

Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY

Ivana Švorčíková

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Švorčíková**
Osobní číslo: **M110018**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení zaměstnanců a formulujte teoretické východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného systému hodnocení zaměstnanců ve společnosti XY.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky tohoto systému.
- Navrhněte společnosti XY doporučení ke zlepšení současného systému hodnocení zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 8024714582.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

6.5.2014

Procházková Jana

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalárska práca je zameraná na analýzu systému hodnotenia zamestnancov v spoločnosti XY. Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce je spracovanie teoretických poznatkov z oblasti hodnotenia zamestnancov a následná formulácia teoretických východísk pre spracovanie praktickej časti. Praktická časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník. v spoločnosti XY najmä prostredníctvom kvalitatívneho výskumu. Zhodnotenie predností a nedostatkov systému hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník zamestnancov v spoločnosti XY je východiskom pre spracovanie návrhov a odporúčení pre súčasný stav systém hodnotenia zamestnancov v spoločnosti XY. Na žiadosť spoločnosti jej názov v práci nebude uvedený.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, hodnotenie zamestnancov, hodnotiteľ, metódy hodnotenia zamestnancov, hodnotiaci formulár

ABSTRACT

This Bachelor thesis is focused on analysis of staff evaluation in the company XY. The objective of the theoretical part of the Bachelor thesis is elaboration of the theoretical knowledge from the area of employee evaluation and subsequent formulation theoretical basis for the practical part. Practical part of the bachelor thesis is focused on analysis of the evaluation system in the company XY through qualitative research. Interpretation of the strong and weak parts in the evaluation system is the recourse for the elaboration of the suggestions and recommendations for the evaluation system in the company XY. At the request of the company, their business name is not going to be mentioned in this thesis.

Keywords: Human Recourse Management, Staff Evaluation, Evaluator, Techniques of the Staff Evaluations, Evaluation Form

Touto cestou by som rada poďakovala vedúcemu mojej bakalárskej práce Ing. Jiřímu Bejtkovskému, PhD., ktorý mi pomohlo pri písaní práce jeho cennými radami, tak isto ako svojou trpezlivosťou a odborným vedením práce.

Ďalej by som rada poďakovala všetkým zamestnancom spoločnosti XY, ktorí mi svojou ochotou spolupracovať pomohli pri spracovaní mojej bakalárskej práce.

Motto:

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe.“

Tomáš Baťa

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PROCES RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	13
1.1 PERSONÁLNY ÚTVAR	13
1.2 OBECNÁ ÚLOHA PERSONÁLNEHO ÚTVARU	13
1.3 FUNKCIE PERSONÁLNEHO ÚTVARU	13
1.4 PERSONÁLNE ČINNOSTI	14
2 SYSTÉM A PROCES HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	15
2.1 VÝZNAM HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	16
2.1.1 Dôvody zavádzania hodnotenia	16
2.1.2 Ciele hodnotenia práce	16
2.1.3 Kritériá hodnotenia	17
2.2 HODNOTENIE PRACOVNÉHO VÝKONU	19
2.3 POSTUP PRI HODNOTENÍ PRACOVNÉHO VÝKONU	19
2.3.1 Prípravné obdobie	19
2.3.2 Obdobie získavania informácií	19
2.3.3 Obdobie vyhodnotenia informácií o pracovnom výkone	20
2.4 PRAVIDLÁ HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU ZAMESTNANCOV	20
2.5 SUBJEKTY HODNOTIACE PRACOVNÝ VÝKON	21
2.5.1 Personálne a zamestnanecké útvary	21
2.5.2 Priamy nadriadený	22
2.5.3 Interní a externí špecialisti	22
2.5.4 Zákazníci	22
2.5.5 Spolupracovníci	22
2.5.6 Podriadení	22
2.5.7 Sebahodnotenie	23
2.6 FORMY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	23
2.6.1 Formálne hodnotenie	23
2.6.2 Neformálne hodnotenie	24
2.7 TYPY HODNOTENIA	25
2.7.1 Priebežné hodnotenie zamestnancov	25
2.7.2 Krátkodobé hodnotenie zamestnancov	25
2.7.3 Dlhodobé hodnotenie zamestnancov	25
2.7.4 Mimoriadne hodnotenie zamestnancov	25
2.8 METÓDY HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	26
2.8.1 Metódy hodnotenia podľa stanovených cieľov (výsledkov)	26
2.8.2 Hodnotenie na základe plnenia noriem	26
2.8.3 Voľný popis	27
2.8.4 Hodnotenie na základe kritických prípadov	27
2.8.5 Hodnotenie pomocou stupnice	27
2.8.6 Checklist	28
2.8.7 Metóda BARS	29

2.8.8	Metódy založené na vytváraní poradia zamestnancov podľa ich pracovného výkonu	29
2.8.9	Assessment centre	30
2.8.10	Metóda 360° a metóda 540° spätnej väzby	31
2.9	VÝSLEDKY HODNOTENIA A ICH INTERPRETÁCIA	32
2.9.1	Hodnotiaci pohovor	33
2.9.2	Konštruktívna kritika	33
2.9.3	Uplatnenie spätnej väzby	34
2.10	CHYBY PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV	34
2.10.1	Chyby systému hodnotenia	34
2.10.2	Chyby na strane hodnotiteľov	35
3	ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
4	PROFIL SPOLOČNOSTI XY	40
4.1	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI XY	40
4.2	PORTFÓLIO SPOLOČNOSTI XY	41
4.3	SWOT ANALÝZA SPOLOČNOSTI XY	42
4.4	PREDPOKLAD BUDÚCEHO VÝVOJA SPOLOČNOSTI XY.....	45
4.4.1	Vývoj, stav, riziká a neistoty pre manažment spoločnosti XY	45
4.5	VÍZIA SPOLOČNOSTI XY.....	46
4.6	RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SPOLOČNOSTI XY	47
4.6.1	Organizačná štruktúra spoločnosti XY	49
4.7	VÝVOJ POČTU ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI XY	50
4.8	VÝVOJ EKONOMICKÝCH UKAZOVATEĽOV V SPOLOČNOSTI XY	51
5	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV NA PRACOVNEJ POZÍCII ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY	52
5.1	POSTUP ANALÝZY SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV NA PRACOVNEJ POZÍCII ROBOTNÍK ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI XY	52
5.2	VYUŽÍVANÉ METÓDY HODNOTENIA V SPOLOČNOSTI XY	52
5.2.1	Neformálne priebežné hodnotenie	53
5.2.2	Stanovenie kritérií prostredníctvom metódy BARS	53
5.3	POSTUP PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV ROBOTNÍCKEJ TRIEDY V SPOLOČNOSTI XY	54
5.3.1	Kontrola vykonanej práce zamestnancov robotníckej triedy.....	54
5.3.2	Posúdenie práce na základe stanovených kritérií.....	54
5.3.3	Spracovanie výsledkov hodnotenia.....	54
6	PREDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY	55
7	NÁVRHY A DOPORUČENIA VEDÚCE KU ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY	57

7.1	ZAVEDENIE POLROČNÉHO HODNOTENIA ZAMESTNANCOV NA PRACOVNEJ POZÍCII ROBOTNÍK	57
7.2	FORMULÁRE POLROČNÉHO HODNOTENIA ZAMESTNANCOV NA PRACOVNEJ POZÍCII ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY	58
7.2.1	Formulár pre sebahodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY	58
7.2.2	Formulár pre hodnotenie spolupracovníkov	58
7.2.3	Spokojnosť zamestnanca v spoločnosti XY	60
7.3	NOVÝ FORMULÁR POLROČNÉHO HODNOTENIA ZAMESTNANCA PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY	61
7.3.1	Finančné ohodnotenie dosiahnutých bodov	63
	ZÁVER	66
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	68
	ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV.....	70
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	71
	ZOZNAM TABULIEK.....	72
	ZOZNAM PRÍLOH	73

ÚVOD

Každý zamestnávateľ potrebuje vedieť, akých má zamestnancov, odhaliť reálny obraz, s akým ľudským potenciálom jeho organizácia disponuje. Je dôležité vedieť ako zamestnanci pracujú, ako prispievajú k hospodárskym výsledkom a dobrému menu podniku.

Na druhej strane je určite dobré, aby zamestnanec vedel, ako sa na neho jeho zamestnávateľ pozerá, ako je spokojný s jeho vykonávanou prácou, ako ho hodnotí a podobne.

Hodnotenie zamestnancov je základný akt, silná pružina, ktorú firma naťahuje aby dokázala obstať v konkurenčnom prostredí. Takúto funkciu plní len hodnotenie, ktoré je objektívne, spravodlivé, založené na faktoch a údajoch, ktoré sú pravdivé. Jedná sa o údaje, ktoré sú merateľné, porovnateľné a reálne identifikovateľné.

Čím je však hodnotený vyšší zamestnanec, tým je práca hodnotenia náročnejšia. V takomto prípade do hodnotenia vstupujú aj postoje, správanie, jednanie, komunikácia a rad ťažšie merateľných hodnôt.

Ak má organizácia správny systém hodnotenia, pôsobí to pozitívne aj na samotných zamestnancov. Správne hodnotenie ich môže viesť k vyššej výkonnosti práce, zvyšovať ich pracovné nasadenie prípadne stimulovať/motivovať ich získať rôzne benefity, výhody či lepšie finančné odmeny.

Jedným z dôvodov, prečo som si zvolila danú tému je môj záujem získať v tejto oblasti mnoho nových teoretických, ale hlavne praktických vedomostí a skúseností. Na základe mojej práce sa chcem obohatiť o nové skúsenosti v oblasti riadenie ľudských zdrojov, zistiť ako to v reálnom hodnotení funguje v danej organizácii.

Bakalárska práca bude rozdelená na dve časti – na časť teoretickú a na časť praktickú.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bude spracovať na základe dostupnej a aktuálnej literatúry teoretické poznatky z danej oblasti (hodnotenia zamestnancov) a následne na to formulovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce. Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bude analýza súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotníka v spoločnosti XY. Následne na to sa budú evaluovať prednosti a prípadné nedostatky tohto systému. V rámci tejto časti bakalárskej práce bude využito najmä kvalitatívneho výskumu prostredníctvom interview so zamestnancami spoločnosti XY. Výstupom bakalárskej práce budú možnosti zlepšenia či možné odporuče-

nia pre spoločnosť XY v rámci systému hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROCES RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Schopnosť manažérov dosiahnuť svoje ciele závisí hlavne na dvoch základných predpokladoch. Prvým predpokladom je to, ako zvládajú odbornú stránku svojej funkcie a za druhé, ako zvládajú stránku ľudskú, teda personálnu. Odborná dimenzia zahŕňa využívanie zdrojov, rozhodovanie o pracovných postupoch, organizáciu práce či stratégiu organizácie a jej úsekov. Personálny rozmer managementu zahŕňa riadenie ľudí, ktorí tieto postupy a stratégie vykonávajú a to nielen jednotlivcov ale aj skupín. (Urban, 2013, s.11)

1.1 Personálny útvar

Podľa Koubka (2007, s. 32) je personálnym útvarom pracovisko špecializované na riadenie ľudských zdrojov. Zaisťuje odbornú, teda koncepčnú, metodologickú, poradenskú, usmerňovacia, organizačnú a kontrolnú stránku personálnej práce a poskytuje v tejto oblasti špeciálne služby vedúcim pracovníkom všetkých úrovní i jednotlivým zamestnancom. Ďalej komunikuje aj s mimo podnikovými inštitúciami.

1.2 Obecná úloha personálneho útvaru

Personálny útvar umožňuje organizácii to, aby mohla dosiahnuť svoje ciele tým, že jej dá určité podnety, poskytuje jej vedenie a podporuje ju vo všetkých záležitostiach, ktoré sa týkajú zamestnancov danej organizácie. Snaží sa o to, aby manažment jednal efektívne vo všetkom, v oblasti zamestnancov a rozvoja ľudí či vzťahov medzi nimi. (Armstrong, 2007, s. 65)

1.3 Funkcie personálneho útvaru

Personálne útvary sa zaoberajú všetkými oblasťami personálneho riadenia a to hlavne vytváraním organizácie a jej rozvojom, zabezpečujú ľudské zdroje, rozvíjajú zamestnancov, odmeňujú zamestnancov, riešia pracovné vzťahy, ochranu zdravia a bezpečnosti pri práci, starostlivosť o zamestnancov, personálnu administratívu, zabezpečenie zákonných nárokov, otázky rovnakých príležitostí a ostatné záležitosti týkajúce sa pracovných vzťahov.

Úlohy a činnosti, ktoré uskutočňuje personálny útvar sú veľmi rozmanité a závisia na štruktúre, technológii, vnútornom prostredí a kultúre organizácie. (Armstrong, 2007, s. 65)

1.4 Personálne činnosti

Personálne činnosti vykonáva personálny útvar. Sú to administratívno-správne činnosti, ktoré vyplývajú z koncepcnej, analytickej a metodologickej činnosti, na ktoré ďalej naviaže poradenstvo manažérom a tiež zamestnancom. Tieto činnosti sa podľa Dvořákovej (2012, s. 120) zameriavajú v nasledujúcich oblastiach:

- analýza práce a vytváranie pracovných úloh.
- plánovanie ľudských zdrojov.
- získavanie, výber a adaptácia zamestnancov; to znamená, určenie spôsobu pokrytia potrieb zamestnancov, metódy výberu, orientácia nových zamestnancov a ukončovanie pracovného pomeru.
- interná mobilita.
- organizácia práce a pracovné podmienky.
- bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.
- riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov.
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.
- odmeňovanie a zamestnanecké výhody.
- pracovné vzťahy a kolektívne vyjednávanie.
- starostlivosť o zamestnancov a podnikový sociálny rozvoj.
- komunikácia a informovanie zamestnancov.
- personálny informačný systém.

2 SYSTÉM A PROCES HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

Armstrong (2009, s. 136) definuje proces hodnotenie zamestnancov takto: „Ani dva lístočky nie sú rovnaké. Rovnako tak nie je rovnaký ani prístup, výkon ľudí, ktorý vykonávajú rovnakú prácu. Na to by mali myslieť hlavne vedúci zamestnanci. Ak máme jasnú predstavu o výkonoch svojich podriadených, mali by sme vykonávať hodnotenie aspoň dvakrát ročne a za ich prítomnosti. Podriadený zamestnanci musia mať v hodnotení svoj priestor k vyjadreniu a vedúci zamestnanci by mali vedieť svoj názor obhájiť, alebo v opačnom prípade prijať argumenty druhej strany. Dôležité je, aby celý proces hodnotenia prebehol písomnou formou. Často krát môže takého hodnotenie uľahčiť rozhodovanie v krízových personálnych otázkach.“

Vojtovič a kol. (2008, s.124) zasa proces hodnotenie zamestnancov považujú za základný akt, silnú pružinu, ktorú manažment organizácie skúša naťahovať, aby mohla obstáť v konkurenčnom prostredí. Túto funkciu v organizácii reálne plní objektívne hodnotenie, ktoré je spravodlivé, je založené na faktoch a na pravdivých údajoch. Podstatou hodnotenia je to, aby odhalilo reálny obraz o tom, s akým ľudským potenciálom firma disponuje. Každý zamestnávateľ chce a potrebuje vedieť, akých má v skutočnosti zamestnancov, ako vykonávajú svoju prácu a prispievajú tak ku hospodárskym výsledkom a dobrému menu podniku. Na druhej strane tiež zamestnanec chce vedieť ako sa na neho zamestnávateľ pozerá, ako si váži jeho prácu a podobne.

Moderné hodnotenie zamestnancov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovovania úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania zamestnancov.

Moderné hodnotenie zamestnancov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovovania úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania zamestnancov. (Koubek, 2007, s. 208)

Pri hodnotení zamestnancov treba mať na pamäti 5 vecí (Anonymous, 2011, Strategies for Performing Staff Evaluations):

- plánovať vopred.
- komunikovať na jednoduchej úrovni.
- zvýrazniť pozitívne.
- uchovávať hodnotenie objektívne a dôsledne.

- preklenúť medzery.

2.1 Význam hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie má význam nielen pre vedúceho a hodnoteného zamestnanca ale aj pre manažment danej organizácie. Organizácia využíva hodnotenie zamestnanca ku (Bělohlávek, 2008, s. 59):

- zvýšenie osobnej výkonnosti jednotlivcov.
- využitie a rozvoj potenciálu zamestnancov.
- navrhovanie a plánovanie personálnych cieľov.
- zlepšenie komunikácie medzi vedúcimi a pracovníkmi, komunikačnému spojeniu jednotlivých úrovní riadenia.

2.1.1 Dôvody zavádzania hodnotenia

Ak je správne nastavený systém hodnotenia, ide jeho prostredníctvom (Pilařová, 2008, s. 11):

- poskytnúť a tiež získať spätnú väzbu nielen o výkone, ale tiež o potenciály, rozvojových potrebách spokojnosti, názoroch a vzťahoch, o úzkych miestach a tiež o úrovni komunikácie.
- prediskutovať a prípadne navrhnúť zmeny, ktoré sú potrebné ku zlepšeniu výkonu práce, chovaniu a komunikácii.
- definovať dohody a stanoviť výkonové a rozvojové ciele.
- orientovať zamestnancov.
- motivovať zamestnancov, ktorí sú hodnotení k podávaniu lepších výkonov.
- zobjektívniť podklady, ktoré sú potrebné pre odmeňovanie a kariérny rast či rozvoj zamestnancov.
- ovplyvňovať postoje, ktoré má zamestnanec k firme, produktom a managementu.

2.1.2 Ciele hodnotenia práce

Ciele hodnotenia zamestnanca majú multifunkčný charakter. Schopnosť vedúceho zamestnanca na všetkých stupňoch riadenia hodnotiť svojich podriadených a ich schopnosť objektívneho a vecne správneho hodnotenia podriadených a jeho využitie vo vedení a rozvoji zamestnancov je jednou zo základných odborných spôsobilostí manažéra. (Dvořáková a kol., 2012, s.257)

Proces hodnotenie práce sa vykonáva pre určité ciele, ktoré sú uvedené v nasledujúcich bodoch (Armstrong, 2009, s. 136):

- stanoviť relatívnu hodnotu prác (vnútorné relácie), založené na spravodlivom, jednotnom a dôslednom posúdení.
- poskytnúť informácie potrebné k vytvoreniu a udržiavaniu spravodlivých a obhájitelných mzdových a platových stupňov a štruktúr.
- poskytnúť čo najobjektívnejšiu základňu pre zaraďovanie prác do stupňov či tried a umožňovať tak jednotný prístup pri rozhodovaní o zatriedení prác.
- umožniť správne porovnávanie s tržnými sadzbami prác alebo rolou so zrovnateľnou zložitou alebo množstvom práce.
- byť transparentný – východiská, kritériá, pre definovanie stupňov a zaraďovanie prác by mali byť jasné.
- zaistiť, aby organizácia plnila svoju povinnosť poskytovať rovnakú peňažnú odmenu za prácu rovnakej hodnoty.

Správny postoj, ktorý zastáva manažér je, že zvládne celý akt hodnotenia, ktorého najdôležitejšou časťou je samotný rozhovor s hodnoteným a tie aj schopnosť konkrétnej a konštruktívnej spätnej väzby je najdôležitejší pre úspešnú implementáciu hodnotenia zamestnancov. (HR Forum, 10/2013, s. 8)

2.1.3 Kritériá hodnotenia

Výkon zamestnanca ide posudzovať na základe výberu príslušných kritérií, ktoré sa vzťahujú nielen na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy, pracovné podmienky a pozície zamestnanca v organizačnom usporiadaní pracoviska. Tieto kritériá by mali vychádzať z podrobnej analýzy práce a opisu práce, špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Kritériá predstavujú rozhodujúcu podmienku a zmysel hodnotenia, ale len za predpokladu ich objektívnosti a spoľahlivosti. (Kachňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 148)

Kritériá musia byť nediskriminujúce vo vzťahu k práci. Preto je dôležité stanoviť si správne štandardy výkonnosti, ktoré správne prevádzajú hodnoty spoločnosti ako celku na úroveň konkrétnych výkonov. Wagnerová (2008, s.64) uvádza nasledujúce odporúčania pre tvorbu kritérií:

- viac objektívne ako subjektívne.
- vo vzťahu k práci a k popisu práce.
- chovanie, nie vlastnosti.
- musia byť v kompetencii a moci hodnoteného.
- zamestnancovi musia byť včas a vopred oznámené.
- sú odlišné podľa kategórie zamestnancov.

Medzi základné kritéria hodnotenia zamestnancov, ktoré sú najčastejšie posudzované patria (Dvořáková, 2012, s.272):

- kvalita a kvantita pracovného výkonu.
- úroveň pracovnej disciplíny a spoľahlivosti.
- odolnosť voči fyzickej záťaži.
- zodpovednosť.
- spoľahlivosť.
- úroveň odborných znalostí, zručností a schopností.
- schopnosť prijímať a niesť oprávnené riziká.
- úroveň organizátorskej činnosti.
- schopnosť koncepčných riešení.
- schopnosť viesť a motivovať podriadených, a ďalšie.

Pri zdokumentovaní by sa mali brať do úvahy najmä nasledujúce kritériá: kvalita práce, množstvo práce, iniciatíva, schopnosť spolupracovať, dochádzka a znalosti. (Vojtovič, 2008, s. 128)

Arthur (2010, s.18-19) zasa uvádza nasledujúce kritéria, podľa ktorých sa má hodnotiť pracovný výkon zamestnancov:

- súvislosť s pracovným miestom.
- spoľahlivosť a platnosť dát.
- štandardizácia hodnotiaceho programu.
- praktickosť a funkčnosť systému hodnotenia.
- prijateľnosť výkonového programu.
- správny manažérsky štýl.

2.2 Hodnotenie pracovného výkonu

Hodnotenie výkonov zamestnancov a manažérov je najdôležitejších činností pri riadení ľudských zdrojov. Výkonnosť a jej hodnotenie sa týka predovšetkým problému efektívnosti. Výkon zamestnanca ide hodnotiť ako mieru, v akej sa zamestnanec vyrovnáva s pracovnými požiadavkami. Všetky organizácie bez rozdielu by mali hodnotiť výkony svojich zamestnancov a manažérov. (Dominanta, ©2014)

2.3 Postup pri hodnotení pracovného výkonu

Proces hodnotenia sa skladá z viacerých fáz, ktoré možno rozdeliť do troch časových období, ktoré sú nasledujúce: prípravné obdobie, obdobie získavania informácií a obdobie vyhodnotenia informácií o pracovnom výkone.

2.3.1 Prípravné obdobie

Prípravné obdobie zahŕňa podľa Vojtoviča (2008, s. 125) nasledujúce:

- rozpoznanie a tiež stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie určitých zásad, pravidiel a tiež postupu hodnotenia a tak vytvorenie formulárov používaných ku hodnoteniu.
- analýzu pracovných miest.
- formulovanie kritérií pracovného výkonu a jeho hodnotenia, stanovenie určitých noriem pracovného výkonu, zvolenie správnych metód hodnotenia a klasifikácie.
- informovanie pracovníkom o tom, že sa pripravuje hodnotenie, aký je jeho účel, kritériá a normy pracovného výkonu.

2.3.2 Obdobie získavania informácií

V tomto období sa zisťujú informácie o zamestnancoch napríklad pozorovaním, alebo skúmaním výsledkov ich práce. Následne na to sa zaobstarávajú dokumenty o pracovnom výkone. Táto fáza je nesmierne dôležitá, pretože k záznamom je možné sa kedykoľvek vrátiť a získať tak retrospektívne informácie. Dokumentácia by sa mala robiť jednotným spôsobom a tiež by sa mala jednotným spôsobom aj ukladať. (Koubek, 2007, s. 215)

2.3.3 Obdobie vyhodnotenia informácií o pracovnom výkone

V tomto období sa prevádza vyhodnotenie pracovného výkonu, chovania, výsledkov, schopností a to spravidla podľa stanoveného postupu. Obsahuje nasledujúce body (Vojtovič, 2008, s.126):

- vyhodnotenie pracovných výsledkov pracovného správania, schopností a tiež iných vlastností zamestnancov.
- rozhovor so zamestnancom, ktorého hodnotíme o výsledkoch získaných hodnotením, o rozhodnutiach, ktoré nám vyplývajú z hodnotenia a o možných riešeniach problémov, ktoré súvisia s pracovným výkonom.
- následné pozorovanie pracovného výkonu zamestnanca, poskytnutie pomoci zamestnancovi pri jeho zlepšovaní pracovného výkonu a skúmanie efektívnosti hodnotenia.

2.4 Pravidlá hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov sa musí prevádzať správne, inak by mohlo na zamestnanca pôsobiť ako demotivujúci prvok. Je nutné, aby manažment organizácie odsúhlasil spôsob hodnotenia prostredníctvom personálneho oddelenia a aby nebolo v rozpore so Zákonníkom práce. (Halík, 2008, s.86)

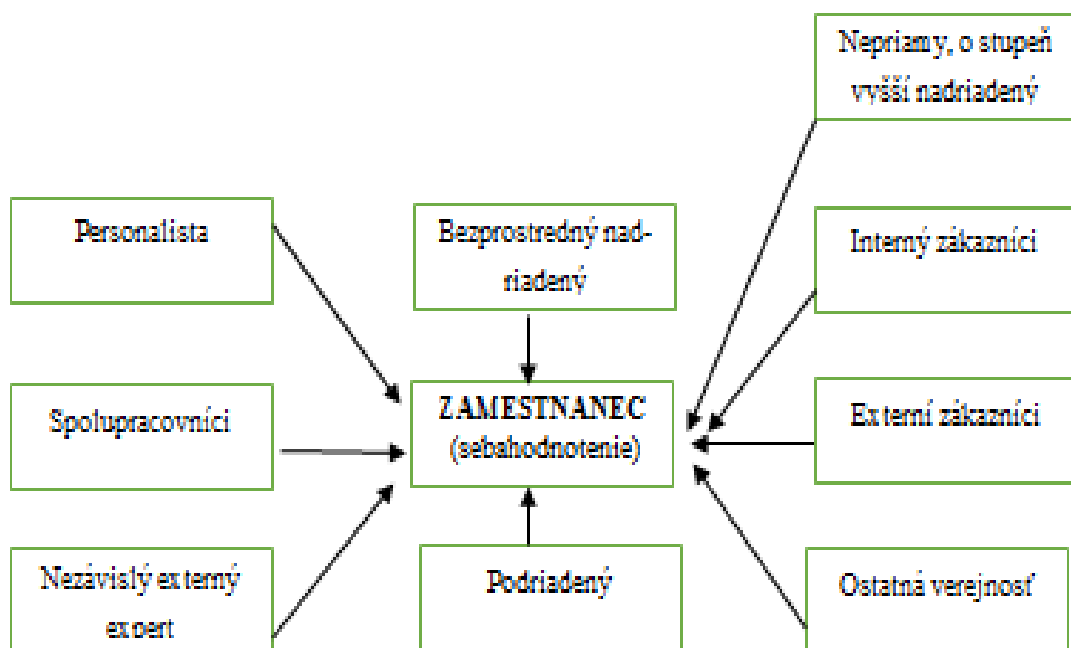
Pravidlá pre hodnotenie pracovného výkonu zhrnieme podľa Kahle a Stýbla do nasledujúcich bodov (Kahle, Stýblo, 1994, s. 247-250):

- skôr ako sa hodnotenie vykoná, musia sa stanoviť jednotlivé ciele, ktoré má za úlohu zamestnanec dosiahnuť.
- zamestnanec musí byť informovaný o výkonoch, ktoré sa od neho očakávajú a to s predstihom pred hodnotením výkonu, aby sa podľa toho zariadil a svoje úsilie a jednanie správne smeroval.
- písomné záznamy o zamestnancov majú byť vedené priebežne ich vedúcimi.
- od hodnotených sa majú získavať behom celého hodnotiaceho obdobia ich stanoviská.
- písomné hodnotenie sa prediskutováva vždy zo zamestnancom a zistí sa tak, či ho považuje za spravodlivé. Ak toto hodnotenie za spravodlivé nepovažuje, musíme nevyhnutne pristupovať ku zmenám.
- hodnotenie zamestnanca sa musí zamerať na jeho výkon, nie na jeho osobu.

- pracovné hodnotenie má byť rovnovážne, medzi konštruktívnou kritikou a pozitívnym komentárom.
- ak sa jedná o pracovné hodnotenie, je dobré počúvať nášho partnera.
- v priebehu roku je efektívne, ak sa robí priebežne tak zvané mini hodnotenia.

2.5 Subjekty hodnotiace pracovný výkon

Nasledujúci obrázok (Obr. 1) zobrazuje subjekty, ktoré hodnotia pracovný výkon zamestnancov.



Obr. 1. Subjekty hodnotiace pracovný výkon (Wagnerová, 2008, s. 82)

2.5.1 Personálne a zamestnanecké útvary

Je to ojedinelý prípad hodnotenia. Používa sa väčšinou vtedy, ak vlastne neexistuje najbližší nadriadený (napr. maticová organizačná štruktúra), kedy hodnotenie slúži vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov alebo tiež pri vyhľadávaní vhodných zamestnancov pre nové úlohy podniku. V takomto prípade sa hodnotenie organizuje ťažko, býva založené na rôznej kvalite podkladov a závisí od schopností príslušného personalistu, ktorý posudzuje úlohy a požiadavky danej práce. (Koubek, 2007, s. 216-217)

2.5.2 Priamy nadriadený

Pre nadriadeného môže byť komplikované, aby sám pozoroval chovanie zamestnanca dostatočne často, aby neskôr mohol urobiť informované hodnotenia o jeho pracovnom výkone a chovaní. Nadriadení môžu byť často ovplyvnení zaujatosťou alebo predsudkami ohľadne hodnoteného alebo samej práce. (Wagnerová, 2008, s. 74)

2.5.3 Interní a externí špecialisti

Externý expert, napríklad psychológ, býva hodnotiteľom len výnimočne a to pre špecifické účely, väčšinou pre posúdenie niektorých aspektov pracovného výkonu alebo pracovného či rozvojového potenciálu zamestnanca.

Interný špecialista bývajú ako hodnotitelia pracovníkov využívaní len vzácne, v špecifických prípadoch, kedy pracovník reprezentuje organizáciu na verejnosti. Prostredníctvom tejto formy hodnotenia organizácia môže zistiť odozvu vstupu svojho pracovníka na verejnosť z hromadných oznamovacích prostriedkov, preto sa toto hodnotenie označuje ako nepriame. (Koubek, 2000, s. 302)

2.5.4 Zákazníci

Hodnotia zamestnanca v prípadoch, kedy sa zamestnanec stretáva so zákazníkom alebo keď sú odberateľmi výsledkov jeho práce iné organizačné časti organizácie a môže sa pri tom zamestnanec s touto prácou spojiť. (Koubek, 2007, s. 217)

2.5.5 Spolupracovníci

Tento typ hodnotenia umožňuje získať informácie o tom, ako zamestnanci svoju prácu vzájomne vnímajú a môže viesť ku zlepšeniu výkonu, spolupráce alebo zvýšeniu kvality spoločnej činnosti. Spolupracovníci Môžu hodnotiť zamestnanca buď individuálne alebo skupinovo. V opačnom prípade ide o kolektívnu hodnotiacu diskusiu, ktorej zmyslom je dosiahnuť zhody kolektívu a to v názore na pracovný výkon hodnoteného zamestnanca. S hodnotením spolupracovníkom sa stretávame vo vyspelých zemiach stále častejšie. (Koubek, 2000, s. 301; Urban, 2013, s. 63)

2.5.6 Podriadení

Podriadený vystupujú ako hodnotitelia pracovného výkonu svojho nadriadeného veľmi málo, toto hodnotenie sa preto veľmi málo rozširuje. Hodnotenie podriadeným sa využíva

vtedy, ak podriadený dôverne pozná povahu práce svojho nadriadeného a tiež inak (napríklad odborne) sú spôsobilí jeho prácu hodnotiť. Toto hodnotenie býva vo väčšine prípadoch zamerané na pracovné a sociálne chovanie nadriadeného. (Koubek, 2000, s. 301)

2.5.7 Sebahodnotenie

Táto forma hodnotenia sa používa čoraz častejšie. Zamestnávateľa žiadajú po svojich zamestnancoch, aby vypracovávali tiež svoje vlastné sebahodnotenie. Tento typ hodnotenia môže vylepšiť vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancom, ak obe strany zostanú tolerantné a prístupné voči rozdielnym názorom. Zamestnanec môže porovnať svoje vlastné hodnotenie s posudkom svojich vedúcich a naopak, ak na to pristúpia. Vedúci, ktorí ešte nikdy nežiadali svojich zamestnancov o sebahodnotenia očakávajú vždy, že výsledky budú prehnané s pochvalou a s vynikajúcimi úspechmi v každej kategórii. Zaujímavé je, že k ničomu takémuto nedochádza vo väčšine prípadoch, hlavne ak sú zamestnanci vyzvaní, aby svoje hodnotenia fakticky doložili. (Arthur, 2010, s.52-53)

2.6 Formy hodnotenia zamestnancov

Formy hodnotenia zamestnancov sa rozdeľujú na dve skupiny, teda na formálne hodnotenie a neformálne hodnotenie.

2.6.1 Formálne hodnotenie

Formálne hodnotenie (hodnotenie) je nazývanie tiež systematickým hodnotením. Toto hodnotenie je racionálnejšie, štandardizované, normalizované, periodické s pravidelným intervalom. Jeho charakteristické rysy sú plánovitosť a systematickosť. Vyhotovujú sa z neho dokumenty, ktoré sú zaraďované do osobných spisov zamestnancov a slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti. Formálne hodnotenie organizácie vykonávajú raz ročne alebo polročne. Je to individuálne podľa potrieb a požiadaviek konkrétnej organizácie (firmy). Výsledky viacerých hodnotiteľov by mali byť vzájomne porovnateľné s minimalizáciou subjektívnej chyby. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je príležitostné hodnotenie. Prichádza k nemu pri ukončovaní pracovného pomeru alebo v určitých momentoch pracovnej kariéry zamestnanca, ktoré vyvolávajú potrebu spracovania pracovného posudku a nie sú k dispozícii výsledky bežného periodického hodnotenia alebo od posledného hodnotenia prišlo k väčším zmenám. (Koubek, 2007, s. 208)

Formálne hodnotenie zamestnanca sa nepokladá za nevyhnutnosť pre vedenie ľudí, ale skôr za administratívnu príťaž a stratený čas. To znamená, že zamestnávateľ nehodnotí výkon a chovanie pri práci v pravidelných intervaloch podľa vopred stanovených (najlepšie písomne zakotvených) kritérií, s ktorými je pracovník zoznámený. (Kleib, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 213)

Formálne hodnotenie má vychádzať s hodnotenia neformálneho, kde zamestnanec na základe spätnej väzby pozná svoju silnú stránku a tiež vie kde má ešte možné rezervy na zlepšenie (kde ešte môže pridať, prípadne čo ešte vylepšiť). To znamená, že výsledky formálneho hodnotenia, by zamestnancov nemali prekvapiť a výrazne sa odlišovať od neformálneho hodnotenia. Výhodou je pokiaľ formálne aj neformálne hodnotenia sú od rovnakého hodnotiteľa, prípadne je jedným so skupiny hodnotiteľov pri formálnom pohovore. Dôvodom je hlavne dobrá znalosť hodnoteného zamestnanca a jeho pracovného výkonu. Formálne hodnotenie sa prednostne zameriava buď na výsledky práce, alebo na sociálne a pracovné chovanie zamestnanca. Toto hodnotenie je potrebné doplniť hodnotením toho do akej miery pracovné schopnosti a osobnosť pracovníka zodpovedajú formálnym požiadavkám pracovného miesta, ktoré sú dané jeho špecifikáciou či požiadavkami tímu. (Koubek 2007, s.209)

2.6.2 Neformálne hodnotenie

Neformálne hodnotenie je priebežným hodnotením pracovníka jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu a je skôr dané situáciou v danom okamžiku, pocitmi hodnotiteľa, jeho dojmami a náladou. Ide o súčasť každodennej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania, ktoré vykonáva nadriadený. Ide teda o spontánne hodnotenie, bez priameho určenia postupov a zásad. Toto hodnotenie nie je zaznamenávané len výnimočne, býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia. K podstate neformálneho hodnotenia patria neustále konzultácie, pri ktorých hodnotiteľ, teda nadriadený poukazuje na to, čo robí pracovník správne a naopak vysvetľuje mu, kde sa dopustil určitých chýb. Sú predpokladom úspešného formálneho hodnotenia zamestnancov a poskytujú spätné väzby na pracovný výkon pracovníkov. (Koubek, 2007, s. 208; Vojtovič, 2008, s. 129)

2.7 Typy hodnotenia

Hodnotenie zamestnancov podľa Plamínka (2009, s. 117-118) sa delia na priebežné hodnotenie, krátkodobé hodnotenie, dlhodobé hodnotenie a mimoriadne hodnotenie.

2.7.1 Priebežné hodnotenie zamestnancov

Prebieha vždy, ak sa má čo hodnotiť. Ak sa má realizovať toto hodnotenie, malo by sa robiť tiež pravidelné systematické zhodnotenie výkonu, ktorých zamestnanec dosahuje a tiež zdrojov, ktoré do organizácie prináša. Týmto vzniká požiadaviek periodických hodnotiacich rozhovorov. Tu sa môže rozmyšľať medzi dvomi pravidelnými hodnoteniami zamestnancov a prípadne ich doplniť o neperiodické hodnotenie mimoriadne. (Plamínek, 2009, s. 117)

2.7.2 Krátkodobé hodnotenie zamestnancov

Plamínek (2009, s. 117-118) krátkodobé hodnotenie definuje takto: „Ide o pravidelné hodnotenie, ktoré prebieha obvykle po niekoľko týždňoch práce (napríklad raz za mesiac). Posudzuje sa pri ňom len výkony, zdrojom sa venuje len výnimočne, ak je to nevyhnutné. Údaje z tohto hodnotenia je dobré v nejakej veľmi jednoduchej podobe archivovať, aby mohli slúžiť ako podklady pre nasledujúce hodnotenie dlhodobé. Krátkodobé hodnotenie umožňuje drobné korekcie na úrovni výkonu a pomáha udržať kontinuálnu spätnú väzbu a vzťah medzi hodnotiteľom a hodnoteným.“

2.7.3 Dlhodobé hodnotenie zamestnancov

Tento typ hodnotenia sa tiež radí medzi pravidelné, ktoré prebieha najčastejšie raz za štvrt' roka alebo raz za pol roka, dokonca v niektorých organizáciách sa prevádza len raz ročne. Pri dlhodobom hodnotení sa posudzujú okrem výkonu aj zdroje a postupuje sa podľa kompetencií a úloh, ktoré jednotliví pracovníci majú. Využíva sa pyramída kultúry a dôležité sú záznamy o výkone v priebehu hodnoteného obdobia, na základe nich sa prognózuje budúci vývoj. (Plamínek, 2009, 117-118)

2.7.4 Mimoriadne hodnotenie zamestnancov

Toto hodnotenie je nepravidelným hodnotením a vyskytuje sa len príležitostne. Takéto hodnotenie sa robí vtedy, ak sa hodnotiaci a hodnotený nezhodnú v názore na kompetencie hodnoteného alebo vznikne nejaké podozrenie, že požiadavky na kompetencie a realita nie

sú vo vzájomnej harmónii. Títo partneri sa môžu dohodnúť na určitej skúšobnej úlohe, ktorá sa vykonáva pod dohľadom supervízora. Mimoriadne hodnotenie následne na to rozhodne o novej kompetencii, o rozvoji ľudských zdrojov hodnoteného alebo o zmene požiadaviek. (Plamínek, 2009, s. 118)

2.8 Metódy hodnotenia zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov sa používa jedna z nasledujúcich metód: metóda hodnotenia podľa stanovených cieľov, hodnotenie na základe plnenia noriem, voľný popis, hodnotenie na základe kritických prípadov, hodnotenie pomocou stupnice, checklist, metóda BARS, metódy založené na vytváraní poradia zamestnancov podľa ich pracovného výkonu, assessment centre, metóda 360° alebo metóda hodnotenie 540° spätnej väzby.

2.8.1 Metódy hodnotenia podľa stanovených cieľov (výsledkov)

Pri tejto metóde zamestnanec so svojim nadriadeným uzatvorí zmluvu o hlavných cieľoch svojej práce na určité obdobie, v ktorom je vytvorený plán, ako a kedy budú plnené ciele, vymedzia sa kritériá k hodnoteniu toho, či boli ciele dosiahnuté. Priebežne tiež prebieha hodnotenie realizácie cieľov a to až do konca lehoty, ktorá bola dohodnutá. Miera splnenia cieľov je teda zhodnotená a uzatvorí sa dohoda na nasledujúce obdobie. Táto metóda podnecuje zamestnanca k rozvoju a prispieva tak k úspechu nielen nadriadeného zamestnanca, ale aj organizačnej jednotky a zamestnávateľa. (Dvořáková a kol., 2012, s. 266)

2.8.2 Hodnotenie na základe plnenia noriem

Táto metóda sa najčastejšie používa na hodnotenie výrobných zamestnancov a používa sa pritom nasledujúci postup (Koubek, 2000, s. 289):

- Stanovia sa normy, alebo očakávané úrovne výkonu.
- Zoznámenie (prípadne prediskutovanie) zamestnancov s normami.
- Porovnanie výkonu každého zo zamestnancov s danými normami.

Výkon zamestnanca je posudzovaný vysoko objektívnymi meradlami. Táto metóda je vhodná ako nástroj pre hodnotenie zamestnancov v rámci moderného prístupu k tomuto hodnoteniu odpovedajúceho koncepcii riadenia pracovného výkonu. Nevýhodou tejto metódy je to, že neumožňuje porovnávanie výkonu na robotníckych pracovných miestach s rôznou náplňou práce. Nedá sa používať pre všetky kategórie zamestnancov. (Koubek, 2000, s. 289)

2.8.3 Voľný popis

Pri tejto metóde musí hodnotiteľ písomne charakterizovať pracovný výkon hodnoteného, a to podľa vopred stanoveného zoznamu bodov hodnotenia, ktoré sú odvodené od kritérií pracovného výkonu. Najväčšou výhodou tejto metódy je, že je univerzálna. Naopak nevýhodou tejto metódy môže byť, že hodnotenie od rôznych hodnotiteľov rôznych hodnotených sa môže len ťažko porovnávať. Ďalším mínusom tejto metódy je určite, že dĺžka aj obsah popisu sú u rôznych hodnotiteľov rôzne a rôzni hodnotitelia majú tiež rôzne vyjadrovacie schopnosti. (Koubek, 2000, s. 289-290)

2.8.4 Hodnotenie na základe kritických prípadov

Pri tejto metóde hodnotiteľ vedie písomné záznamy o prípadoch, ktoré nastanú pri vykonávaní práce daného zamestnanca. Písomné záznamy obsahujú informácie o pracovnom chovaní, ktoré ilustruje uspokojivý a tiež aj neuspokojivý pracovný výkon. Tieto prípady tvoria potom pre vyhodnocovanie výkonu zamestnanca podklady pre zamestnancovu ďalšiu činnosť. (Urban, 2013, s. 60)

2.8.5 Hodnotenie pomocou stupnice

Posudzovanie podľa stupnice (škály) je ďalšou formou systému hodnotenia výkonu, ktorá posilní objektivitu hodnotenia zameranú na aspekty práce zamestnanca. Na stupnici sú uvedené jednotlivé výroky podľa toho, aký má úspech pri plnení svojich pracovných činností zapísaných v popise pracovného miesta. Úroveň výkonu zamestnanca je zoradený zostupne od výborného až po slabý. Tieto výhody môžu byť spojené s popisom pracovného miesta a tým opisujúcemu môžu poskytnúť sériu výrokov pre každú kategóriu popisu pracovného miesta. Hodnotiteľ potom posúdi výkon hodnoteného zamestnanca v hodnotiacom rozhovore a to podľa uvedenej klasifikačnej stupnice. Hodnotiteľ označí ten výrok, na ktorom sa s hodnoteným zamestnancom najviac zhodnú. Existujú tri typy hodnotenia pomocou stupnice (Foot, Hook, 2002, s. 240-242):

1. **Číselná.** Pri tejto forme je každé kritérium práce odstupňované numericky, pomocou bodov a význam jednotlivých kritérií môže byť rôzny a odlišený rôznym bodovým rozpätím. K súhrnnému vyhodnoteniu sa môže použiť buď súhrn jednotlivých bodov, alebo obyčajný vážený aritmetický priemer.

2. **Grafická.** Pri grafickej stupnici je hodnotenie každého kritéria označené na úsečke. Súhrnné hodnotenie vyjadruje krivka, ktorá spája jednotlivé body ležiace na úsečkách. Pomocou tejto krivky identifikovať silné a slabé stránky zamestnanca.
3. **Slovná.** Pri každom kritériu je buď slovné hodnotenie, napríklad výborný, dobrý, dostatočný, alebo sa používa slovný popis situácie či charakteristiky výkonu zamestnanca. Ten potom označí charakteristiku, ktorá podľa neho najlepšie odpovedá výkonu zamestnanca.

Použiť sa môže aj kombinácia týchto typov posudzovacej stupnice. Príklad bodového hodnotenia zamestnancov vyjadruje nasledujúca tabuľka (Tab. 1).

Tab. 1. Bodové hodnotenie zamestnancov (Koubek, 2000, s. 292)

Kritérium A	1	3	(5)	7	9
Kritérium B	1	(3)	5	7	9
Kritérium C	1	(3)	5	7	9
Kritérium D	1	3	5	(7)	9
Kritérium E	1	3	5	7	(9)

V tabuľke (Tab. 1) je v zátvorke a tučným vyznačené hodnotenie príslušného zamestnanca. Za všetky kritériá teda dosiahol 27 bodov, v priemere (jednoduchý aritmetický priemer) na jedno kritérium 5,4 bodu. Predpokladajme teraz, že pre celkový výkon zamestnanca má najväčšiu váhu kritérium B (35 %), nasleduje kritérium A (25 %), kritérium C (20 %), kritérium D (15 %) a najmenšie kritérium E (5 %). Tieto percentá sa teda použijú ako váhy pri výpočte pomocou jednoduchého aritmetického priemeru. Keď sa potom vyráta priemerná hodnota bodu, ktorá pripadá na jedno kritérium, ukáže sa, že to nebude 5,4 bodu, ako bolo vypočítané na začiatku ale o 1 bod menej. Druhá hodnota slúži pre porovnanie súhrnného výkonu v danej kategórii či zamestnania vhodnejšia. (Koubek, 2000, s.292)

2.8.6 Checklist

V podstate ide o dotazník, ktorý od posudzovateľa vyžaduje, aby o hodnotenom zamestnancovi odpovedal na otázky, či je u hodnoteného prítomný určitý typ pracovného správania alebo nie. Táto metóda vyžaduje kvalitnú prípravu dotazníka. (Vojtovič, 2008, s. 134)

Nasledujúca tabuľka (Tab. 2) uvádza otázky, ktoré sa najčastejšie objavujú na checkliste.

Tab. 2. Příklad otázok na checkliste (Koubek, 2000, s. 292)

Otázka	Zakrúžkujte	
	ANO	NIE
Oceňuje zamestnanec prácu iných na verejnosti?	ANO	NIE
Snaží sa neustále vylepšovať svoje pracovné postupy?	ANO	NIE
Potrebuje pre prácu nadmerné množstvo inštrukcií?	ANO	NIE
Vyhľadáva nové poznatky a odborné informácie?	ANO	NIE
Je ochotný pomáhať svojim spolupracovníkom?	ANO	NIE
Vie hospodáriť s časom?	ANO	NIE
Snaží sa dôkladne poznať podstatu problému?	ANO	NIE
Dodržiava pracovnú dobu?	ANO	NIE

Zoznam otázok prezentovaných v rámci checklista (Tab. 2) sa samozrejme môže v konkrétnych prípadoch odlišovať.

2.8.7 Metóda BARS

Táto metóda si získala veľkú obľúbenosť u užívateľov. Podstatou tejto metódy je vytváranie stupníc, pre jednotlivé aspekty pracovného jednaní a na definícii žiadaného pracovného jednaní a to na špecifikovanom pracovnom mieste, ako predpoklad efektívneho výkonu pracovnej činnosti. Hlavný princíp spočíva v tom, že pracovné jednanie je zaradené do niekoľko hodnotiacich stupňov v rozmedzí od vynikajúceho až po neprijateľné.

Každý z týchto stupňov obsahuje aj slovnú charakteristiku, čo je veľkou výhodou pre hodnotiaceho. Tvorba stupníc je pripravovaná s nadriadenými, špecialistami na metodiku hodnotenia zamestnanca a hlavne s držiteľmi pracovných miest. Táto metóda je časovo náročná, ale na druhej strane výhodou je, že hodnotiteľ nemusí slovne charakterizovať plnenie kritéria a priraduje hodnotenie kritéria vzoru stupnice jednaní. Silnou stránkou tejto metódy je spätná väzba na pracovný výkon, zrozumiteľnosť a relatívna jednoduchosť používania. (Dvořáková, 2012, s.268)

2.8.8 Metódy založené na vytváraní poradia zamestnancov podľa ich pracovného výkonu

Tieto metódy porovnávajú výkon dvoch alebo tiež viac zamestnancov súhrnne, alebo podľa jednotlivých kritérií výkonu. Používa sa najčastejšie (Koubek, 2007, s. 224):

- **striedavé porovnávanie**, kedy hodnotiteľ vyberá najlepšieho a najhoršieho zamestnanca a zapíše ich na nový zoznam. Najlepšieho napíše na začiatok a najhoršieho na koniec. Z ostatných vyberá zasa najlepšieho a najhoršieho za-

mestnanca, ktorý sa píše na nový zoznam a tak sa vyplní zoznam podľa poradia výkonu od konca k stredu zoznamu.

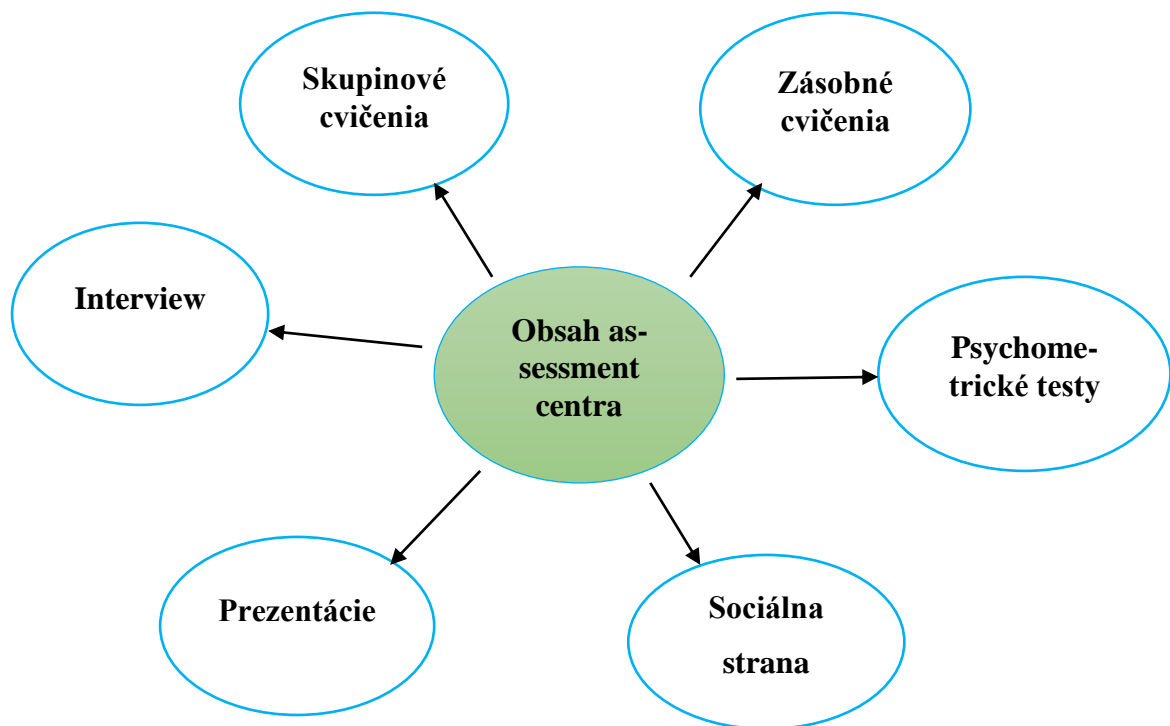
- **párové porovnávanie**, pri ktorom má hodnotiteľ zoznam zamestnancov a na základe určitého kritéria porovnáva zamestnanca uvedeného na prvom mieste so zamestnancom uvedenom na druhom mieste. Potom označí lepšieho z nich. Ďalej porovná zamestnanca na prvom mieste so zamestnancom na treťom mieste a opäť označí lepšieho z nich. Postup sa opakuje až pokiaľ nie je porovnaný každý zamestnanec s každým. Zamestnanec, ktorý získa najviac označení je určený za najlepšieho a naopak zamestnanec, ktorý má najmenej označení je najhorším.
- **povinné rozdelenie**, kde hodnotiteľ porovná výkon zamestnancov a má za úlohu priradiť určité percento zamestnancov vždy určitej úrovne pracovného výkonu tak, aby krivka rozdelenia frekvencie zamestnancov podľa ich výkonu sa čo najviac podobala krivke normálneho rozdelenia.

2.8.9 Assessment centre

Okrem vzdelávania zamestnancov sa môže assessment centre použiť tiež k hodnoteniu pracovného výkonu, pracovných schopností a rozvojového potenciálu a to predovšetkým vedúcich zamestnancov a špecialistov. (Dvořáková, 2004, s. 4; Koubek, 2002, s. 299)

Umožňujú zistiť potenciál zamestnancov na základe ich komplexného hodnotenia viacerými hodnotiteľmi. Používajú sa pritom rôzne individuálne a skupinové úlohy, riešenie náhodne generovaných problémov, testy alebo tiež rozhovory.

Hodnotitelia vypracujú nakoniec spoločne hodnotenie jednotlivých členov skupiny. Hodnotí sa naraz viac účastníkov, ktorým vzájomné interakcie umožnia lepšie prejaviť svoje schopnosti a zároveň to na nich môže pôsobiť aj motivačne. Obsah assessment centra pri naša obrázok (Obr. 2) uvedený ďalej. (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 154)



Obr. 2. Assessment centre (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 154)

Obsahom assessment centra môžu byť napríklad interview, skupinové cvičenia, zásobné cvičenia, psychometrické testy, sociálna strana alebo prezentácie.

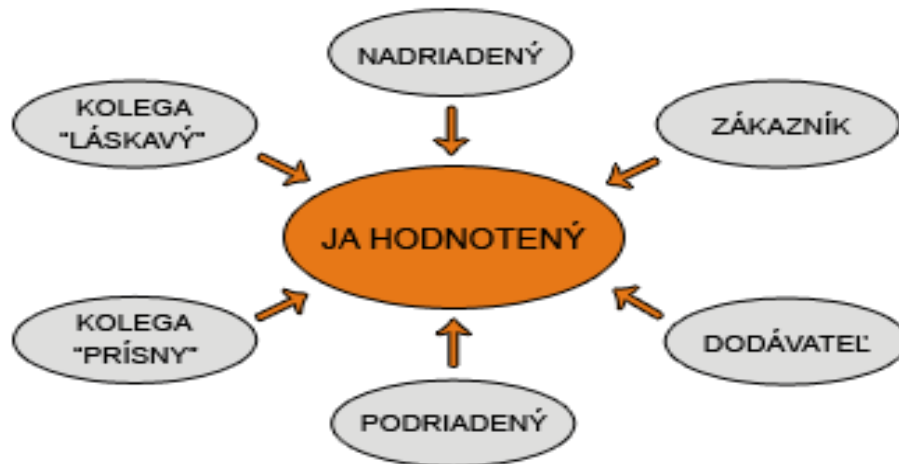
2.8.10 Metóda 360° a metóda 540° spätnej väzby

Metódy pomáhajú poskytnúť ucelený obraz o výkone hodnoteného zamestnanca. Je to z toho dôvodu, že hodnotenie pochádza z viacerých zdrojov a hodnotenie práce sa chápe komplexne tým, že sa zameria nielen na kvantifikovateľné faktory, ale tiež zahŕňa pracovné správanie, znalosti zamestnanca a schopnosti. Takéto hodnotenie sa prevádza dotazníkom, ktorý má vopred zostavené otázky, na ktoré hodnotitelia poskytnú odpovede podľa vopred danej stupnici. Zamestnanec je hodnotený priamym nadriadeným, manažérmi, podriadenými, personalistom, spolupracovníkmi a informácie sa dopĺňajú aj seba hodnotením. V prípade metódy 540° spätnej väzby sa využívajú informácie, ktoré poskytujú mimo organizácie, napríklad od zákazníkov, dodávateľov alebo verejnosti.

Kvalitu výsledkov ovplyvňuje obojstranná dôvera a diskretnosť. Metóda je úspešná vtedy, ak je dobrá príprava celkového procesu hodnotenia a školenie hodnotiteľov, kvalitné informačné toky a schopnosť hodnoteného prijať a následne spracovať získané závery. Me-

tóda nesie zo sebou aj určité riziko, ktoré spočíva v neschopnosti niektorých zamestnancov prijať kritiku zo strany svojich spolupracovníkov. (PP, ©2010)

Nasledujúci obrázok (Obr. 2.) prezentuje metódu 360° a metódu 540° spätnej väzby hodnotenia zamestnancov.



Obr. 3. Metóda 360° a 540° spätnej väzby hodnotenia zamestnancov (PP, ©2010)

2.9 Výsledky hodnotenia a ich interpretácia

Cieľom hodnotenia je nielen zlepšiť pracovný výkon jednotlivca ale tiež zlepšiť organizačný výkon. Ak sú systémy nesprávne navrhnuté, výsledok môže byť opačný. Práve z tohto dôvodu by sa mala veľká pozornosť venovať samotnej príprave hodnotenia, procesu hodnotenia a tak isto aj prezentácii výsledkov, ktoré je spojené s hodnotením zamestnancov.

S výsledkami hodnotenia majú byť zamestnanci oboznámení a majú právo sa k nim vyjadrovať. Pri hodnotení je veľmi dôležité nájsť spôsob, ako napraviť nedostatočný výkon zamestnanca a prediskutovať ďalšie dôsledky, ktoré vyplývajú z hodnotenia zamestnanca. Pred tým, ako sú oznámené výsledky je vhodné pracovné hodnotenie zaslať písomne, aby sa zamestnanec mohol pripraviť vhodnými argumentmi na prezentáciu výsledkov.

Hodnotiaci pohovor je už oficiálna záležitosť. V pohovore sa zohľadňujú aktuálne výkony zamestnancov a pripravujú plány, ktoré by mali výkon zamestnancov zlepšiť. (Vojtovič, 2008, s. 138-139)

Hodnotiaci pohovor je najrozšírenejšou metódou hodnotenia zamestnancov. Znižuje pocit formálnosti a mocenského prvku medzi hodnoteným a hodnotiteľom, ak prebieha hodnotenie formálne bez prítomnosti hodnoteného. Výstupy z hodnotiaceho pohovoru musia byť

spracované písomne a byť súčasťou osobnej dokumentácie zamestnanca. (Dvořáková, 2004, s. 25-26)

Schéma najobvyklejšieho hodnotiaceho rozhovoru je podľa Wagnerovej (2008, s. 85-86) nasledovná:

- vytvoriť pozitívnu, priateľskú a uvoľnenú atmosféru.
- pracovníka požiadať, aby vykonal seba hodnotenie.
- dohodnúť plán budúcej výkonnosti, aby sa napravili problémy z minulosti.
- prehodnotiť potreby vzdelávania.
- na konci hodnotiaceho rozhovoru býva vhodné stanoviť dátum najbližšieho stretnutia.

2.9.1 Hodnotiaci pohovor

Hodnotenie zamestnancov sa uskutočňuje formou pravidelných hodnotiacich pohovorov. Hodnotiaci pohovor je otvorený rozhovor medzi hodnotiteľom a hodnoteným, ktorý má pevne danú štruktúru a v jej rámci si zúčastnený vyjasní svoje očakávania ohľadom pracovných cieľov a podmienok k ich splneniu a nakoniec si poskytnú spätnú väzbu. (Hroník, 2006, s. 93-94)

Akým štýlom bude prebiehať pohovor závisí od hodnotiteľovej individuality. Nesmie však nastať situácia, že hodnotený má silnejšie argumenty ako hodnotiteľ, ktorý by mal v pohovore mierne dominovať. Pohovor je kombináciou oznamovania a presviedčania, obe strany sa vzájomne informujú o situácii, dávajú vhodné argumenty, rešpektujú sa a počúvajú, s cieľom zlepšenia výkonu zamestnanca. Najvhodnejšou formou pohovoru je participatívny pohovor. Pri tomto pohovore sú obe strany rovnoprávne, odporúča sa vytvoriť dôvernú atmosféru. Hodnotený nadobudne ten pocit, že možné zlepšenia alebo ciele navrhol on sám. (Vojtovič, 2008, s. 139)

2.9.2 Konštruktívna kritika

Táto metóda sa používala pôvodne v psychoterapii a vychádza z toho, že konflikt je prirodzená súčasť života. Konflikту sa nedá vyhnúť, dá sa však zvládnuť aj spôsobom, ktorý nevyvoláva nepriateľstvo. Cieľom kritiky je riešenie problémov a nie porazenie oponenta. Najdôležitejšími zásadami pri kritike je dobrá príprava a otvorené riešenia, kontrola slovníka a emócií. Ak chceme vystúpiť v nezhode účinne, musíme sa presne vyjadrovať. Takéto nové správanie sa upevní oveľa ľahšie, ak máme podporu iných ľudí. Stačí ak pokývnu

hlavou, žmurknú, usmejú sa alebo nás slovne podporia. Každodenne na nás pôsobí množstvo týchto posilňovačov, čo si často ani neuvedomujeme. (Vojtovič, 2008, s. 139)

2.9.3 Uplatnenie spätnej väzby

Spätaná väzba má dve podoby a to negatívnu a pozitívnu. Pozitívna posilňuje žiaduci prejav správania, negatívnu sa odstraňujú nežiaduce prejavy. Aby spätaná väzba bola čo najvhodnejšia, očakáva sa od toho, kto ju uplatňuje, že daná informácia bude (Vojtovič, 2008, s. 140):

- jasná a konkrétna, vyhýba sa všeobecným opisom.
- opisná, svoj názor nevnučujeme. Pri opise nejakého správania adresát zvaží, či použije údaje, alebo vôbec.
- použiteľná, spätaná väzba by sa mala vzťahovať na tie druhy správania, ktoré sa dajú zmeniť, ak má byť efektívna. Ak by mala upozorniť jedinca na nedostatky, ktoré sa nedajú zmeniť, u zamestnanca sa môže prehĺbiť frustrácia a neistota.
- v pravý čas, teda ak nasleduje spätaná väzba ihneď po dialógu a nie po dlhom časovom odstupe.
- zameraná na postupné zlepšenie, nie na úplne úspešné preklopenie rozporov.

2.10 Chyby pri hodnotení zamestnancov

Chyby pri hodnotení sú najčastejšie dvojakého druhu: Chyby systému a chyby hodnotiteľov.

V procese hodnotenia zamestnancov dochádza k rôznym chybám, ktoré sú zakotvené v systéme hodnotenia, čo môže byť napríklad zle zvolené kritérium alebo metóda hodnotenia, nedostatočná príprava hodnotiteľov a iné. K chybám dochádza zo strany hodnotených, ktorých dôvodom sú nedostatky v metodike a nedostatočné sprostredkovanie v zmysle a účele hodnotenia manažmentom organizácie, ale aj chyby z dôvodu subjektívneho prístupu, ktorý zaujímajú hodnotitelia k hodnoteným zamestnancom. (PP, © 2010)

2.10.1 Chyby systému hodnotenia

Najčastejšie chyby, ktoré vykonávajú zamestnanci sú nasledovné (Koubek, 2002, s.310):

- zlý výber kritérií výkonu. Kritéria sú nastavené neprimerane k práci alebo pokrývajú v skutočnosti len niektoré z jej stránok.

- neprihliadnutie k faktorom výkonu, ktoré sú nezávislé na vôli určitého zamestnanca.
- nevhodný spôsob zisťovania toho, ako zamestnanec kritériá plní.
- neexistencia noriem výkonu. Bez nich sa nemôžu objektívne hodnotiť výsledky práce a do hodnotenia sa potom dostávajú názory a pocity.
- nevhodné alebo subjektívne stanovené normy výkonu, ktoré sú stanovené na základe zlej analýzy pracovného miesta, ktorá nebola vykonaná starostlivo.
- nerealistické normy výkonu. Normy nesmú byť maximalistické. Majú byť rozumné, ale na druhej strane podnetné, aby správne motivovali ľudí.
- zlé meradlá a zlé meranie výkonu. Normy a ich plnenie musia byť merateľné.
- nedostatočné zapojenie zamestnancov do tvorby systému hodnotenia.
- nedostatočná pozornosť venovaná preškoleniu hodnotiteľov.
- nedostatočná snaha o sústavné vylepšovanie systému hodnotenia.
- chyby vo využívaní výsledkov hodnotenia, predovšetkým ich využívanie ako nástroj postihu zamestnanca a nie ako nástroj pomoci zamestnancom a nástroj ich rozvoja.

2.10.2 Chyby na strane hodnotiteľov

Hodnotiteľské chyby plynú z individuálneho hodnotenia skutočnosti, v závislosti na osobných vlastnostiach, ktoré má hodnotiteľ. Najčastejšími chybami hodnotiteľov sú nasledujúce chyby (Wagnerová, 2008, s. 89):

- zaujatosť,
- kontrast,
- prísnosť alebo miernosť.

Z dôvodu eliminácie vyššie uvedených chýb, uvádza Wagnerová (2008, s. 90-92), že je bezpodmienečne nutné:

- získať jasné a jednoznačné informácie.
- rozlišovať objektívne informácie od domnienok.
- posúdiť situáciu nezaujato a zhromažďovať a poverovať také informácie, ktoré sú v rozpore s doterajším poznaním.
- vychádzať pri interpretácii informácií zo súvislosti, skúmať príčiny chovania.
- kriticky hodnotiť vlastné sudy.
- byť si vedomý tiež vlastných chýb, spôsobených vlastnou vinou.

3 ZHRNUTIE TEORETICKÝCH POZNATKOV – TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRE SPRACOVANIE PRAKTICKEJ ČASTI

Teoretická časť bakalárskej práce vysvetľuje problematiku týkajúcu sa hodnotenia zamestnancov. Na začiatku teoretickej časti sú vysvetlené základné pojmy týkajúce sa riadenia ľudských zdrojov. Medzi tieto pojmy patrí personálny útvar, jeho úloha či funkcie a personálne činnosti.

Personálny útvar sa zaoberá všetkými činnosťami personálneho riadenia, ktoré sa týkajú nielen zamestnancov ale aj samotnej organizácie. Medzi jeho hlavné úlohy patrí vyhľadávanie a výber zamestnancov, získavanie a motivácia, odmeňovanie a hodnotenie zamestnancov, vzdelávanie, rozvoj a tiež vzťahy medzi jednotlivcami či skupinami.

Ďalšou kapitolou v teoretickej časti je už samotné hodnotenie zamestnancov, jeho význam a dôvody jeho zavádzania. Hodnotenie sa prevádza s určitými cieľmi, ktoré sa prostredníctvom neho snažíme dosiahnuť. Tak isto musia byť pred samotným hodnotením stanovené určité kritériá, ktorých by sa mali hodnotitelia držať.

Proces hodnotenia sa skladá z troch etáp. Prvou etapou je prípravné obdobie, kde sa určia predmety hodnotenia, určité ciele a zásady, ktoré treba dodržiavať. V tejto fázy je nevyhnutné vykonať analýzu pracovných miest, zozbierať potrebné informácie a informovať zamestnancov o tom, že hodnotenie bude prebiehať.

Nasledujúca fáza je zber informácií. Potrebné informácie môžeme získavať pozorovaním zamestnancov alebo skúmaním výsledkov ich práce. Táto fáza je dôležitá, pretože sa tu zostavujú potrebné dokumenty, ktoré je potrebné uschovať. V budúcnosti sa ku nim v prípade rôznych nejasností alebo nespokojnosti môžeme následne vrátiť.

Poslednou fázou je vyhodnotenie získaných informácií. Hodnotia sa pracovné výkony, schopnosti alebo iné vlastnosti zamestnanca. Následne na to je vhodný rozhovor so zamestnancom o informáciách a výsledkoch, ktoré z hodnotenia vyplynú. Po oboznámení zamestnanca s výsledkami hodnotenia je vhodné pozorovať jeho pracovné výkony, ponúknuť mu prípadnú pomoc alebo naopak pozitívne na jeho výkon zareagovať.

Pri hodnotení práce zamestnancov sú dôležité subjekty, ktoré hodnotenie prevádzajú. V práci sú uvedené všetky subjekty hodnotenia, ktorými môžu byť: Vedúci zamestnanci, interní a externí špecialisti, zákazníci, spolupracovníci, podriadení, personálne útvary a samotní hodnotení.

Hodnotenie zamestnancov sa delí do dvoch foriem, ktorými sú formálne a neformálne hodnotenie. Formálne hodnotenie sa nazýva tiež hodnotením systematickým. Je to z toho dôvodu, že ho organizácia prevádza raz ročne, alebo polročne a na základe tohto hodnotenia, sú vystavené dokumenty o prevedení hodnotenia.

Naopak neformálne hodnotenie sa vykonáva pravidelne, nadriadený hodnotí svojho zamestnanca v danej situácii, keď to uzná za vhodné. Toto hodnotenie sa prevádza častejšie ale nenesie so sebou žiadne dokumenty.

Hodnotenie sa rozdeľuje ďalej na štyri typy: hodnotenie priebežné, krátkodobé, dlhodobé a mimoriadne. Priebežné hodnotenie sa prevádza vtedy, ak sa vo firme má čo hodnotiť. Ak chce organizácia toto hodnotenie prevádzať, mala by tiež pravidelne hodnotiť výkony a zdroje, ktoré do organizácie vchádzajú. Krátkodobé hodnotenie sa na rozdiel od priebežného zdrojom nevenuje a hodnotí pracovné výkony pravidelne, napríklad po určitých týždňoch. Vhodné je, archivovať nejakým spôsobom údaje získané krátkodobým hodnotením, aby mohli slúžiť ako prípadné podklady pre hodnotenie dlhodobé. Dlhodobé hodnotenie sa venuje nielen výkonu zamestnancov ale aj zdrojom, ktoré do organizácie prichádzajú. Len príležitostne sa prevádza mimoriadne hodnotenie. Toto hodnotenie sa robí zväčša vtedy, ak sa hodnotiaci a hodnotený nezhodnú v názore na kompetencie hodnoteného, alebo vznikne určité podozrenie, že požiadavky na kompetencie a realita nie sú vo vzájomnej harmónii.

Hodnotenie zamestnancov sa prevádza prostredníctvom metód hodnotenia, ktorých je niekoľko. Týmito metódami sú: metóda hodnotenia na základe stanovených cieľov, hodnotenie na základe plnenia noriem, voľný popis, hodnotenie na základe kritických prípadov, hodnotenie pomocou stupnice, checklist, metóda BARS, metódy založené na vytváraní poradia zamestnancov podľa ich pracovného výkonu, assessment centre, metóda 360° a metóda 540° spätnej väzby. Z týchto metód si hodnotiaci môže zvoliť práve tú, ktorá jemu alebo organizácii najviac vyhovuje, alebo využiť viac metód hodnotenia súčasne.

Po prevedení hodnotenia nasleduje oboznámenie zamestnancov s výsledkami. Výsledky hodnotenia je vhodné zamestnancovi zaslať písomne, aby si ich mohol pozrieť a prípadne sa pripraviť vhodnými argumentmi a reagovať na to.

Výsledky hodnotenia sa najčastejšie so zamestnancom riešia rozhovorom, ktorý nepôsobí príliš formálne a zamestnanec tak môže vyjadriť svoj názor na prevedené hodnotenie.

Hodnotenie by mali robiť osoby, ktoré sú na to vhodne vyškolené aby sa vyvarovali najčastejších chýb, ktoré sa pri hodnotení veľa krát opakujú.

Pokiaľ ide o spoločnosť XY, tak sa domnievam, že svojich zamestnancov pracovnej pozície robotník hodnotí neformálnym hodnotením. K tomuto hodnoteniu využíva kritériá pre hodnotenie pracovného výkonu a pracovného správania prostredníctvom metódy BARS.

Zamestnanci pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY budú zrejme hodnotený každodenne, čomu bude predchádzať ich pracovný výkon každej práce, ktorú denne vykonajú. Hodnotiť ich bude ich vyšší spolupracovník, ktorý to má vo svojej pracovnej kompetencii.

Predpokladám, že hodnotenie zamestnancov pracovnej pozície robotník sa bude v spoločnosti XY končiť pravidelnou spätnou väzbou, ktorú bude poskytovať vyšší spolupracovník svojim zamestnancom, ktorých pracovný výkon hodnotí po každej vykonanej práci, ktorú dôkladne kontroluje. Pri tejto spätnej väzbe im bude zrejme prediskutovaná odvedená práca a budú zhodnotené všetky klady a zápory.

Podľa môjho názoru výsledky kontrolovanej práce budú následne na to predpokladom pre výšku odmien zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY, ktorí sú hodnotení. Ďalej sa môžu zmeniť pracovné pozície alebo druh práce, ktorá je jednotlivým zamestnancom pridelená.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovať na základe dostupnej a aktuálnej literatúry teoretické poznatky z danej oblasti (hodnotenia zamestnancov) a následne na to formulovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce.

Domnievam sa tak, že na základe vyššie uvedených skutočností som splnila hlavný cieľ teoretickej časti svojej bakalárskej práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PROFIL SPOLOČNOSTI XY

Pre písanie bakalárskej práce som si zvolila spoločnosť XY z dôvodu, že v tejto spoločnosti som už pracovala a chcela som poznať jednu z oblastí riadenie ľudských zdrojov, a to proces hodnotenie zamestnancov, ktorý sa v tejto spoločnosti vykonáva.

Cieľom praktickej časti bude analyzovať súčasný stav systému hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotníkov v spoločnosti XY – využiť pri tom teoretické poznatky z tejto oblasti a zhodnotiť výhody či prípadné nevýhody daného systému hodnotenia týchto zamestnancov a následne spracovať návrhy a odporúčenia pre elimináciu zistených nedostatkov v súčasnom systéme hodnotenia týchto zamestnancov v spoločnosti XY.

Na základe požiadavky, ktoré vyslovil management spoločnosti XY bude analýza súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov zameraná len na pracovnú pozíciu robotníka. Ďalej management spoločnosti XY uviedol, že má potrebu tvorby formálneho spôsobu hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotníka.

V rámci tejto analýzy budú využité interné materiály spoločnosti XY, ktoré budú napomáhať pri analýze súčasného stavu hodnotenia a samozrejme tiež kvalitatívny výskum – pološtrukturované interview so zamestnancami spoločnosti XY.

4.1 Charakteristika spoločnosti XY

Vznik spoločnosti XY sa datuje od roku 1958. V tomto roku sa v Seredi začala prefabrikovaná výroba. V roku 1963 vznikol štátny podnik, ktorý bol nazvaný Závody XY, š. p. Od roku 1993 už fungovala spoločnosť ako štátny podnik XY. (Interné materiály spoločnosti XY)

V rokoch 1993 – 1994 sa uskutočnil proces privatizácie, čo pre spoločnosť XY znamenalo odkúpenie časti Závody XY a vznikla tak spoločnosť XY, a počiatky atypickej výstavby.

V rokoch 1990 – 1995 sa uskutočňoval export prefabrikovaných železobetónových dielcov na nemecký a český trh, harmonizácia s nemeckými a českými normami kvality a následne výrazné zdokonalenie v oblasti pracovných postupov i materiálov.

V roku 1996 bol začiatok realizácie stavebných diel na slovenskom trhu vrátane projektov na kľúč. (Interné materiály spoločnosti XY)

V rokoch 1998 – 2003 sa uskutočnila realizácia komplexných stavebných diel na kľúč pre globálne koncerny. Etablovanie sa na domácom trhu ako jedna z popredných stavebných skupín na Slovensku.

V roku 2004 spoločnosť aktivizovala podiely XY koncernom XY.

Od 01. 07. 2012 bola spoločnosť XY ako univerzálny nástupca a prebrala všetky práva a povinnosti spoločnosti XY GEČA, spoločnosť s ručením obmedzeným. (Interné materiály spoločnosti XY)

4.2 Portfólio spoločnosti XY

Spoločnosť XY sa zaoberá stavebnou činnosťou a poskytovaním služieb s tým spojených. S nasadením najmodernejších technických a ekologických poznatkov vytvárajú priestory pre život prichádzajúcej generácie.

Popri výstavbe bytov slúžia zabezpečeniu ľudských potrieb aj priemyselné stavby, administratívne budovy, budovy verejnej správy, sociálne stavby či rekreačné zariadenia. Náročné riešenia z jednej ruky a výkony šité na mieru v spojení so schopnosťami v plánovaní a realizácii zaisťujú splnenie týchto požiadaviek.

Projekty spoločnosti XY sú výnimočne premyslenými inžinierskymi výkonmi a profesionalitou so zmyslom pre detail. Spoločnosť XY sa zaoberá nasledujúcimi výstavbami (Internetové zdroje spoločnosti XY):

- **Občianska výstavba**
 - bývanie.
 - polyfunkčné budov.
- **Budovy pre služby a priemysel**
 - obchodné a nákupné centrá.
 - administratívne budovy.
 - hotely.
 - kiná.
 - kúpele a plavárne.
 - športoviská, testovacie dráhy.
 - letiská, vlakové a autobusové stanice.
 - haly, sklady a výrobné budovy.

- parkovacie domy a podzemné garáže.
- veže a výškové budovy.
- čerpace stanice.
- priemyselné podlahy.
- lanové dráhy a vleky.
- **Budovy verejných inštitúcií**
 - budovy verejnej správy.
 - múzeá a kultúrne domy.
 - nemocnice, sanatóriá a domovy pre seniorov.
 - vzdelávacie zariadenia, univerzity, školy a škôlky.
 - požiarné a záchranné stanice.
 - cirkevné stavby.
- **Výroba prefabrikátov**
 - skelety.
 - stavebné prvky (kanalizačné rúry, cestné zvodidlá, nádrže Convault).
 - mostné prvky.
- **Výstavba mostov**
- **Energetika**
 - elektrárne.
 - stavby pre plynárenstvo (kompresory, zásobníky..).
- **Technológia životného prostredia**
 - kanalizácie a ČOV.
 - siete.

4.3 SWOT analýza spoločnosti XY

SWOT analýza je analýza, ktorá zoraduje a kompletizuje vnútorné silné a slabé stránky spoločnosti a jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Ak chceme spracovať rýchly prehľad o strategickej situácii spoločnosti, je práve SWOT analýza najvhodnejším nástrojom. Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi internými schopnosťami podniku a jeho vonkajším prostredím. Ak spoločnosť nedisponuje potrebnými silami na tvorbu svojej aktívnej stratégie, potom by malo vedenie spoločnosti budovať čo najrýchlejšie potrebné schopnosti. Dobrá stratégia však vyžaduje sústredenost'

na odstránenie slabostí, ktoré podnik vystavujú zraniteľnosti alebo ho obmedzujú pri sledovaní vhodných príležitostí. (Euroekonom, ©2004-2014)

SWOT analýza v preklade znamená : S – Strengths (silné), W – Weaknesses (Slabé), O – Opportunities (príležitosti), T – Threats (hrozby).

SWOT analýza spoločnosti XY vychádza z poznatkov, ktoré som získala v spoločnosti XY a takisto z interview so zamestnanci spoločnosti XY. Jej podobu uvádza tabuľka (Tab. 3).

Tab. 3. SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Dobré meno spoločnosti XY. • Silné postavenie na trhu. • Moderné stroje a technológie. • Finančná stabilita spoločnosti XY. 	<ul style="list-style-type: none"> • Neformálne hodnotenie zamestnancov. • Zlá komunikácia v spoločnosti XY. • Nízka motivácia zamestnancov.
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Dotačné programy na technológie a vzdelanie. • Chyby konkurenčných spoločností. • Kvalifikovaný zamestnanci na trhu práce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšenie cien vstupov. • Zvýšenie minimálnej mzdy. • Vstup nových konkurentov na trh. • Pokles stability meny. • Zmeny v podnikateľskom prostredí.

Z uvedenej tabuľky (Tab. 3) je viditeľné, že silnými stránkami spoločnosti XY je silné postavenie na trhu a dobré meno spoločnosti. Spoločnosť XY si dlhodobou prácou vybuvovala dobré meno na trhu, na ktorom pôsobí. Dobré meno si vybuvovala dlhoročnou tradíciou a veľkými zákazkami, ktoré firma každoročne prína a spĺňa.

Veľkou výhodou pre spoločnosť sú moderné stroje a technológie, vďaka ktorým si spoločnosť neustále udržiava vedúce postavenie na trhu. Silnou stránkou je tiež finančná stabilita podniku, ktorú má spoločnosť vďaka výborným hospodárskym výsledkom, ktoré každoročne dosahuje.

Slabou stránkou spoločnosti je naopak neformálne hodnotenie v spoločnosti XY. Pri takomto hodnotení zamestnanci nemajú možnosť vyjadriť svoj nesúhlas pri hodnotení a nemajú možnosť ohodnotiť sami svoju prácu prípadne sa pozrieť na hodnotenie po dlhej dobe na chyby, nedostatky alebo prínos ich práce.

Ďalšou slabou stránkou v spoločnosti je zlá komunikácia medzi zamestnancami, hlavne medzi podriadenými a nadriadenými zamestnancami, čo vyplynulo z niekoľkých interview, ktoré som v spoločnosti vykonala. Nízka motivácia zamestnancov je veľké negatívum pre spoločnosť hlavne z dôvodu pracovného nasadenia a kvality odvedenej práce a pracovnej výkonnosti. Ak spoločnosť bude zamestnancov správne motivovať, môže to mať pre ňu veľký úspech pri odvedenej práci.

Príležitosťou pre spoločnosť XY by mohli byť potenciálne chyby konkurentov, vďaka ktorým si spoločnosť môže udržiavať popredné miesto na trhu. Ďalšou príležitosťou pre spoločnosť môžu byť kvalifikovaný zamestnanci, ktorí sa môžu uchádzať o miesto v spoločnosti a dodať im tak nové trendy alebo nápady v rôznych oblastiach.

Spoločnosť XY má veľkú príležitosť tak isto v dodatočných programoch, ktoré by mohla získať, ak sa EÚ časom rozhodne podporiť stavebný priemysel a poskytnúť tak finančné prostriedky na nové moderné vybavenia alebo stroje a zariadenia, ktoré by spoločnosť v svojej činnosti využila.

Naviazanie kontaktov s novými partnermi by mohla byť príležitosť pre spoločnosť XY, ak by na trh vstúpili nový, cenovo alebo kvalitne výhodnejší partneri, prípadne ak by ju oslovili investori alebo partneri, ktorí by mali záujem nadviazať s touto spoločnosťou spoluprácu.

Hrozbami pre spoločnosť XY môže byť v prvom rade zvýšenie cien vstupov, ktoré by mohli ohroziť ich výsledky hospodárenia z toho dôvodu, že sa im náklady môžu rázne zvyšovať. Ďalšou hrozbou by mohli byť nielen veľký stávajúci konkurenti na trhu ale tiež nový konkurenti, ktorí môžu v najbližšej dobe vstúpiť na trh a ohroziť tak ich finančnú stabilitu a popredné miesto medzi konkurenciou.

Keďže spoločnosť XY pracuje aj na zahraničných trhoch potenciálnou hrozbou môže byť pokles hodnoty meny, čo by znamenalo nižšie zisky a výrazne by to ovplyvnilo hodnotu zákazky a ich hospodársky výsledok. Nižšia hodnota meny by mohla znamenať, že spoločnosť by prijímala menej zahraničných zákaziek a jej postavenie na zahraničných trhoch by sa mohlo rázne znížiť.

Zvýšením minimálnej mzdy by sa spoločnosti pri ich počte zamestnancov razantne zvýšili náklady. Preto je to pre spoločnosť XY veľká hrozba, ktorú ale ovplyvniť do budúca nemôže.

Jednou z najväčších hrozieb pre spoločnosť môžu byť zmeny v podnikateľskom prostredí, čo sa týka najmä legislatívnej stránky. Ak sa štát rozhodne zvýšiť rôzne poplatky, alebo stanoví nové opatrenia v legislatíve, môže tak spoločnosť prísť o množstvo finančných prostriedkov.

4.4 Predpoklad budúceho vývoja spoločnosti XY

Spoločnosť XY plánuje nepretržite pokračovať v činnosti a všetky finančné výkazy budú spracované na základe tohto predpokladu. (Interné materiály spoločnosti XY)

4.4.1 Vývoj, stav, riziká a neistoty pre manažment spoločnosti XY

V roku 2012 aj naďalej pretrvávala hospodárska kríza, pričom situácia v stavebníctve sa zásadne neodlišovala od priemeru národného hospodárstva. Tento stav nepretržite trvá od roku 2008.

Rok 2012 sa celkovo niesol v duchu nejistej stagnácie. Absentoval prísun nových dostatočných zdrojov kapitálu, ohrozovalo nás neprímerne silné konkurenčné prostredie na tak malom trhu, akým je Slovensko a neprospeievala tomu ani situácia vo verejnom obstarávaní, kde stále rozhodovala cena na úkor kvality. Napriek nepriaznivej situácii na trhu neprebehli v našej spoločnosti významné personálne zmeny. Stav zamestnancov výrazne neznižovali, skvalitňovali však ich káder zvýšením profesionálnych nárokov. Zároveň obmedzili neefektívnu produkciu. (Interné materiály spoločnosti XY)

V roku 2013 očakávali len mierny nárast obratu v porovnaní s rokom minulým. Keďže sa spoločnosť XY orientuje zväčša na súkromný sektor, ktorý posudzuje aj schopnosti jednotlivých uchádzačov, očakávali v tomto období celkom pozitívne výsledky aspoň v tejto oblasti. Nosnými zákazkami našej spoločnosti boli v roku 2013 projekty: jadrová elektráreň v Mochovciach, výrobné haly pre Volkswagen a infa-štrukturálne projekty v oblasti životného prostredia. (Interné materiály spoločnosti XY)

4.5 Vízia spoločnosti XY

Udržať vedúce postavenie v odvetví pozemného a inžinierskeho staviteľstva prostredníctvom nízko nákladovej cenovej stratégie, kvalitných a motivovaných zamestnancov ako aj pomocou inovácií. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Strategické skupiny zákazníkov**

Spoločnosť spolupracuje nielen so stálymi zákazníkmi ale tiež s novo získanými zákazníkmi a plne tak pokryje oblasť inžinierskych stavieb a pozemných stavieb, pričom ohľad berie na špecifiká jednotlivých regiónov. So zákazníkmi sa snaží vytvárať vzťahy, ktoré sú rovnocenné a založené na vzájomnom rešpekte. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Postavenie na trhu**

Spoločnosť XY je nielen spoľahlivá ale tiež sebavedomá, konkurencieschopná a uznávaná svojimi zákazníkmi a dodávateľmi. S výsledkami, ktoré každoročne dosahuje a so svojou pozíciou na trhu prispieva k postaveniu koncernu XY a jeho dobrému menu v celej Európe. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Strategické produkty/ Služby**

Stavia na technologicky vyspelých a inovatívnych službách a produktoch. Ako generálny dodávateľ stavieb a dodávateľ špeciálnych technológií ponúka zákazníkovi partnerstvo vo forme „XY Teamconcept“ či PPP (Partnerstvo verejného a súkromného sektoru). Získané skúsenosti využíva nielen v cudzích ale aj vo vlastných developerských projektoch. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Strategickí partneri na trhu**

Posilňuje kvalitné tímy, ktoré na trhu existujú. Vytvára tiež nové tímy, ktoré sú na vysokej odbornej úrovni. Stavia na skúsenostiach a kapacitách dodávateľov, ktorých si vyberá ciele, projektantoch a iných špecialistov. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Vedúci pracovníci/ Zamestnanci**

K dosiahnutiu vízie spoločnosti XY prispievajú najmä vysoko kvalifikovaný a motivovaný zamestnanci spoločnosti. Ciele spoločnosti prijímajú ako časť svojich osobných cieľov. Podporuje tak osobný ako i profesijný rozvoj zamestnancov. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Procesy/ Organizácia**

Spoločnosť XY je spoločnosťou s prehľadnou a fungujúcou štruktúrou. Ich procesy sú efektívne a cieľovo orientované. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

- **Verejnosť/ Spoločnosť**

Ako zamestnávateľ má na trhu veľmi dobrú povesť. Zaisťuje stabilné pracovné miesta nielen na Slovensku ale aj v zahraničí, kde majú sídla aj iné dcérske spoločnosti koncernu XY. Trvalou inováciou, ekologickou a právnou zodpovednosťou potvrdzuje spoločnosť postavenie v širokej spoločnosti. (Internetové zdroje spoločnosti XY)

4.6 Riadenie ľudských zdrojov v spoločnosti XY

Nasledujúca kapitola sa bude zaoberať personálnym riadením v spoločnosti XY, vývojom počtu zamestnancov a organizačnou štruktúrou spoločnosti XY.

Vzhľadom k počtu zamestnancov v spoločnosti XY, je tu vytvorený personálny útvar, ktorý má v kompetencii všetky personálne činnosti súvisiace so zamestnancami.

Medzi hlavné úlohy, ktoré vykonáva personálny útvar spoločnosti XY patrí (Interview s personalistom spoločnosti XY):

- personálne plánovanie.
- plánovanie počtu zamestnancov.
- vyhľadávanie zamestnancov z interných a externých zdrojov.
- výber zamestnancov.
- vzdelávanie zamestnancov.
- starostlivosť o zamestnancov.
- motivácia zamestnancov.
- hodnotenie zamestnancov.
- výška odmien zamestnancov.
- kolektívne vyjednávanie.
- personálna administratíva.
- ukončenie pracovného pomeru.

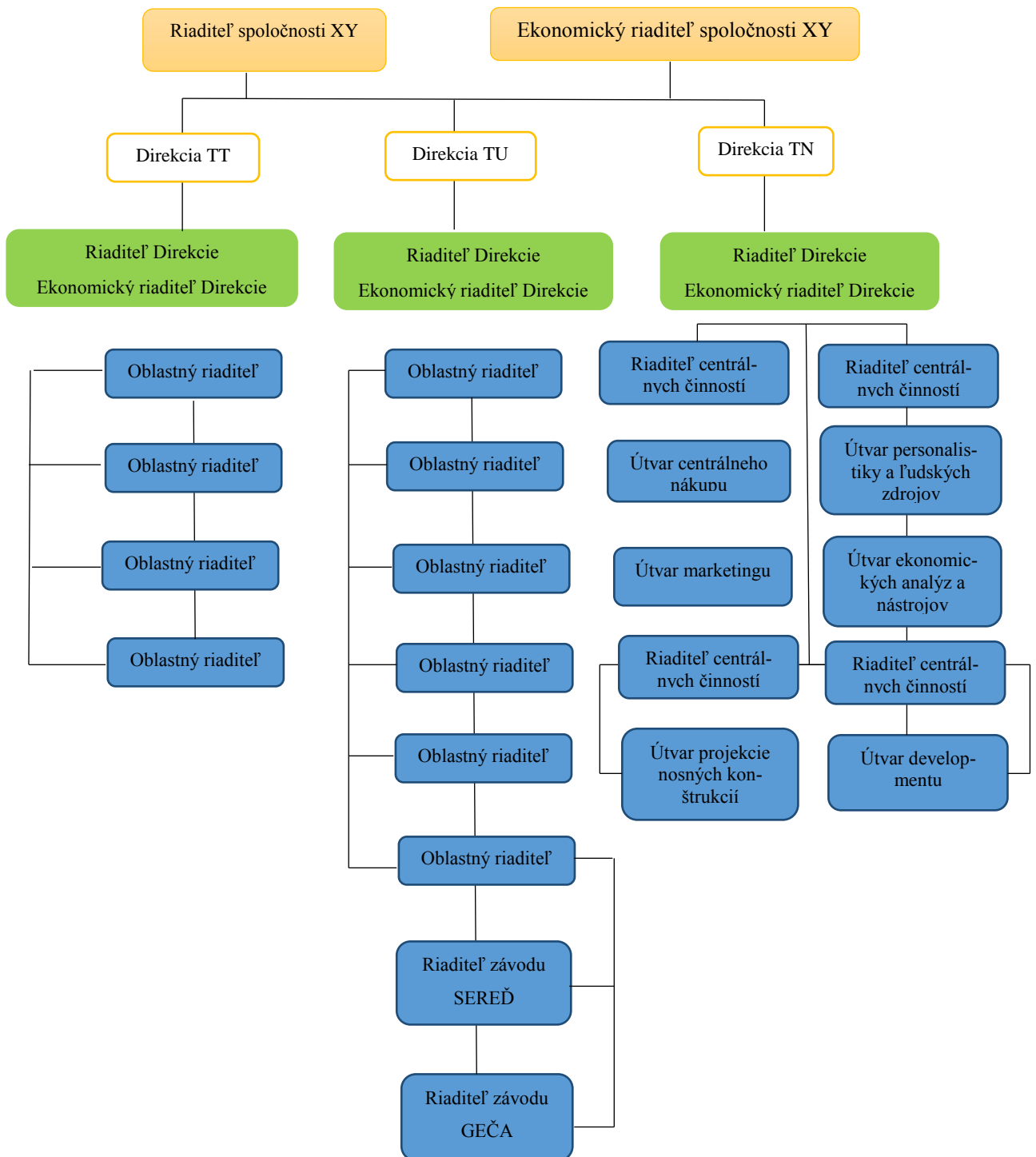
Spoločnosť XY využíva ďalej v ekonomickom oddelení vlastných zamestnancov, medzi ktoré patrí (Interview s personalistom spoločnosti XY):

- mzdová účtovníčka.
- referentka personalistu.
- ekonómka.
- zamestnanci vykonávajúci plánovanie stavieb.
- zamestnanci vykonávajúci rozpočtovníctvo.

Spoločnosť XY má niekoľko dcérskych firiem, z ktorých každá má vlastný personálny útvar, ekonomické oddelenie a zamestnancov vykonávajúcich plánovanie stavieb a rozpočtov.

4.6.1 Organizačná štruktúra spoločnosti XY

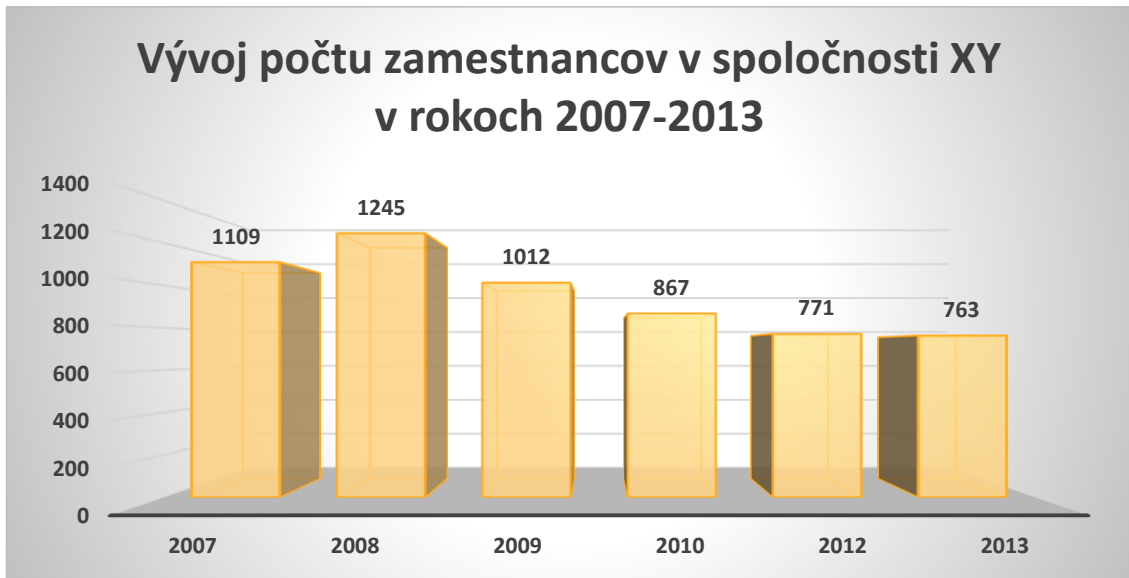
Na nasledujúcom obrázku (Obr. 4) je možno vidieť organizačnú štruktúru spoločnosti XY.



Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti XY (Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti XY)

4.7 Vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti XY

Nasledujúci obrázok (Obr. 5) odráža vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2007 – 2013.



Obr. 5. Vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti XY v rokoch 2007 – 2013 (Interné materiály spoločnosti XY)

Počet zamestnancov v spoločnosti XY sa za posledné roky dosť menil. Na začiatku roku 2007 mala spoločnosť XY spolu 1109 zamestnancov. Prosperovala veľmi dobre a mala tak isto veľké zákazky, vďaka ktorým bola zisková a narastal tak aj počet zamestnancov, ktorý v roku 2008 už bol 1245, čo je o 8,74 % viac ako v predchádzajúcom roku.

Tento nárast naznačoval, že sa spoločnosti XY darí a preto počet zamestnancov narástol. V roku 2008 však na Slovensko prišla hospodárska kríza, ktorá poznačila celú ekonomiku a tak aj spoločnosť XY, ktorej sa dôsledkom klesajúceho dopytu znížili aj tržby, čo spôsobilo, že počet zamestnancov v tomto roku výrazne klesol a to o 14,3 %. Od tohto roku kríza stále pretrvávala a to malo za dôsledok aj to, že dopyt po prefabrikovaných dielcoch klesal a tak aj počet zamestnancov opäť klesol o 11 % oproti minulému roku.

V poslednom sledovanom roku (2013) sa počet zamestnancov znížil len o 8 zamestnancov, čo značí, že sa spoločnosť XY dostáva z ekonomickej krízy a počet zamestnancov už neklesá tak rapídne ako v predošlých rokoch. (Interview s personalistom spoločnosti XY)

Počet zamestnancov k 28. 04. 2014 je 775 zamestnancov.

4.8 Vývoj ekonomických ukazovateľov v spoločnosti XY

Nasledujúca tabuľka (Tab. 4) ukazuje vývoj ekonomických ukazovateľov spoločnosti XY medzi rokmi 2005 až 2012.

Tab. 4. Vývoj ekonomických ukazovateľov v spoločnosti XY (Interné materiály spoločnosti XY)

Názov ukazovateľa	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Výnosy spoločnosti v tis. EUR	206,656	201,405	262,758	514,993	361,919	284,641	296,663	280,874
Objem stavebných prác v tis. EUR	185,805	176,004	227,907	365,563	338,898	272,574	282,927	271,902
Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti v tis. EUR	14,18	9,22	4,70	2,76	1,02	5,09	5,95	11,77
Vlastné imanie spoločnosti v tis. EUR	40,84	37,90	44,58	47,83	48,49	51,97	62,40	64,05

Z tabuľky (Tab. 4) ide pozorovať hodnoty výnosov, objem stavebných prác, výsledok hospodárenia a hodnoty vlastného imania za rok 2005 až 2012.

Výška výnosov spoločnosti XY sa v rokoch 2005, 2006 a 2007 výrazne nemenila. Prudký nárast výšky výnosov nastal v roku 2008, kedy výnosy z EUR 262,758 tis. razantne vzrástli na EUR 514,993 tis. Po roku 2008 však výnosy znova klesali na hodnoty, ktoré dosahovali pred rokom 2008.

Objem stavebných prác spoločnosti XY rástol úmerne s tržbami. Od roku 2009 sa však začal znižovať a v poslednom roku tak dosahoval hodnoty EUR 271,902 tis.

Výsledok hospodárenia zaznamenal v prvých rokoch prudký pokles, kde sa v roku 2009 dostal na najnižšiu hodnotu, a to len EUR 1,019 tis. Toto mohlo byť spôsobené hospodárskou krízou, ktorá v týchto rokoch pretrvávala. Od tohto roku ale výrazne vzrástol a opäť sa približuje k hodnotám, ktoré dosahoval na začiatku.

Vlastné imanie spoločnosti XY sa zo začiatkovej hodnoty výrazne zmenilo. Ku koncu roku 2012 bolo zvýšené približne o EUR 20 tisíc.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV NA PRACOVNEJ POZÍCII ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY

Táto kapitola je zameraná analýzu súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY. Manažment spoločnosti XY ďalej vyslovil potrebu formálneho hodnotenia týchto zamestnancov.

Východiskom pre spracovanie tejto časti sú interné informácie, ktoré mi manažment spoločnosti XY pre moju prácu poskytol. Bližšie informácie k analýze súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY som získala prostredníctvom kvalitatívneho výskumu – interview s príslušnými zamestnancami personálneho oddelenia a samotnými zamestnancami spoločnosti XY.

5.1 Postup analýzy systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník zamestnancov v spoločnosti XY

Na základe vykonaného výskumu s kvalitatívnym charakterom bude hodnotená v spoločnosti XY jedna skupina zamestnancov, ktorou je robotnícka trieda zamestnancov.

Po analýze tohto systému budú zhodnotené jeho prednosti a nedostatky, podľa ktorých sa následne navrhnu prípadné odporúčenia a zlepšenia systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY.

5.2 Využívané metódy hodnotenia v spoločnosti XY

Vybranou kategóriou systému hodnotenia v spoločnosti XY sú zamestnanci robotníckej triedy. Po vykonaných interview s personalistom a po kvalitatívnom výskume v spoločnosti XY som zistila, že sú zamestnanci robotníckej triedy hodnotení len neformálnym spôsobom v rámci svojej každodennej práce.

Tento typ hodnotenia neslúži pre žiadny formálny výstup pre hodnotenie. Je zameraný na pracovný výkon zamestnanca a na jeho pracovné chovanie, ktoré je posudzované vedúcim zamestnancom. Takéto hodnotenie sa využíva predovšetkým pre individuálny prístup vedúceho zamestnanca a pre pridelovanie práce podriadeným a následne kontrola vykonanej práce. Zamestnanci poskytujú spätnú väzbu len v krátkosti po kontrole odvedenej práce.

5.2.1 Neformálne priebežné hodnotenie

Priebežné hodnotenie zamestnancov, ktorí vykonávajú robotnícku pozíciu vykonávajú všetci vedúci zamestnanci, ktorí kontrolujú prácu svojich podriadených. Každý vedúci zamestnanec, má pridelený svoj okruh zamestnancov, ktorý hodnotí. Vykonáva kontrolu pracovných činností, splnených úloh a kvalitu odvedenej práce na danom stredisku. Hodnotenie vykonáva na základe svojich kompetencií, ktoré má presne stanovené a na základe hodnotiacich kritérií, ktoré si v rámci svojej kompetencie určí každý vedúci zamestnanec individuálne, subjektívne a sám.

Tento systém hodnotenia zamestnancov je pre nich jediným systémom hodnotenia. V rámci tohto systému zamestnanci nemajú možnosť vyjadriť spätnú väzbu s hodnotením, ktoré prebieha každodennou formou. Spoločnosť XY takýmto hodnotením nemá žiadne informácie o tom, či sú zamestnanci v spoločnosti XY spokojní a prípadné zlepšenia pre hodnotenie alebo motiváciu zamestnancov vo forme rôznych benefitov alebo výhod pre zamestnancov.

Toto hodnotenie prebieha na základe kritérií, ktoré si určí každý vedúci zamestnanec. Tieto kritériá sú súčasťou jednou z obľúbených metód hodnotenia, ktorou je metóda BARS.

5.2.2 Stanovenie kritérií prostredníctvom metódy BARS

Správna voľba kritérií hodnotenia, ktoré odpovedajú charakteru činnosti je základným predpokladom pre úspešnosť priebehu a tiež využitia výsledku hodnotenia, ktorý vedúci zamestnanec každý deň robí.

Táto metóda slúži hodnotiacim zamestnancom pre stanovenie určitých kritérií pre vykonávanie činností a pracovného chovania, ktoré by mal každý zamestnanec dosiahnuť a dodržiavať.

Prostredníctvom tejto metódy si vedúci zamestnanci stanovujú určité kritériá, ktoré sú založené na hodnotení vykonanej práce a pracovného chovania zamestnanca. Vedúci zamestnanec si stanoví kritériá od nevyhovujúceho až po vynikajúceho a každého zamestnanca na základe toho, kam ho zaradí každý deň po jeho odvedenej práci ohodnotí. Zamestnanci majú preto po svojej vykonanej práci rôzne hodnotenia, na základe toho, ako príslušnú prácu vykonali, prípadne aké bolo ich pracovné chovanie na pracovisku.

5.3 Postup pri hodnotení zamestnancov robotníckej triedy v spoločnosti XY

Po niekoľkých interview s vedúcimi zamestnanci vyplynulo, že sú zamestnanci robotníckej triedy hodnotení každý deň na základe toho, ako vykonajú svoju prácu a aké je ich pracovné chovanie. Účelom každodenného hodnotenia je kontrolovať všetku odvedenú prácu a následne na to, poskytnúť konkrétnemu zamestnancovi príslušnú spätnú väzbu a na základe toho im prideliť príslušné hodnotenie. Hodnotenie robotníckych zamestnancov prebieha v troch fázach:

- kontrola vykonanej práce.
- posúdenie práce na základe stanovených kritérií.
- spracovanie výsledkov hodnotenia.

5.3.1 Kontrola vykonanej práce zamestnancov robotníckej triedy

Každý vedúci zamestnanec musí neustále kontrolovať všetku vykonanú prácu, ktorú jeho podriadený zamestnanec vykonávajú. Odvedenú prácu po každom dni starostlivo skontrolujú a na základe toho prácu posúdia podľa stanovených kritérií.

5.3.2 Posúdenie práce na základe stanovených kritérií

Vykonaná práca a tiež pracovné správanie zamestnanca robotníckej triedy sa posúdi na základe stanovených kritérií, na základe ktorých sú následne stanovované zamestnancom odmeny. Pri dobre odvedenej práci a správnomu pracovnému správaniu sú zamestnancom pridelené odmeny, ktoré im za ich prácu, ktorú vykonali náležia.

5.3.3 Spracovanie výsledkov hodnotenia

Výsledky, ktoré vedúci zamestnanci posudzujú podľa stanovených kritérií sa ďalej spracovávajú podľa noriem, ktoré sú dané príslušným prácam.

6 PREDNOSTI A NEDOSTATKY SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY

Na základe požiadaviek managementu spoločnosti XY bola vykonaná analýza systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník.

Spoločnosť XY hodnotí svojich zamestnancov na pracovnej pozícii robotník neformálnym spôsobom a to každodenne.

Veľkou výhodou systému hodnotenia v spoločnosti XY je, že zamestnanci pracovnej pozície robotník dostávajú okamžitú spätnú väzbu po vykonaní svojej každodennej práce. Zamestnanci tak hneď vedia, či bola práca odvedená podľa požiadaviek, alebo naopak s prácou nie je nadriadený spokojný.

Jednou z predností hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY je tiež, že vedúci zamestnanci majú stanovené určité kritériá, vďaka ktorým môžu každý deň jednotlivé odvedené práce skontrolovať presne a následne na to poskytnúť vyššie spomínanú spätnú väzbu.

Toto neformálne každodenné hodnotenie sa však zamestnancom na pracovnej pozícii robotník nepremieta do odmien. Pre nich je teda spätná väzba len orientačného charakteru a nepôsobí na stimuláciu/motiváciu zamestnancov na pracovnej pozícii robotník podávať stále lepší výkon.

Najväčším nedostatkom systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY je teda chýbajúce formálne hodnotenie. Manažment spoločnosti XY nemá možnosť vidieť objektívne hodnotenie zamestnancov a na základe toho prideliť príslušnú výšku odmien. Manažment spoločnosti XY preto vyslovil potrebu formálneho hodnotenia práve zamestnancov pracovnej pozície robotník, ktorí v spoločnosti XY formálne hodnotení nie sú.

Zamestnanci pracovnej pozície robotník nemajú možnosť spätnej väzby vo forme hodnotiaceho pohovoru, ktorý je nadväznosťou na formálne hodnotenie. V hodnotiacom pohovore by mali možnosť nahliadnuť na formálne hodnotenie, ktoré prebieha prostredníctvom hodnotiacich formulárov a prebrať tak osobne prednosti a nedostatky práce, ktorú zamestnanec pracovnej pozície robotník vykonáva.

V spoločnosti XY chýba sebahodnotenie a hodnotenie spolupracovníkmi zamestnancov pracovnej pozície robotník, ktoré môže prispieť k objektívnemu hodnoteniu, ktoré je vykonané z pohľadu zamestnanca a spolupracovníka. Podobne by mal mať každý zamestnanec možnosť vyjadriť, či je v spoločnosti XY spokojný, vyjadriť prípadné pripomienky k práci alebo k vedeniu práce.

Na základe tvorby jednotlivých hodnotiacich formulárov by mohol manažment spoločnosti XY čo najviac zobjektívniť proces hodnotenia a samotné výsledky hodnotenia. Pri konečnom hodnotení zamestnancov pracovnej pozície robotník tak môže brať do určitej miery do úvahy nielen hodnotenie od nadriadeného ale aj sebahodnotenie a hodnotenie od náhodne vybranej skupiny spolupracovníkov.

7 NÁVRHY A DOPORUČENIA VEDÚCE KU ZLEPŠENIU SÚČASNÉHO STAVU SYSTÉMU HODNOTENIA ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY

Po analýze súčasného stavu hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY som došla k skutočnostiam, ktoré mi budú podkladom pre vypracovanie návrhov a doporučení pre spoločnosť XY v rámci hodnotenia týchto zamestnancov.

Cieľom mojich návrhov a doporučení bude zefektívniť systém hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY na základe zistených skutočností. Hlavným prínosom mojich návrhov a doporučení bude vytvoriť formulár hodnotenia, ktorý bude slúžiť pre formálne hodnotenie zamestnancov robotníckych pozícií v spoločnosť XY.

Formulár pre hodnotenie zamestnancov na pracovných pozíciách robotníkov bude vytvorený na základe požiadaviek managementu spoločnosti XY, ktorý vyslovil chýbajúci formálny systém a formuláre práve pre takéto hodnotenie.

Do formálneho hodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník navrhujem zaviesť hodnotenie nadriadeným, sebahodnotenia a hodnotenie spolupracovníkom, aby bolo hodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník čo najobjektívnejšie.

7.1 Zavedenie polročného hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník

Pre hodnotenie zamestnancov v robotníckej pozícií odporúčam zaviesť v spoločnosti XY polročné hodnotenie zamestnancov.

Polročné hodnotenie by malo prebiehať vždy po každom pol roku v príslušnom mesiaci, napríklad v januári, v presne stanovenom termíne a ďalej v júli, o ktorých budú vedieť nielen nadriadený, ale i podriadení zamestnanci.

Súčasťou formálneho hodnotiaceho rozhovoru by boli oficiálne hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník, hodnotiaci rozhovor, motivačný pohovor a možnosť zamestnancov vyjadriť svoje návrhy, odporúčenia, prípadné vyjadrenie nesúhlasu s hodnotením a prediskutovanie možných zlepšení zamestnancovej doterajšej práce.

Nedeliteľnou súčasťou by malo byť určite sebahodnotenie zamestnanca na pracovnej pozícii robotník, ktoré je dôležité nielen pre jeho rozvoj, ale tak isto manažmentu spoločnosti

XY ukáže jeho pohľad na prácu a pracovné prostredie. Preto by mal mať každý zamestnanec možnosť ohodnotiť sa sám, aby nadriadení zamestnanci videli, ako sám seba vníma a hodnotí, prípadne to mohli porovnať s vlastným hodnotením.

Hodnotenie zamestnanca spolupracovníkom alebo spolupracovníkmi je určite prínosom pre nadriadených, ktorí môžu takto vidieť chyby alebo nedostatky, ako ich vnímajú ostatní a veľa im to môže o práci zamestnanca povedať.

7.2 Formuláre polročného hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY

Vo formulároch polročného hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY budú mať zamestnanci možnosť sebahodnotenia a ďalej budú hodnotení nadriadenými zamestnancami a vybranými spolupracovníkmi.

7.2.1 Formulár pre sebahodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY

Domnievam sa, že sebahodnotenie u zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY veľmi chýba. Zamestnanci na tejto pracovnej pozícii nemajú možnosť ohodnotiť podľa seba vykonanú prácu, pracovné prostredie, kde pracujú a hodnotiť prácu podľa náročnosti, s akou sa vykonáva.

Každý zamestnanec pracovnej pozície robotník tak dostane možnosť nielen byť hodnoteným nadriadeným zamestnancom, ale tiež samým seba. Môže takto vyjadriť osobný pohľad na to, ako svoju prácu hodnotí a prípadne to porovnať s hodnotením ostatných.

Do formulára pre sebahodnotenie, ktorý je znázornený v prílohe (Príloha – P IV) tejto bakalárskej práce, by som určite navrhla určitú stupnicu, podľa ktorej by sa jednotliví zamestnanci ohodnotili. Stupnica, alebo škála by mala byť bodovo hodnotená číselne a to ako 1, 2, 3, 4, 5. Každé číslo by vyjadrovalo slovne hodnotenie, ktoré by si daný zamestnanec podľa seba vybral. Pri každom čísle by teda bol slovný popis, na základe ktorého by ohodnotil svoju prácu.

7.2.2 Formulár pre hodnotenie spolupracovníkov

Formulár pre hodnotenie spolupracovníkov na pracovnej pozícii robotník je vytvorený na základe toho, aby hodnotenie prebiehalo čo najobjektívnejšie. Pri tomto hodnotení bude

vybraná určitá skupina zamestnancov na pracovnej pozícii robotník, vždy náhodne a vždy iná, aby hodnotenie bolo vždy objektívne.

V tomto hodnotiacom formulári, ktorý je v prílohe (Príloha – P III), má možnosť každý zamestnanec ohodnotiť prácu svojich spolupracovníkov na základe svojho pozorovania a svojich vlastných názorov na vykonávanú prácu.

Tento formulár by mal obsahovať druh práce, ktorú vykonávajú robotníci a tiež možnosť na vyjadrenie vlastných názorov na prácu spolupracovníkov, ktorú vykonávajú. V možnosti voľného vyjadrenia svojho názoru by mohli vyjadriť spokojnosť alebo nespokojnosť s prácou, ktorú odvádzajú ich spolupracovníci, prípadne napísať ich pripomienky alebo pochvaly k vykonanej práci.

Hodnotenie spolupracovníkmi bude prebiehať približne 14 dní pred formálnym hodnotením konkrétneho zamestnanca na pracovnej pozícii robotník a bude naň braný ohľad pri celkovom hodnotení konkrétneho zamestnanca pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY.

Aby bolo hodnotenie spolupracovníkmi čo najefektívnejšie, budú zvolené len kľúčové povinnosti, ktoré sa budú hodnotiť. Medzi kľúčové povinnosti, ktoré sa budú u zamestnancov pracovnej pozície robotník hodnotiť boli vybrané nasledovné, na základe požiadaviek managementu:

- Kvalita vykonanej práce.
- Kvantita vykonanej práce.
- Pracovné správanie.
- Ochota k plneniu pracovných úloh a povinností.
- Vzťah so spolupracovníkmi/nadriadeným.
- BOZP.
- Práca nadčas.

Jednotlivé kritériá budú hodnotené bodmi z číselnej stupnice od 1 do 5. Jednotlivé čísla obsahujú slovné ohodnotenie od najlepšieho až po najhoršie. Na základe slovného popisu daného čísla vyberie spolupracovník to, ktoré sa k jeho kolegovi najviac hodí. Jednotlivé body sú uvedené aj s ich charakteristikami v nasledujúcej tabuľke (Tab. 5).

Tab. 5. Kritériá hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY
(Vlastné spracovanie)

Hodnotenie kľúčových povinností, schopností, pracovného a sociálneho správania zamestnancov				
HODNOTENIE:				
1	2	3	4	5
Vynikajúca úroveň: výrazne presahuje požiadavky/plnenie úloh.	Nadpriemerná úroveň: presahuje požiadavky plnenia úloh.	Priemerná úroveň: splňa požiadavky presne podľa stanovných noriem.	Podpriemerná úroveň: mierne nedostatky.	Nedostatočná úroveň: nespĺňa požiadavky/plnenie úloh, je nutné zlepšenie.

Tabuľka (Tab. 5) vyjadruje jednotlivé kritériá, ktoré sú ohodnotené pomocou bodovej stupnice, ktorá vyjadruje čísla zodpovedajúce náročnosti jednotlivej práce.

7.2.3 Spokojnosť zamestnanca v spoločnosti XY

V tomto formulári, ktorý je súčasťou prílohy (Príloha – P II), som navrhla priestor pre zamestnancov robotníckej pozície vyjadriť svoj názor na prácu, spokojnosť a pracovné prostredie v spoločnosti XY na základe jeho pohľadu.

V prvej časti formulára zamestnanec vyjadrí spokojnosť v spoločnosti XY. Vyjadrí svoju spokojnosť s prácou, ktorú vykonáva a s pracovným prostredím a podmienkami, ktoré s jeho prácou súvisia.

V ďalšej časti formulára vyjadrí zamestnanec na robotníckej pozícii svoje návrhy a prípadné odporúčania, ktoré by na danú prácu sám navrhoval. Aké podmienky, by mohli zlepšiť jeho pracovnú výkonnosť, aké pomôcky by k práci viac potreboval.

Nakoniec môže vyjadriť svoj názor na hodnotenie práce, na hodnotenie vedúcim zamestnancom, prípadne s čím nesúhlasí alebo čo mu najviac prekáža.

Takto môže spoločnosť XY vidieť, s čím sú zamestnanci najviac nespokojní, čo by im pri práci viac pomohlo a nájsť možné riešenia problémov, ktoré sú v spojení s hodnotením zamestnancov.

7.3 Nový formulár polročného hodnotenia zamestnanca pracovnej pozície robotníka v spoločnosti XY

Keďže sa v spoločnosti XY vykonáva len neformálne hodnotenie, navrhujem nový formulár, ktorý je prezentovaný v prílohe (Príloha – P I), zostaviť na základe kritérií k práci, ktoré budú mať svoju váhu dôležitosti pre hodnotenie konkrétneho zamestnanca.

Z toho vyplýva, že tieto kritériá budú zostavované podľa dôležitosti práce, ktorú robotnícky zamestnanec v spoločnosti XY vykoná. Každá práca má inú náročnosť, preto je zvolená práve váha práce, ktorá je uvedená vo formulári polročného hodnotenia zamestnancov a vychádza z požiadaviek managementu spoločnosti XY.

Kritériá pre zamestnanca sa budú skladať z nasledujúcich častí:

- **Kľúčové povinnosti a úlohy:**
 - Efektívnosť práce.
 - Úspora nákladov.
 - Využívanie pracovného času.
 - Dochvilnosť.
 - BOZP.
- **Hodnotenie schopností zamestnanca:**
 - Komunikácia.
 - Organizačné schopnosti.
 - Riešenie problémov.
 - Zodpovednosť.
- **Hodnotenie pracovného a sociálneho správania zamestnanca:**
 - Prístup k práci.
 - Ochota k plneniu pracovných úloh a povinností.
 - Poriadok na pracovisku.
 - Dobrý vzťah so spolupracovníkmi a nadriadeným.
- **Hodnotenie kvantity a kvality vykonanej práce**
 - Kvantita vykonanej práce.
 - Kvalita vykonanej práce.
 - Práca nadčas.

Tieto uvedené kritériá by mali pomôcť zlepšiť a zobjektívniť hodnotenie zamestnancov.

V danom formulári, ktorý je v prílohe (Príloha – P I), som vybrala kritériá, ktoré sú venované nielen kvalite a kvantite odvedenej práce, ale aj osobným vlastnostiam zamestnancov, na ktoré by určite nadriadení nemali zabúdať.

Aby bolo hodnotenie zamestnancov na robotníckej pozícii v spoločnosti XY efektívne a objektívne, mal by mať každý zamestnanec určitý počet bodov, od ktorého sa bude jeho ohodnotenie odvíjať. Preto som navrhla formulár, ktorý je súčasťou prílohy (Príloha – P I), ktorý bude mať bodové hodnotenie, na základe ktorého, vedúci zamestnanec ohodnotí svojho podriadeného podľa práce, ktorú vykonal.

Bodové hodnotenie bude stanovené pre jednotlivé kritériá počtom bodov, ktoré zamestnancovi náležia. Toto hodnotenie bude v bodoch od 1 až po 10, a ku každému číslu bude náležať váha bodu, ktorou sa následne na to vynásobí počet bodov a zistí sa celková produktivita a hodnota práce, ktorú zamestnanec vykonal.

Každé jedno z vyššie uvedených kritérií bude mať svoju rôznu váhu. Na konci sa všetky body z jednotlivých kritérií spočítajú a zistí sa tak produktivita a efektívnosť práce jednotlivých zamestnancov robotníckej pozície v spoločnosti XY. Váha jednotlivých kritérií bola stanovená na základe interview so zástupcami spoločnosti XY.

Najlepší zamestnanec tak môže dosiahnuť až hodnotu 10, teda bude ohodnotený najlepšie, naopak zamestnanec, ktorý odvádza svoju prácu horšie dosiahne nízku hodnotu a tomu bude náležať aj jeho hodnotenie za prácu. Stupnica je vyjadrená v nasledujúcej tabuľke (Tab. 6).

Tab. 6. Stupnica hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie)

Od	Do	Zamestnanec
10,0 bodov	8,5 bodu	Vynikajúce výsledky
8,4 bodu	7,0 bodov	Dobré výsledky
6,9 bodu	5,5 bodov	Uspokojivé výsledky
5,4 bodu	4,0 body	Neuspokojivé výsledky
3,9 bodu	0,0 bodov	Nadbytočný zamestnanec

Podľa dosiahnutých bodov zamestnancov tak nadriadený bude vidieť, ktorý zamestnanec je produktívny a dosahuje po polročnom hodnotení najlepšie výsledky a naopak, ktorí zamestnanci pracovnej pozície robotník sú pre spoločnosť XY nadbytoční a nevykonávajú potrebnú produktivitu práce a spoločnosti XY tak neprinášajú žiadne dobré a uspokojivé výsledky.

Hodnotenie bude spravodlivé, pretože bude hodnotená každá časť jeho práce, jeho osobný rozvoj, jeho pracovné vzťahy a tiež správanie na pracovisku. Tieto všetky fakty budú pozorované počas celého roka a následne na to vedúcim zamestnancom spracované a ohodnotené. Body, ktoré obsahuje tabuľka som zvolila podľa toho, aby sa každá práca dala zaradiť podľa toho, ako je vykonaná. Každý počet bodov obsahuje slovné vyjadrenie, podľa ktorého vedúci zamestnanec zaradí vykonanú prácu podriadeného. Tieto body som navrhla tak, aby boli pre hodnotenie jednoduché a efektívne.

7.3.1 Finančné ohodnotenie dosiahnutých bodov

Na základe dosiahnutých bodov dostane každý zamestnanec finančné ohodnotenie vo forme odmeny. Táto odmena sa bude odvíjať od celkového dosiahnutého počtu bodov, ktoré každý zamestnanec pracovnej pozície robotník získa po vynásobení počtu bodov s jednotlivou váhou každého kritéria.

Finančné ohodnotenie zamestnancov na základe dosiahnutých bodov vyjadruje nasledujúca tabuľka (Tab. 7). Sumy, ktoré sú uvedené v tabuľke (Tab. 7) sú stanovené podľa požiadaviek managementu, ktorí pripustil maximálnu hranicu finančných prostriedkov, ktorú nemôžeme prekročiť.

Tab. 7. Finančné ohodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY na základe dosiahnutých bodov (Vlastné spracovanie)

Od	Do	EUR
84,0 bodov	70,0 bodov	100
69,0 bodov	59,0 bodov	50
58,0 bodov	40,0 bodov	20
39,0 bodov	21,0 bodov	0
20,0 bodov	0,0 bodov	0

Počet bodov vo vyššie uvedenej tabuľke (Tab. 7) vychádza z počtu bodov, ktoré môže zamestnanec maximálne získať, ak by boli jeho pracovné výsledky vynikajúce, teda splnené na 100 %, to znamená, že môže získať maximálne 84 bodov.

Zamestnanci, ktorí spadajú do skupiny zamestnancov s vynikajúcimi výsledkami dostanú finančnú odmenu EUR 100. Títo zamestnanci sú pre spoločnosť XY veľkým prínosom a ich práca má značný vplyv na hospodársky výsledok spoločnosti XY, preto ich finančná odmena bude najvyššia zo všetkých.

Zamestnanci, ktorí majú dobré výsledky a dosahujú 69,0 – 59,0 bodov, dostanú finančné ohodnotenie vo výške EUR 50. Títo zamestnanci majú tiež dobrú produktivitu a kvalitu odvedenej práce, ich schopnosti sú pre spoločnosť XY dobré a nemá dôvod s nimi rozviazať pracovný pomer.

Výsledky zamestnancov, ktoré sú v rozpätí od 58,0 – 40,0 bodov, sú ohodnotený čiastkou EUR 20, pretože ich výsledky sú pre spoločnosť XY zatiaľ dostačujúce, majú však určité chyby pri práci, ktoré môžu byť prediskutované v hodnotiacom pohovore, prípadne navrhnuté možné zlepšenia, ktoré by mohli problémy vyriešiť.

Finančné ohodnotenie vo výške EUR 0 náleží zamestnancom, ktorí majú bodové hodnotenie medzi 39,0 – 21,0 bodmi a ich výsledky sú neuspokojivé. Takýto zamestnanec nedostane ani minimálnu odmenu a ich práca bude rozobratá bližšie v hodnotiacom pohovore, v ktorom sa preberú s hodnotiteľom všetky nedostatky, ktoré by mal zamestnanec zmeniť, prípadne zlepšiť.

Zamestnanci, ktorí dosiahnu 20 bodov a menej, sú pre spoločnosť XY neužitoční a spoločnosť XY ich už ďalej nemusí zamestnávať, pretože ich práca je nepostačujúca, teda spoločnosti XY neprinášajú žiadne dobré výsledky. V takomto prípade môže manažment spoločnosti XY následne so zamestnancom rozviazať pracovný pomer, pretože je pre ňu nadbytočný a nepodáva dostačujúci pracovný výkon.

Výška odmeny zamestnancov na pracovnej pozícii robotník je stanovená na základe rozpočtu managementu. Manažment je sa rozhodol poskytnúť a vyčleniť finančné prostriedky vo výške EUR 5000 na pol roka pre každé pracovné stredisko.

Na každom pracovnom úseku má vedúci zamestnanec 50 zamestnancov na pracovnej pozícii robotník, ktorých prácu hodnotí. Ak by každý z týchto zamestnancov vykonával svoju prácu na 100 %, odmeny by sa zmestili do rozpočtu a manažment spoločnosti XY by tak

polročne zaplatil na odmenách EUR 5000. Takýmto spôsobom by boli splnené požiadavky managementu spoločnosti XY.

ZÁVER

Úspešné plnenie úloh väčšiny personálnych oblastí je podmienené fungovaním kvalitatívneho a objektívneho systému hodnotenia pracovného výkonu a pracovného chovania, pretože bez systému kvalitného hodnotenia zamestnanca je problematické realizovať kvalitný systém rozmiestňovania, povyšovania, kvalifikačných aktivít a tiež odmeňovania.

Dobrý a efektívny systém hodnotenia ovplyvňuje nielen prístup k práci, ale tiež pracovnú výkonnosť zamestnancov. Hodnotenie, ktoré je spravodlivé a objektívne môže stimulovať/motivovať zamestnancov k podávaniu lepších pracovných výkonov, čo ovplyvňuje aj hospodársky výsledok organizácie a jej dobré meno na trhu.

Bakalárska práca bola rozdelená na dve časti – na teoretickú časť a na časť praktickú.

Cieľom teoretickej časti bakalárskej práce bolo spracovať na základe dostupnej a aktuálnej literatúry teoretické poznatky z danej oblasti (hodnotenia zamestnancov) a následne na to formulovať teoretické východiská pre spracovanie praktickej časti bakalárskej práce.

Cieľom praktickej časti bakalárskej práce bola analýza súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY. Následne na to evaluovať prednosti a prípadné nedostatky tohto systému. V rámci tejto časti bakalárske práce bolo využito najmä kvalitatívneho výskumu prostredníctvom interview so zamestnanci spoločnosti XY.

V rámci analýzy súčasného stavu systému hodnotenia zamestnancov sa vychádzalo z požiadavkou managementu spoločnosti XY. Tieto požiadavky boli dva – zamerať analýzu súčasného stavu systému hodnotenia na zamestnancov pracovnej pozície robotník a navrhnúť formálny spôsob hodnotenia týchto zamestnancov.

Zamestnanci na robotníckych pozíciách sú hodnotení len neformálnym spôsobom svojim vedúcim zamestnancom, na základe toho, akú prácu odvedú. Tento typ hodnotenia je veľmi neefektívny, pretože zamestnanci nemajú možnosť ohodnotiť ani svoju prácu, ani prácu svojich spolupracovníkov. To je pre zamestnancov veľkou nevýhodou, pretože nemajú možnosť vyjadriť svoj názor na hodnotenie práce a tento typ hodnotenia sa nepremieta do výšky ich odmien.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce bolo navrhnúť formulár formálneho hodnotenia pre zamestnancov pracovnej pozície robotník. Formulár pre hodnotenie zamestnancov pra-

covnej pozície robotník spoločnosti XY bude pre polročné hodnotenie zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY.

Formulár bude slúžiť na to, aby bol každý zamestnanec pracovnej pozície robotník ohodnotený na základe vykonanej práce počas celého roka. V tomto hodnotení budú zohľadnené kritériá ako sú hlavne odvedená kvalita práce, odvedená kvantita práce, dochvilnosť zamestnanca, motivácia, BOZP, práca nadčas a iné faktory, ktoré zamestnanca pri práci ovplyvňujú.

Ďalším formulárom pre zamestnancov pracovnej pozície robotník bude formulár sebahodnotenia. Každý zamestnanec bude mať možnosť ohodnotiť svoju prácu sám, na základe svojho názoru na vykonanú prácu, na náročnosť vykonanej práce a na pracovné podmienky, v ktorých pracuje.

Pri hodnotení budú hodnotiť aj jednotliví spolupracovníci, ktorý počas pol roka vykonávajú prácu robotníckej pozície a budú mať možnosť ohodnotiť prácu svojich kolegov.

Zamestnanci pracovnej pozície robotník vo formulári budú môcť vyjadriť spokojnosť v spoločnosti XY. Tu majú priestor pre vyjadrenie svojich názorov, môžu vyjadriť nespokojnosť s prácou, pracovnými podmienkami, s hodnotením alebo s inými faktormi, ktoré ich pri práci ovplyvňujú.

Konečné hodnotenie sa bude odvíjať od dosiahnutých bodov, ktoré každý zamestnanec získa. Od týchto bodov sa následne na to odvíja finančné hodnotenie, ktoré bude udelené podľa dosiahnutých bodov každému zamestnancovi.

Finančné ohodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník sa odvíja od finančných prostriedkov managementu spoločnosti XY, ktoré sú stanovené na formálne hodnotenie zamestnancov a táto výška nesmie byť prekročená. V prípade, že každý zamestnanec by svoju prácu splňal na 100 %, ekonomická náročnosť formálneho hodnotenia by znamenala EUR 5000 pre každé polročné hodnotenie, čo je suma, ktorú má vyčlenený manažment spoločnosti XY a ktorá nesmie byť prekročená.

Pri spracovaní bakalárskej práce boli použité odborné monografické publikácie, elektronické zdroje a interné zdroje spoločnosti XY.

Pri spracovaní bakalárskej práce sa postupovalo podľa Zásad pre vypracovanie, ktoré sú formulované v Zadaní bakalárskej práce. Domnievam sa, že sa mi podarilo spracovať všetky uvedené body a splniť tak definované ciele bakalárskej práce.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Monografia

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A human recourse management practice*. 9th. edition. London: Kogan Page, 979 p. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 441 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

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

ARTHUR, Diane, 2010. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-247-2937-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer press, 113s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2002. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HALÍK, Jiří, 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.

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

KAHLE, Bohuslav a Jiří STÝBLO, 1994. *Praktická personalistika*. 1. vyd. Praha: Prago-educ, 256 s. ISBN 80-85856-06-9.

KACHŇÁKOVÁ, Anna a Oľga NACHTMANNOVÁ a JONIAKOVÁ, Zuzana, 2008. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edtion, ISBN 978-80-8078-192-7.

KLEIBL, Jiří a Zuzana DVOŘÁKOVÁ a ŠUBRT, Bořivoj, 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*, 2000 1. vyd. Praha: LINDE, 400 s. ISBN 80-86131-25-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

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

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 148s. ISBN 978-80-905247-4-3.

VOJTOVIČ, Sergej a kol., 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. 1. vyd. Bratislava: Milan Štefanko IRIS, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 128. s. ISBN 987-80-247-2361-7.

Seriálové publikácie

ANONYMOUS. Strategies for Performing Staff Evaluations. *Strategies for Health Care Compliance* 2011, vol. 15, no. 18. ISSN 1542-2844.

SPOUSTOVÁ, Ivana. Hodnocení zaměstnanců aneb „Tak si to papírování zase odbudeme“. *HR forum* 2013, roč. 10. ISSN 1212-690x.

Elektronické zdroje

GALLO, Peter. 2014. Hodnotenie pracovnej výkonnosti. In: Dominanta spol. s r. o., [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.dominanta.sk/HodVykon.htm>.

OLEXOVÁ, Cecília. 2010. Hodnotenie zamestnancov. In: pp.sk [online]. 13-14 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: https://www.pp.sk/6596/Hodnoteniezamestnancov_APMPP30963.aspx

SWOT analýza. 2004-2014 In: Euroekonom [online]. [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

Interné zdroje

Internetové zdroje spoločnosti XY.

Interné zdroje spoločnosti XY.

Interview so zamestnancami spoločnosti XY.

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

BOZP Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

TN Trenčín

TT Trnava

TO Topoľčany

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Subjekty hodnotiace pracovný výkon (Wagnerová, 2008, s. 82).....</i>	21
<i>Obr. 2. Assessment centre (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008, s. 154).....</i>	31
<i>Obr. 3. Metóda 360° a 540° spätnej väzby hodnotenia zamestnancov (PP, ©2010).....</i>	32
<i>Obr. 4. Organizačná štruktúra spoločnosti XY (Vlastné spracovanie podľa interných materiálov spoločnosti XY)</i>	49
<i>Obr. 5. Vývoj počtu zamestnancov v spoločnosti XY v rokoch 2007 – 2013 (Interné materiály spoločnosti XY)</i>	50

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Bodové hodnotenie zamestnancov (Koubek, 2000, s. 292).....</i>	<i>28</i>
<i>Tab. 2. Príklad otázok na checkliste (Koubek, 2000, s. 292).....</i>	<i>29</i>
<i>Tab. 3. SWOT analýza spoločnosti XY (vlastné spracovanie).....</i>	<i>43</i>
<i>Tab. 4. Vývoj ekonomických ukazovateľov v spoločnosti XY (Interné materiály spoločnosti XY).....</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 5. Kritériá hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 6. Stupnica hodnotenia zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 7. Finančné ohodnotenie zamestnancov na pracovnej pozícii robotník v spoločnosti XY na základe dosiahnutých bodov (Vlastné spracovanie).....</i>	<i>63</i>

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Formulár pre polročné hodnotenie zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY
- P II Formulár spokojnosti zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY
- P III Formulár hodnotenia spolupracovníkmi zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY
- P IV Formulár sebahodnotenia zamestnancov pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY

**PRÍLOHA P I: FORMULÁR PRE POLROČNÉ HODNOTENIE
ZAMESTNANCA PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK
V SPOLOČNOSTI XY**

Meno hodnoteného zamestnanca:
Stredisko:
Pracovné zaradenie:
Meno hodnotiteľa (nadriadeného):

	HODNOTENIE	Váha bodov	Počet bodov	Body celkom
	A. Kľúčové povinnosti a úlohy/kritériá/hodnotenie			
1.	Efektívnosť práce	0,60		
2.	Úspora nákladov	0,60		
3.	Využívanie pracovného času	0,60		
4.	Dochvilnosť	0,60		
5.	BOZP	0,60		
	SÚČET DOSIAHNUTÝCH BODOV			
	B. Hodnotenie schopností zamestnanca			
1.	Schopnosti zamestnanca	0,40		
2.	Komunikácia	0,40		
3.	Organizačné schopnosti	0,40		
4.	Riešenie problémov	0,40		
5.	Zodpovednosť	0,40		
	SÚČET DOSIAHNUTÝCH BODOV			
	C. Hodnotenie pracovného a sociálneho správania zamestnanca			
1.	Prístup k práci	0,25		
2.	Ochota k plneniu úloh a povinností	0,25		
3.	Poriadok na pracovisku	0,25		
4.	Vzťah so spolupracovníkom/nadriadeným	0,25		
	SÚČET DOSIAHNUTÝCH BODOV			
	C. Hodnotenie kvantity a kvality vykonanej práce			
1.	Kvantita práce	0,80		
2.	Kvalita práce	0,80		
3.	Práca nadčas	0,80		
	SÚČET DOSIAHNUTÝCH BODOV			
	CELKOVÝ POČET DOSIAHNUTÝCH BODOV			

Klasifikačná stupnica pre polročné hodnotenie zamestnanca pracovnej pozície robotník v spoločnosti XY

Od	Do	Zamestnanec
10,0 bodov	8,5 bodu	Vynikajúce výsledky
8,4 bodu	7,0 bodov	Dobré výsledky
6,9 bodu	5,5 bodov	Uspokojivé výsledky
5,4 bodu	4,0 body	Neuspokojivé výsledky
3,9 bodu	0,0 bodov	Nadbytočný zamestnanec

Dátum:

.....

Podpis hodnoteného zamestnanca

.....

Podpis hodnotiteľa

Zamestnanec s hodnotením súhlasí

Áno

Nie

**PRÍLOHA P II: FORMULÁR SPOKOJNOSTI ZAMESTNANCOV
PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY**

SPOKOJNOSŤ ZAMESTNANCA V SPOLOČNOSTI XY		
1.	Vyhovuje Vám súčasná pracovná pozícia?	Áno/Nie
2.	Vyhovujú Vám pracovné podmienky a pracovné prostredie?	Áno/Nie
3.	Priestor na vyjadrenie pripomienok zamestnanca:	
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
Meno:		
Priezvisko:		

Podpis zamestnanca

Dátum

**PRÍLOHA P III: FORMULÁR HODNOTENIA
 SPOLUPRACOVNÍKMI ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE
 ROBOTNÍK V SPOLOČNOSTI XY**

Meno a priezvisko hodnoteného zamestnanca:		Meno hodnotiteľa (spolupracovníka):	
Pracovná pozícia hodnoteného zamestnanca:		Osobné číslo hodnotiteľa:	
Obdobie hodnotenia (od – do):		Útvar:	
Počet bodov:			
Poznámky hodnotiteľa:			

Hodnotenie kľúčových povinností, schopností, pracovného a sociálneho správania zamestnancov				
HODNOTENIE:				
1	2	3	4	5
Vynikajúca úroveň: výrazne presahuje požiadavky/plnenie úloh.	Nadpriemerná úroveň: presahuje požiadavky plnenia úloh.	Priemerná úroveň: spĺňa požiadavky presne podľa stanovených noriem	Podpriemerná úroveň: mierne nedostatky.	Nedostatočná úroveň: nespĺňa požiadavky/plnenie úloh, je nutné zlepšenie.

	HODNOTENIE	Počet bodov
	Hodnotenie kritéria	
1.	Kvalita vykonanej práce	
2.	Kvantita vykonanej práce	
3.	Pracovné správanie	
4.	Ochota k plneniu úloh a povinností	
5.	Vzťah so spolupracovníkmi/nadriadeným	
6.	BOZP	
7.	Práca nadčas	
	Súčet bodov:	

Dátum:

Podpis hodnotiteľa:

**PRÍLOHA P IV: FORMULÁR SEBAHODNOTENIA
ZAMESTNANCOV PRACOVNEJ POZÍCIE ROBOTNÍK
V SPOLOČNOSTI XY**

Formulár sebahodnotenia

Priezvisko, meno, titul				
Hodnotenú obdobie	od :		do :	
Pracovisko, vedúci pracoviska				

1. Zhodnotenie obdobia od posledného hodnotenia alebo od nástupu do funkcie:

- pozitíva vlastnej práce (max. 50 slov)

- negatíva vlastnej práce (max. 50 slov)

2. Vyjadrenie k spolupráci s vedúcim zamestnancom (max. 50 slov)

3. Záujem o ďalší rozvoj:

- profesionálny (v čom):

- osobný (v čom):

4. Vytýčenie úloh na ďalšie obdobie hodnotené obdobie (súhrn námetov) (max. 50 slov)

Dátum:

Podpis: