovede na otázky č.4 až 7 nám poskytujú informácie, ktoré pomerne ľahko môžeme usporiadať do podoby SWOT analýzy vytvorenej „odspodu“.

**V druhej časti** je hodnotenie nadriadeným. Za predpokladu že motivačno-hodnotiaci pohovor nadväzuje na dopredu zadané úlohy, je do takéhoto hodnotenia zakomponovaná kontrola plnenia a splnenia. Pohovor pokrýva všetky oblasti hodnotenia a celú časovú os.

Motivačno-hodnotiaci pohovor je súčasťou veľkej väčšiny hodnotiacich systémov. Jeho štruktúra môže byť mierne odlišná, v zásade je tu ale časť sebahodnotenia a časť hodnotenia druhým. Hlavnou výhodou motivačno-hodnotiaceho pohovoru je to, že môže pokrývať všetky oblasti a časové horizonty hodnotenia. Navyše môže integrovať rôzne doplnkové metódy (napríklad metódu kľúčovej udalosti).

Tabuľka č.2: Druhá časť motivačno-hodnotiaceho pohovoru

	Hodnotenie pracovníka nadriadeným	Komentár
1	Pozitívne hodnotenie – teda hodnotenie toho, s čím je nadriadený spokojný	Prebieha tu vyhodnotenie splnených cieľov za minulé obdobie. Nič nie je samozrejmosťou, nemožno nič prejsť tým, že to má predsa v popise práce a tak to nie je nič mimoriadne.
2	Rezervy, čiže viera, že na niečo pracovník má, ale z najrôznejších dôvodov nerealizuje.	Prebieha tu vyhodnotenie splnených cieľov za minulé obdobie.
3	Perspektíva, ako firma počíta s pracovníkom.	Tu je príležitosť odpovedať na hodnoteným vyjadrené ambície v predchádzajúcej časti, ale dochádza tiež k zoznámeniu sa s očakávaniami nadriadeného a cieľmi firmy a s ich významom, zmyslom.
4	Návrh riešení, opatrení, stanovenie cieľov a úloh.	De facto je tu integrovaný proces MBO (riadenia pomocou cieľov). Taktiež výstup do rozvojového plánu. Má už formu plného dialógu.

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

Hodnotenie pracovníka má byť predovšetkým príležitosťou na zastavenie sa, ohliadnutím sa a potom pohľadom vpred. Rozhodne by sa nemalo jednať o „odfajkovanie čísel“. Z tohto hľadiska poskytuje štruktúra motivačno-hodnotiaceho pohovoru dostatočný priestor pre kvalitný záznam pohovoru a jeho zhodnotenia.

## b) Riadenie pomocou cieľov (MBO metóda)

Riadenie podľa cieľov (ďalej len MBO) je metódou zameranou na budúcnosť. Môže sa orientovať na všetky oblasti. Najviac je „doma“ v hodnotení výstupov. Má veľa synonym, niekedy sa nazýva riadenie podľa výsledkov, alebo plánovanie a kontrola práce. Všetky tieto a podobné prístupy obsahujú rovnaké základné prvky. Sú nimi:

### A) Stanovenie cieľov

Jadro procesu MBO. Tento proces začína formulovaním dlhodobých cieľov a kaskádovito spadá dole cez ciele organizácie, ciele menších organizačných jednotiek až k individuálnym cieľom. Dôraz sa kladie na merateľnosť.

### B) Plánovanie akcií a úloh

Zatiaľ čo ciele špecifikujú čo treba dosiahnuť, akcie a úlohy špecifikujú, ako to má byť dosiahnuté.

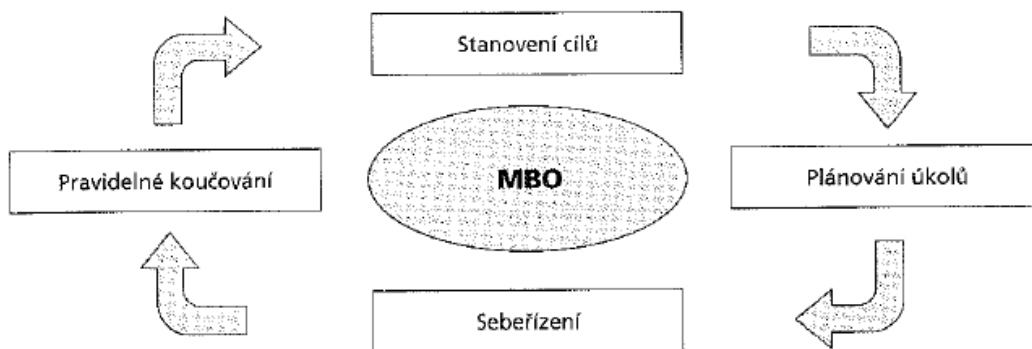
### C) Sebariadenie

Predpokladom MBO je kvalitná motivácia znalosť MBO a úsilie, ktoré je nenahraditeľné pre samostatné plnenie úloh.

### D) Priebežná pravidelná kontrola/ koučovanie

Zabezpečuje sledovanie, spätnú väzbu k plneniu čiastkových cieľov, úloh. Nedá sa spoliehať len na kvalitné sebariadenie, je treba priebeh napĺňania úloh a cieľov konzultovať, povzbudzovať a usmerňovať.<sup>13</sup>

Schéma č.3: Model procesu MBO



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

<sup>13</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2. ;

Pravidlá pre stanovenie cieľov v modely MBO sú nasledovné:

- 1) Každý cieľ je pozitívne formulovaný v zmysle čo dosiahnuť, nie čo nechcem, neurobím, dokonca nie je vhodná ani formulácia toho čo chcem alebo čo si prajem.
- 2) U každého cieľa je zrejmý prínos, ktorý môže mať gramatickú podobu „pretože, aby som, aby sme“. Je teda zasadený do kontextu a je známy jeho význam a vzťahy k plneniu cieľov a úloh ďalšími ľuďmi. Za každým čo (cieľ) je zjavné prečo (zmysel, význam).
- 3) Každý cieľ musí byť rozpracovaný do čiastkových cieľov alebo úloh.
- 4) Každý cieľ je v súlade s akronymami SMART alebo KARAT (pre bližšie vysvetlenie viď. tabuľka č.3)

Tabuľka č.3 : Akronymy SMART a KARAT

SMART		KARAT	
S	Špecifický	K	Konkrétny
M	Merateľný	A	Ambiciózny
A	Akceptovateľný	R	Reálny
R	Realistický (relevantný)	A	Akceptovateľný
T	Terminovaný	T	Terminovaný

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

### Stanovenie individuálnych cieľov v rámci MBO metódy

Pre každé hodnotiace obdobie je vhodné si stanoviť 3-5 cieľov, pričom obvykle 1-3 ciele sa týkajú výkonu, 1-2 ciele rozvoja potenciálu a 1-2 ciele sa týkajú pracovného (profesionálneho) správania. Aký bude pomer v počte cieľov v jednotlivých kategóriách (výkon, potenciál, správanie) je individuálna záležitosť. Závisí od charakteru danej funkcie, výsledkov za uplynulé obdobie a priorít pre ďalšie obdobie.

Stanovenie cieľov je v rukách jednotlivých zamestnancov. Tí dostanú rámcové zadanie a potom si sami stanovujú ciele pre ďalšie obdobie. Potom je potrebné, aby si v diskusii s manažérom obhájili tie svoje.

Ako každá veľmi rozšírená metóda, má tiež nemálo kritikov. Tí poukazujú na to, že

orientuje manažérov na operatívu a na to, čo ľahko merateľné. Tieto výčitky považuje Hroník za ľahko prekonateľné tým, ako budeme praktikovať MBO. Dá sa len ťažko predstaviť fungujúci systém hodnotenia, ktorý by sa neorientoval na ciele.

Je vhodné rozlišovať výkonové a rozvojové ciele. Výkonové ciele sa týkajú samotného pôsobenia v danej pozícii. Úlohou rozvojových cieľov je potom podpora efektívnejšieho dosahovania výkonových (pracovných) cieľov. S rôznou voľnosťou ponímaná metodika MBO je často integrovaná do motivačno-hodnotiaceho pohovoru.<sup>14</sup>

### c) **Balanced Scorecard**

Podľa Cimbáľnikovej<sup>15</sup> je balanced scorecard technika na sledovanie a meranie výkonov jednotlivcov aj výsledkov celej organizácie.

Technika Balanced Scorecard je obvykle považovaná za controllingový nástroj so širším významom. Pomáha manažmentu zvyšovať výkonnosť a dosahovať ciele sústredením sa na podstatné veci, vytváraním synergie v organizácii. Taktiež pomáha zjednotiť ciele a aktivity od jednotlivcov cez tímy a oddelenia až po celú organizáciu. Podporuje zlepšovanie interných procesov, ktoré majú kľúčový význam pre tvorbu hodnoty pre zainteresovaných.

## **3.2 Doplnkové metódy hodnotenia zamestnancov**

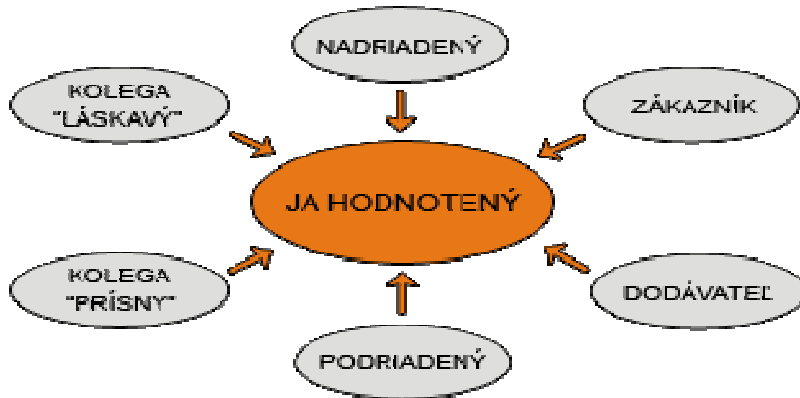
Podľa Hroníka<sup>14</sup> je najdôležitejšiu doplnkovú metódu hodnotenia **360° spätná väzba**. Metóda spočíva v tom, že podľa rovnakých kritérií je pracovník hodnotený rôznymi ľuďmi. V súčasnosti si len ťažko vieme predstaviť 360° spätnú väzbu bez elektronickej podpory, ktorá umožňuje administráciu a vyhodnotenie. Ako najvýhodnejšie sa javí internetové prostredie, ktoré je pružné a umožňuje prístup odkiaľkoľvek a kedykoľvek. Zároveň zostávajú informácie na jednom mieste. Pre zjednodušený model hodnotenia vid'. obrázok č.1

---

<sup>14</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

<sup>15</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. Strategické řízení. Olomouc: 2009.

Obrázok č.1 : Model hodnotenia 360° spätná väzba



Zdroj: AGENTÚRA MOTIV P, s.r.o. 360° zpětná vazba aneb on-line hodnocení způsobilostí. [on-line] 2012. [cit. 2008-04-29]. Dostupne na: WWW:< <http://www.e-360.sk/metoda.php>>

Do systému hodnotenia môže vstúpiť ľubovoľný počet respondentov, ktorý spadajú do siedmich základných skupín uvedených na obrázku č.1. V prípade väčšieho počtu respondentov jednej kategórie, je možné ďalšie členenie na podkategórie:

1. Sebahodnotenie
2. Hodnotenie nadriadeným (je tu možné mať viacero nadriadených – priameho i napr.n.+1)
3. Hodnotenie kolegami (je tu možné mať viacero kolegov, ktorí sú kategorizovateľní do 2 skupín – "láskaví" a "kritickí, nároční")
4. Hodnotenie podriadenými (opäť je tu možné mať viacero podriadených v niekoľkých kategóriách, napr. priame i n-1)
5. Hodnotenie (interným) zákazníkom (je tu možné mať zákazníkov v niekoľkých kategóriách)
6. Hodnotenie (interným) dodávateľom (je tu možné mať zákazníkov v niekoľkých kategóriách)
7. Hodnotenie "žolíkom" (jeden či viac ľudí, ktorí sú vybratí samotným hodnoteným a obvykle dotyčného poznajú "inak", napr. bývalý kolega, manžel, priateľ apod.)<sup>16</sup>

<sup>16</sup> AGENTÚRA MOTIV P, s.r.o. 360° zpětná vazba aneb on-line hodnocení způsobilostí. [on-line] 2012. [cit. 2008-04-29]. Dostupne na: WWW:< <http://www.e-360.sk/metoda.php>>

Objektivita 360° spätnej väzby je zaistená týmito spôsobmi:

- Informácie sú poskytované od hodnotiteľov, ktorí hodnoteného poznajú (majú s ním pracovnú skúsenosť) .
- Hodnotenia a komentáre sa vzťahujú k úzko vymedzeným otázkam (v našom prípade ku kompetenciám), čo zaručuje, že hodnotiteľ nehodnotí veci, ktoré sa netýkajú cieľov spätnej väzby.
- Možno zachytiť celé spektrum hodnotiteľov - ako tých "láskavých", tak tých prísnych.

Základnou výhodou 360° spätnej väzby je koncentrovanosť informácií a ich usporiadanie. Takto koncentrované a usporiadané informácie sú veľmi dobrým podkladom pre formulovanie veľmi konkrétne zacieleného rozvojového plánu.

## 4. Proces hodnotenia pracovníkov

Podľa Koubka<sup>17</sup> má proces hodnotenia pracovníkov deväť fáz, ktoré možno rozdeliť na tri časové obdobia:

### a) Prípravné obdobie

1. Rozpoznávanie a stanovenie predmetu hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenie formulárov používaných na hodnotenie.
2. Analýza pracovných miest, poprípade revízia existujúceho popisu a špecifikácie pracovných miest. Na základe toho je možné si vytvoriť predstavu o typoch výkonu na pracovných miestach aj v organizácii ako celku a o možnostiach jeho zlepšenia aj predstavu o kategóriách pracovníkov a pracovných miest, na ktoré sa hodnotenie zameria, aj o ich požiadavkách na pracovníka.
3. Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenia, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácia (stupníc) na rozlišovanie rôznej úrovne pracovného výkonu, určenie rozhodujúceho obdobia na zisťovanie informácií o pracovnom výkone.
4. Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účele, najmä o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu, o tom, aký výkon sa od nich očakáva.

### b) Obdobie získavania informácií a podkladov :

5. Zisťovanie informácií napríklad pozorovaním pracovníkov pri práci, alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie pracovníkov rozhodujúcou fázou. Kľúčovou otázkou pritom je, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a samotné hodnotenie vykonávať.
6. Vyhotovenie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je nesmierne dôležitá, pretože k záznamom je možné sa kedykoľvek vrátiť a získať tak retrospektívnu informáciu. Písomný záznam obmedzuje neskoršie spory a diskusie, je nástrojom spätnej väzby medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Dokumentácia by sa mala vyhotoviť jednotným spôsobom a jednotným spôsobom by sa mala aj zakladať.

---

<sup>17</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. ; str.174



### **c) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone**

7. Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného správania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov, ktoré sa musia vykonávať podľa štandardného postupu. Zväčša sa pri tom porovnávajú skutočné výsledky práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce, správania sa pracovníkov so štandardnými požiadavkami na správanie a schopnosti a ďalšie vlastnosti pracovníkov s požiadavkami pracovného miesta. Existuje pri tom značné riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne ukazovatele výkonu (výsledky) je treba interpretovať. Výsledky tejto fázy musia byť písomnou formou.
8. Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia, o rozhodnutiach z hodnotenia vyplývajúcich a možných cestách riešení problémov súvisiacich s pracovným výkonom. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšenie pracovného výkonu pracovníka. Na nej záleží, či bude mať hodnotenie pracovníka motivačný efekt alebo nie.
9. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu, skúmanie efektívnosti hodnotenia.

## **4.1 Predpoklady pre efektívne fungovanie systému hodnotenia**

Hroník<sup>18</sup> definuje predpoklady pre funkčnosť systému hodnotenia v organizácii. Za najdôležitejšie považuje nasledovné:

### **1. Dôsledná a presvedčená podpora top managementu**

Top management ide príkladom a zavedenie systému hodnotenia absolvuje v prvej vlne. Hodnotenie potom postupuje kaskádovito ďalej, každý v roli hodnotiteľa má za sebou skúsenosť hodnoteného a môže napríklad poskytovať spätnú väzbu samotnému systému.

### **2. Súlad systému hodnotenia s firemnou kultúrou**

V závislosti na podnikovej kultúre bude podnik uplatňovať adekvátny systém hodnotenia.

### **3. Podpora cieľov a stratégie organizácie**

Firemné ciele sú ďalej rozpisované na menšie jednotky až po jednotlivcov. Preto hodnotenie

---

<sup>18</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2., str.86

pracovníka, ktoré neformuluje ciele a úlohy, je stratou času.

#### **4. Akceptovateľnosť pracovníkmi**

Už pri koncipovaní a zavádzaní systému hodnotenia je treba komunikovať so všetkými, ktorých sa hodnotenie bude týkať. Je neprípustné, aby nastala situácia, kedy sa pracovník dozvie o hodnotení pár dní predtým, ako sa má dostaviť na hodnotiaci pohovor. Pri prezentácii systému hodnotenia môžeme od pracovníkov získať mnoho cenných podnetov, ktorých prijatím zvyšujem akceptáciu. Postaviť pracovníkov pred hotovú vec je obvykle kontraproduktívne a akceptáciu, ako aj efektivitu systému znižuje.

#### **5. Administratívna nenáročnosť**

Veľa systémov hodnotenia sa neuplatnila pre svoju časovú náročnosť. Ak zaberá hodnotenie veľa času, začnú sa výstupy hodnotenia stávať formálnejšími a tým pádom menej užitočné.

#### **6. Hodnotiaci a rozvojový aspekt hodnotenia**

Hodnotenie, ktoré je zamerané viac na minulosť, pomáha najmä pri rozhodovaní v oblastiach odmeňovania a rozmiestnenia pracovníkov. Vychádza z predpokladu, že to, čo správne ohodnotím a odmením dostanem aj nabudúce. Hodnotenie zamerané na rozvoj, teda budúcnosť vychádza z predpokladu, že sa nedá presne predvídať budúcnosť na základe minulosti.

#### **7. Nepretržitosť hodnotenia**

Hodnotenie pracovníkov a ich práce je obvykle koncipované v jednoročnom, alebo polročnom cykle. To však neznamená, že raz za rok, alebo polrok prebehne hodnotiaci pohovor a potom nič. Hodnotenie je súvislý proces. Je nutné vykonávať situačné a systémové hodnotenie. Medzi situačné hodnotenie patrí hodnotenie na mieste: pochvala, kritika a poskytnutie spätnej väzby. Systémové hodnotenie predstavuje využitie naplánovaných metód.

#### **8. Hodnotenie hodnotiaceho systému**

Systém hodnotenia potrebuje mať v sebe zabudovanú schopnosť reagovať na zmenu a potreby, ktoré sa vyskytnú. Preto každý cyklus hodnotenia musí byť podrobený zhodnoteniu, nakoľko jednotlivé časti hodnotenia podporujú ciele hodnotenia efektívnym spôsobom. Predovšetkým si treba dať pozor, aby sa z hodnotenia nestala byrokratická záležitosť.

## 4.2 Hodnotiteľské chyby

Podľa Wagnerovej<sup>19</sup> hodnotiteľské chyby plynú z individuálneho hodnotenia skutočnosti v závislosti na osobných vlastnostiach hodnotiteľa (vzdelanie, skúsenosti, predsudky, sebavedomie). Chyby sú súčasťou hodnotenia, pretože hodnotenie je do istej miery vždy subjektívne. Chyby je ale možné minimalizovať tým, že vhodne zvolíme systém hodnotenia a vyškolíme hodnotiteľov na to, aby boli schopní rozpoznať obvyklé chyby a vyhnúť sa im. Najobvyklejšími typmi hodnotiteľských chýb sú:

### A) Zaujatosť

K chybám zaujatosti dochádza, keď hodnotiteľ vychádza z pozitívneho, alebo negatívneho postoja k zamestnancovi namiesto hodnotenia skutočnej pracovnej výkonnosti. Najobvyklejšími typmi zaujatosti sú:

#### 1. Efekt prvého dojmu

Manažér, ktorý je ovplyvnený efektom prvého dojmu bude mať tendenciu urobiť si priaznivý alebo nepriaznivý úsudok o zamestnancovi a následne ignorovať alebo skresliť skutočnú výkonnosť zamestnanca na základe tohto dojmu.

#### 2. Negatívny a pozitívny haló efekt

Pozitívny alebo negatívny haló efekt sa vyskytuje vtedy, keď hodnotiteľ generalizuje dobré alebo zlé chovanie v jednom aspekte práce na prácu ako celok.

#### 3. Efekt podobnosti sebe samému

Efekt podobnosti sebe sa vzťahuje na tendenciu niektorých hodnotiteľov posudzovať pozitívne zamestnancov, ktorých vnímajú ako podobných sebe, alebo rovnakých.

#### 4. Protiprávna diskriminačná zaujatosť

#### 5. Chyba kontrastu

Chyba kontrastu nastane, keď hodnotiteľ porovnáva zamestnancov s inými zamestnancami skôr ako so špecifickými štandardami výkonnosti

---

<sup>19</sup> WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 80-247-2361-7.

## **B) Centrálna tendencia**

Chyba centrálnej tendencie nastáva v prípade, keď manažéri hodnotia zamestnancov priemerne, alebo blízko priemeru. K týmto chybám sa často uchylujú vedúci, ktorí nechcú odlišovať a „robiť problémy“. K takejto chybe nepochybne dôjde aj vtedy, keď sú hodnotitelia nútený k tomu, aby písomne odôvodnili iba veľmi dobré a výrazne zlé hodnotenia

## **C) Prísnosť a miernosť**

Chyby miernosti alebo prísnosti sú tendenciou hodnotiť všetkých na jednom konci škály bez ohľadu na ich aktuálnu pracovnú výkonnosť.

## **5. Ciele práce a metódy hodnotenia výsledkov**

### **5.1 Cieľ a pomocné ciele práce**

Hlavným cieľom bakalárskej práce je analýza systému hodnotenia zamestnancov. Na príklade vybranej spoločnosti budú vysvetlené nasledovné pomocné ciele :

1. Komparatívna analýza systému hodnotenia s ideálnym modelom
2. Identifikácia silných a slabých stránok systému hodnotenia
3. Návrh možných zlepšení systému hodnotenia

### **5.2 Metóda výskumu a získavanie informácií**

Hlavným zdrojom získavania informácií pre moju bakalársku prácu boli primárne zdroje, konkrétne metóda neštrukturovaného rozhovoru. Predmetom rozhovorov bolo zistenie informácií o spôsobe hodnotenia pracovníkov v spoločnosti, kritériách hodnotení, frekvencii hodnotenia a všeobecnej organizačnej štruktúry. Moje otázky sa týkali taktiež hlavných cieľov hodnotiacich pohovorov a ich priebehu. Zdrojom informácií ohľadne všeobecnej charakteristiky bola taktiež oficiálna výročná správa spoločnosti za rok 2011.

### **5.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov**

Pod metódou sa vo všeobecnom zmysle rozumie overený spôsob, alebo postup pri použití ktorého sa môže dosiahnuť vytýčený cieľ. V metóde je daná organizovanosť postupu od východiska k cieľu. V práci boli použité nasledovné metódy vedeckej práce<sup>20</sup>:

#### **a) Metóda analýzy a syntézy**

Analýza predpokladá rozčlenenie zložitej skutočnosti (javu, procesu, systému) na jednotlivé prvky, časti, alebo zložky. To nám umožní tieto komponenty lepšie skúmať, charakterizovať a postupne vyvodit' určité poznatky a závery. Syntéza je v porovnaní s analýzou opačný proces a metodologicky analýzu dopĺňa. V záverečnej práci bola metóda použitá napríklad pri jednotlivých fázach hodnotenia zamestnancov ako aj vo spojení s komparáciou vo štvrtej kapitole.

---

<sup>20</sup> GONDA, V. 2009. *Metodika vedeckej práce*. . Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 252s. ISBN 978-80-225-2797-2.

### **b) Metóda indukcie a dedukcie**

Je metódou poznávania objektívnej skutočnosti, ktorá sa usiluje postihnúť vzájomnú spätosť, podriadenosť a súvislosť javov. Indukcia je postup skúmania od osobitého ku všeobecnému, od jednotlivých faktov, ku všeobecným záverom. Dedukcia je opačným postupom, keď zo všeobecného poznatku vyvodzujeme poznatok konkrétnejší. Metóda bola použitá hlavne v šiestej kapitole.

### **c) Systémový prístup**

Systémové metódy sú metódy vedeckého poznania, ktoré skúmajú objekty ako celostné útvary. Ústrednými pojmami metódy sú systém a štruktúra. Systémový prístup má viacero aspektov ako napr. komponentný, štruktúrny, funkčný, historický. Dá sa povedať, že bol použitý v celej práci, keďže sme skúmali systém hodnotenia zamestnancov.

## **6 Analýza procesu hodnotenia v spoločnosti Danter&Co.**

### **6.1 Všeobecná charakteristika spoločnosti**

Pre účely bakalárskej práce som si vybral spoločnosť zaoberajúcou sa komplexnými poradenskými službami pre širokú škálu klientov. Vzhľadom na to, že mojím objektom skúmania sú citlivé informácie - tvorba ročných plánov a konečný proces hodnotenia, ktoré spoločnosť považuje za svoje know-how som sa rozhodol pre neuverejnenie mena spoločnosti a v ďalšom texte budem nazývať mnou vybranú spoločnosť len označením "Spoločnosť" alebo Danter&Co.

#### Základná charakteristika Danter&Co:

- spoločnosť s medzinárodnou pôsobnosťou, ktorá zabezpečuje svoje služby klientom vo viac ako 100 krajinách sveta
- pre spoločnosť pracuje na Slovensku 71 zamestnancov ( celosvetovo viac ako 30,000 zamestnancov) z čoho viac ako 60% tvoria muži
- celkový ročný obrat spoločnosti predstavoval v minulom roku viac ako 3.7 mld. USD
- predmetom konzultačných služieb spoločnosti je poradenstvo v oblasti daní, účtovníctva, transakčného poradenstva atd.
- firemná kultúra je neformálna, tikanie sa považuje za samozrejmosť na všetkých leveloch strategického riadenia ako aj operatívny.
- priemerný vek zamestnancov je 31 rokov a všetci majú vysokoškolské vzdelanie minimálne druhého stupňa

### **6.2 Organizačná štruktúra**

Spoločnosť Danter&Co. tvoria 3 samostatne riadené oddelenia, každé zaoberajúce sa iným typom poradenstva – daňovým, účtovníckym a transakčným poradenstvom. Na čele každého oddelenia stojí jeden až dvaja vedúci zamestnanci tzv. partneri, ktorí sú priamo zodpovední za riadenie, komunikujú s materskou spoločnosťou a aktívne sa zaoberajú rozvíjaním spoločnosti na Slovensku. Každý „partner“ je zodpovední za určitý objem zákaziek, ktoré sa riadia individuálne ako samostatné projekty.

Projektový tím tvorí mix minimálne dvoch zamestnancov s rôznym stupňom

kvalifikácie a skúseností v problematike daní a účtovníctva. Priemerný čas strávený na jednom projekte sú dva týždne až mesiac v závislosti od náročnosti projektu komplexnosti klienta.

### **6.3 Všeobecné informácie o procese hodnotenia**

Na začiatku každého finančného roka (obvykle 1.1.201x), je každému zamestnancovi pridelený služobne starší kolega, ktorý je priamo zodpovedný za jeho profesný rast. Služobne starší kolega je vo firemnej kultúre nazývaný „mentor“ a služobne mladší kolega „counselee“. Mentor je zvyčajne pridelený novému zamestnancovi hneď po nástupe do firmy. Zamestnanec s ním rieši všetky otázky týkajúce sa hodnotenia ako aj prípadné problémy, ktoré môžu/nemusia vzniknúť počas finančného roka.

Systém hodnotenia a následného odmeňovania je prevzatý od materskej spoločnosti a je implementovaný u všetkých členov medzinárodnej siete. Je to metóda management by objectives – MBO. Jednotlivé ciele sa volia ako súčasť ročného plánu a **MUSIA** sa týkať sa všetkých nasledujúcich šiestich oblastí:

#### **1. Kvalita práce**

Pod časťou kvalita práce sa skrývajú poskytnutie služby na čas a v najvyššej možnej kvalite. Cieľom je, aby klient spoločnosti dosiahol za svoje peniaze produkt, ktorý je výnimočný a odlišuje sa od produktov poskytovaných inými konzultačnými spoločnosťami.

#### **2. Práca v tíme**

V metóde hodnotenia MBO a s prihliadnutím na projektové riadenie zákaziek spoločnosti najdôležitejší prvok. Keďže členovia tímu spolu trávia niekedy aj 12 hodín každý deň, je potrebná úcta a vzájomné priateľské, nekonfliktné vzťahy.

#### **3. Klientsky prístup**

Pravidelný a v mnohých prípadoch i každodenný kontakt s klientom je nezanedbateľným prvkom v celkovom hodnotení zamestnanca. Posudzuje sa zamestnancov celkový prístup ku klientovi ako aj úroveň komunikácie a profesionalita.

#### **4. Pridaná hodnota pre klienta**

Podstatnou zložkou celoročného hodnotenia je úroveň poskytovanej služby tak, aby ju vnímal zákazník ako niečo „extra“. Od každého zamestnanca sa očakáva že do projektu prinesie kreatívne a nové riešenie zadaných úloh ako aj poukázanie na problém ešte pred jeho



možným vznikom.

### **5. Líderstvo na trhu**

Každý zamestnanec spoločnosti Danter&Co. je hodnotený aj na základe pozície spoločnosti na trhu a jej hospodárskych výsledkov. Líderstvo na trhu ako aspekt MBO metódy hodnotenia zamestnancov naberá na svojom význame čím viac, čím je zamestnanec dlhšie vo firme tj. stúpa na rebríčku seniority.

### **6. Rast spoločnosti**

Kritérium veľmi úzko previazané s líderstvom na trhu, keďže sa týka najmä partnerov spoločnosti Danter&Co. Napriek tomu, že rast spoločnosti na Slovenskom trhu je vec na 90% mimo dosahu bežného zamestnanca, sú v ňom hodnotení všetci zamestnanci. Logika tohto hodnotenia spočíva v tom, že každý zamestnanec má možnosť rozpoznania príležitosti nového projektu tzv. „business opportunity“ . Každá aktivita vedúca k novému projektu je podporovaná a mnohokrát aj ohodnotená nad rámec bežného systému hodnotenia.

Ako už bolo spomínané treba pri hodnotení jednotlivých aspektov rozlišovať medzi jednotlivými levelmi operatívneho a strategického riadenia v spoločnosti, nakoľko bežní zamestnanci nemajú väčšinou veľký dosah na posledné dve oblasti cieľov v rámci MBO metódy tak ako manažment tj. partneri. Každý cieľ v šiestich oblastiach sa hodnotí individuálne na škále 1 až 5. a znamenajú nasledovné:

#### **Hodnotenie “1“**

- zamestnanec v porovnaní so svojimi kolegami konštantne prevyšuje nároky kladené na neho nadriadenými ; zamestnanec si dal veľmi ťažko splniteľné ciele a dosiahol ich v krátkom čase

#### **Hodnotenie “2“**

- zamestnanec prevyšuje očakávania svojich nadriadených

#### **Hodnotenie “3“**

- zamestnanec splnil očakávania ktoré boli na neho kladené

#### **Hodnotenie “4“**

- zamestnanec splnil niektoré tj. nie všetky ciele ktoré boli od neho požadované . Zlepšenie je žiaduce.

#### **Hodnotenie “5“**

- zamestnanec nesplnil na neho kladené nároky. Je nutné okamžité zlepšenie.

## **6.4 Etapy systému hodnotenia zamestnancov spoločnosti Danter&Co.**

Proces hodnotenia v spoločnosti sa skladá z nasledujúcich fáz:

1. Fáza - Formulovanie ročného plánu a zadanie cieľov
2. Fáza - Priebežné hodnotenie po skončení každého projektu
3. Fáza - Korekcia ročného plánu na základe dosiahnutých výsledkov počas prvých 6 mesiacov finančného roka
4. Fáza – Finálne hodnotenie na konci finančného roka

### **A) Formulovanie ročného plánu a zadanie cieľov**

Na začiatku roka sa každý zamestnanec spoločnosti zamyslí nad tým, čo by chcel dosiahnuť počas nasledujúcich dvanástich mesiacov a urobí si draft tj.súhrn cieľov ročného plánu a akčný plán ich dosiahnutia, pričom ku každej preddefinovanej oblasti ako napr. kvalita si určí minimálne jeden cieľ.

Ciele ročného plánu musia byť definované tak, aby spĺňali kritéria tzv. SMART modelu. Musia byť:

#### **A) Specific – Špecifické**

Z formulácie cieľa musí byť jasne definovateľné aký cieľ chce zamestnanec dosiahnuť a ako ho chce splniť.

#### **B) Measurable – Merateľné**

Ročný plán musí obsahovať element merateľnosti. Je to nutnosť aj vzhľadom na to, aby mal manažment spoločnosti kedykoľvek možnosť vidieť, ako zamestnanci spĺňajú resp. nespĺňajú stanovené ciele.

#### **C) Achievable – Dosiahnuteľné**

Základnou vlastnosťou cieľa musí byť jeho dosiahnuteľnosť. Zamestnanec predtým ako naformuluje svoj cieľ by sa mal zamyslieť nad tým ako ho dosiahne a aké prostriedky pri tom použije.

#### **D) Realistic - Realistické**

Cieľ definovaný v ročnom pláne musí obsahovať aj prvok realistickosti.

#### **E) Timely – Časovo definovateľné**

Definovanie elementu času tj. za aké obdobie bude cieľ splnený je nevyhnutnou súčasťou korektého definovania cieľu v ročnom pláne.

Po napísaní draftu ročného plánu sa zamestnanec stretne so svojim mentorom, aby s ním prediskutoval jednotlivé ciele ročného plánu a akčný plán ich dosiahnutia. Mentor si prejde jednotlivé ciele a v prípade že nespĺňajú model SMART ich vráti zamestnancovi na dopracovanie. Taktiež keď má námietky k jednotlivým cieľom poradí zamestnancovi, aby ich prepracoval a navrhne ich úpravy. V prípade že zamestnanec s nimi súhlasí, sú zapracované do ročného plánu. Na konci stretnutia obaja podpíšu finálnu verziu ročného plánu a zamestnanec ju „nahrá“ do hodnotiaceho systému ktorý sa nachádza na serveri spoločnosti a je administrovaný lokálnym HR oddelením.

### **B) Priebežné hodnotenie po skončení každého projektu**

Ako už bolo spomenuté v organizačnej štruktúre, spoločnosť Danter&Co. pracuje na projektoch s obmedzeným časovým trvaním. Na konci každého projektu si každý priamy účastník projektu podáva žiadosť o formálne hodnotenie od vedúceho projektu. Vo svojej žiadosti napíše čo robil počas projektu v kontexte šiestich oblastí firemných cieľov.

Vedúci projektu sa vyjadrí ku práci zamestnanca na projekte a ohodnotí jeho výkon na projekte tým, že všetky oblasti firemných cieľov ohodnotí známkami 1 až 5 (vid'. kapitola 6.3) a podpíše ho.

Celý proces prebieha cez interaktívnu serverovú aplikáciu spoločnosti Danter&Co. Po vyplnení hodnotenia vedúcim projektu, je hodnotenie nahrané do tejto aplikácie kde ho podriadený podpíše. Tým, že po každom projekte je hodnotenie zadministrované týmto spôsobom, má zamestnanec ako aj jeho mentor možnosť kedykoľvek cez server spoločnosti zistiť, aký je jeho priemer známok.

### **C) Korekcia ročného plánu na základe dosiahnutých výsledkov počas prvých 6 mesiacov roka**

Progres v plnení ročných cieľov týkajúci sa jednotlivých oblastí ako sú napríklad kvalita, práca v tíme atď. sa oficiálne monitoruje na polročnej báze. Neoficiálna kontrola je možná prakticky kedykoľvek cez serverovú aplikáciu.

Po uplynutí šiestich mesiacov od začiatku roka serverová aplikácia administrujúca hodnotiaci systém zamestnanca vyzve, aby sám zhodnotil nakoľko splnil svoje ročné ciele. Po napísaní samohodnotenia nasleduje stretnutie s mentorom, s ktorým sa porozpráva o tom ako napreduje v plnení svojich ročných cieľov. Pri takomto stretnutí mentor v prípade, že nemá dodatočné otázky podpíše v interaktívnej aplikácii zamestnancovo hodnotenie na znak toho, že s ním súhlasí.

Taktiež po skončení prvých šiestich mesiacov roka sa zide manažment spoločnosti Danter&Co. a pri každom zamestnancovi si cez server pozrie jeho priemerné hodnotenie za každú povinnú oblasť cieľov. V prípade, že zamestnanec nespĺňa určený cieľ, je s týmto zistením oboznámený jeho mentor a spolu so zamestnancom vytvoria akčný plán na základe ktorého zamestnanec ciele na konci roka dosiahne.

#### **D) Finálne hodnotenie na konci roka**

Obvykle jeden mesiac pred koncom roka sa začínajú finalizovať jednotlivé hodnotenia zamestnancov do finálnej podoby. V intreraktívnej platforme sú už vyplnené všetky čiastkové projektové hodnotenia a dajú sa vygenerovať priemerné „známky“ za každý zo 6 povinných oblastí cieľov. Zamestnanec je povinný napísať hodnotenie svojho pracovného výkonu a vyjadriť sa ku všetkým oblastiam cieľov, či ich splnil, alebo nie. Taktiež sa ohodnotí známkou od 1 do 5 (viď. kapitola 6.3). Po tomto sebahodnotení sa stretne so svojím mentorom a prediskutujú jednotlivé ciele stanovené na začiatku roka. Mentor sa vyjadrí k celkovému výkonu zamestnanca nielen z pohľadu oficiálnych ohodnotení, ale aj neoficiálnych ( subjektívnych/pocitových hodnotení jednotlivých projektových vedúcich). Následne sa zhodnú na konečných „známkach“ ktoré sa budú prezentovať manažmentu spoločnosti.

Finálne formálne hodnotenie prebieha v spoločnosti Danter&Co systémom tzv. hodnotiacej komisie. Členmi hodnotiacej komisie sú vrcholový manažment – partneri a zástupcovia oddelenia ľudských zdrojov. Každý mentor prezentuje finálne hodnotenie jemu zverených zamestnancov. V prípade že členovia hodnotiacej komisie nesúhlasia s celkovým hodnotením zamestnanca, musia uviesť dôvod, prečo požadujú aby mal zamestnanec lepšie/horšie hodnotenie. V závislosti od hodnotenia je priamo závislý kariérny postup

a koncoročný bonus. Rozhodnutie hodnotiacej komisie je záväzné a nedá sa nijako dodatočne odvolať alebo zmeniť.

## **6.5 Silné a slabé stránky systému hodnotenia**

Medzi silné stránky systému hodnotenia zamestnancov spoločnosti Danter&Co. patria:

### **1. Prepracovaný model hodnotenia zamestnancov**

Model zahŕňa hlavné činnosti vykonávané zamestnancom a tak dodáva komplexný obraz o výkone zamestnanca počas doby projektu.

### **2. Kooperácia zamestnanca na systéme hodnotenia**

Sebahodnotenie zamestnanca v rámci každého projektu je dôležitou súčasťou celkového výkonu zamestnanca. Týmto spôsobom sa zabezpečí vyšší stupeň dôvery voči systému hodnotenia.

### **3. Výborne technické zabezpečenie systému hodnotenia**

Interaktívne prostredie do ktorého sa zadávajú hodnotenia projektov umožňuje zamestnancovi a hodnotiacemu kedykoľvek nahliadnuť do hodnotenia.

### **4. Vysoký stupeň kontroly manažmentom a HR oddelením**

V dôsledku toho, že je systém hodnotenia uniformne nastavený pre každého zamestnanca uľahčuje prepojenie s ostatnými oblasťami riadenia ľudských zdrojov ako napr. odmeňovanie.

### **5. Možnosť individuálneho nastavenia cieľov**

Všetci zamestnanci majú možnosť stanoviť si ciele na ďalšie obdobie nezávisle a v rámci svojho odboru a preferencií.

### **6. Mentoring počas celej doby hodnotenia**

Služobne starší zamestnanec pomáha pracovníkovi vo všetkých oblastiach jeho profesného života napr. pri tvorbe cieľov ročného plánu, absolvuje s ním motivačno-hodnotiaci pohovor na konci roka atď.

Slabé stránky systému hodnotenia sú:

### **6. Neobjektívnosť hodnotenia**

V spoločnosti sú silné neformálne väzby medzi hodnotenými a hodnotiacimi zamestnancami a tým pádom je ohrozená objektivita pri čiastkových hodnoteniach projektov.

### **7. Skresľujúca stupnica hodnotenia**

Pri hodnotení jednotlivých pracovných výkonov je použitá stupnica hodnotenia s veľmi malým rozpätím, čo vedie k skresleniu výstupov hodnotenia. Prevyšuje tendencia dávať priemerné hodnotenie väčšiemu množstvu zamestnancov.

#### **8. Neaplikovateľnosť povinných oblastí cieľov**

Hodnotiaci systém sa aplikuje na všetkých zamestnancov napriek tomu, že niektoré pozície si nemôžu definovať ciele v niektorých oblastiach ako napr. klientsky prístup.

### **6.6 Optimálny model hodnotenia a komparatívna analýza**

Na základe teórie uvedenej v kapitole č.3 by som pre spoločnosť Danter&Co. navrhoval používať kombináciu nasledujúcich metód hodnotenia pracovníkov:

#### 1. Motivačno-hodnotiace pohovory

Metóda zahŕňa v sebe 2 sféry tj. sebahodnotenie a následné hodnotenie nadriadeným. Kombináciou týchto dvoch aspektov sa docieli to, že sa zhodnotí predchádzajúce obdobie pôsobenia zamestnanca v spoločnosti a načrtnú sa možné zlepšenia výkonu zamestnanca.

#### 2. Riadenie pomocou cieľov

Veľmi komplexný model hodnotenia, ktorý je zameraný na budúcnosť. Najdôležitejšie je správne stanovenie si cieľov a pravidelná kontrola ich dodržiavania.

#### 3. Hodnotenie pracovníkov metódou 360° spätná väzba

Metóda poskytujúca veľmi koncentrované a dobre usporiadané informácie, čím sa docieli maximalizáciu využitia získaných informácií.

Komparatívna analýza optimálneho a aktuálneho modelu hodnotenia spoločnosti Danter&Co.

#### 1. Motivačno-hodnotiace pohovory

Spoločnosť využíva pohovory v štvrtej fáze hodnotiaceho systému, keď sa mentor stretne so zamestnancom a prediskutuje s ním jeho sebahodnotenie a vyjadrí svoj názor k pracovnému výkonu zamestnanca. V časti sebahodnotenie sa oproti Hroníkovmu modelu (viď.kapitola 3.1. bod a) v hodnotiacom systéme spoločnosti Danter&Co. nenachádza hlbšia analýza pracovníkových silných a slabých stránok ako aj jeho názorov na celkové pomery vo firme a jej ďalšie smerovanie.

#### 2. Riadenie pomocou cieľov (MBO metóda)

MBO metóda hodnotenia tvorí jadro celého system hodnotenia zamestnancov v Danter&Co.a

používa sa vo všetkých jeho fázach. V prvej fáze je to stanovenie si cieľov v každej z povinných šiestich oblastí. Definovanie cieľov je v súlade so stratégiou SMART a pri ich prediskutovaní s mentorom je stanovený akčný plán ich dosiahnutia. Monitorovanie úspešnosti plnenia ročných cieľov je zabezpečené v druhej a tretej fáze systému hodnotenia zamestnancov spoločnosti. V štvrtej fáze – finálnom hodnotení na konci roka sa zhodnotí konečná miera dosiahnutia cieľov. Ideálny model (viď. kapitola 3.1. bod b) sa vo väčšine aspektov zhoduje s metódu hodnotenia zamestnancov v spoločnosti.

### 3. Hodnotenie pracovníkov metódou 360° spätná väzba

Ideálny model hodnotenia (viď. kapitola 3.2) nie je v spoločnosti aplikovaný. Týmto vzniká v systéme hodnotenia priestor pre chyby a nedostatky.

## 6.7 Návrhy zlepšení systému hodnotenia

Na základe komparatívnej analýzy systému hodnotenia, jeho jednotlivých fáz a silných a slabých stránok sme dospeli k nasledujúcim návrhom a odporúčaniam pre zefektívnenie hodnotiaceho systému:

- a) Za najväčší problém považujem neobjektívnosť hodnotenia, nakoľko ohrozuje výsledky získavané z celého systému hodnotenia. Na obmedzenie vplyvu silných neformálnych štruktúr v spoločnosti na hodnotenie odporúčam zapojiť viacero hodnotiteľov do finálneho hodnotenia. Ideálna pre tento účel sa javí doplnková metóda **360° spätná väzba**. Táto metóda odbúrava neobjektívne hodnotenie malého počtu hodnotiteľov, doplnením o hodnotenie kolegov a v prípade kedy je to aplikovateľné aj klientom. Z dôvodu náročnosti celého procesu obstarania údajov pre metódu 360° spätná väzba by som ju aplikoval len pri pracovníkoch na vyšších stupňoch organizačnej štruktúry.
- b) Problém s úzkou škálou hodnotenia by som odstránil jej rozšírením o ďalšie stupne. Tým pádom by sa veľké množstvo priemerných pracovníkov s hodnotením „3“ rozvrhlo do viacerých kategórií a tak by sa zrealnili výstupy hodnotenia. Lepšie odlíšenie by bolo prospešné v nadväzujúcich procesoch ako napr. odmeňovanie, motivácia atď.
- c) V systéme určovania si cieľov podľa šiestich povinných oblastí by som navrhoval zavedenie výnimiek pre pracovné pozície pre ktoré nie sú určité oblasti aplikovateľné. Všeobecne väčšia voľnosť v definovaní si ročných cieľov by bola prospešná.

## Záver

Hodnotenie zamestnancov a ich pracovných výkonov je komplexná téma, na ktorú majú mnou citovaní autori rozdielne názory. Zhodujú sa však v jednom – je nevyhnutnou súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Najviac som s tostožnil s Koubkovým vyjadrením že, „hodnotenie pracovníkov je hľadáním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizácií opatrení, ktoré tomu majú napomôcť“<sup>21</sup>. Hodnotenie vnímam ako príležitosť zlepšiť sa a nie ako poukazovanie na chyby a nedostatky.

Na Slovensku je podľa môjho názoru podceňovaná najmä motivačná funkcia hodnotenia. Aj z vlastnej skúsenosti viem, že motivačno-hodnotiace pohovory sú mnohokrát len hodnotiace a nie motivačné. Chýba im orientácia na budúcnosť a na osobnosť zamestnanca.

Vo svojej práci som sa sústredil na hlavné metódy hodnotenia pracovníkov a to najmä na motivačno-hodnotiaci pohovor a metódu MBO (management by objectives). Na príklade medzinárodnej konzultačnej spoločnosti som demonštroval svoju znalosť problematiky, keď som komparatívnou analýzou porovnával ideálny model opísaný v teoretickej časti s reálnym systémom hodnotenia. Aj na takom prepracovanom modeli aký má spoločnosť Danter&Co. som vedel identifikovať silné a slabé stránky. Následne som navrhol možné zlepšenia. Domnievam sa , že sa mi podarilo splniť všetky mnou vytýčené ciele.

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4. , str.166



## Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Přel. J.Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 80-247-1407-3.
- [2] CIMBÁLNÍKOVÁ, L. Strategické řízení. Olomouc: 2009.
- [3] GIGALOVÁ, V. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. 95 s. ISBN 80-244-1659-5.
- [4] GOMEZ-MEJIA, L. R. Managing human resources. New Jersey: Prentice Hall, 2011. 672 s. ISBN 978-0-13-272982-6.
- [5] GONDA, V. Metodika vedeckej práce. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2009. 252s. ISBN 978-80-225-2797-2.
- [6] HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [7] KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [8] KUPKOVIČ, M. a kol. Podnikové hospodárstvo. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 461 s. ISBN 80-88848-93-8.
- [9] WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 80-247-2361-7.

Ďalšie zdroje a internetové stránky:

- [1] AGENTÚRA MOTIV P, s.r.o. 360° zpětná vazba aneb on-line hodnocení způsobilostí. [on-line] 2012. [cit. 2008-04-29]. Dostupne na: WWW: <<http://www.e-360.sk/metoda.php>>