

## Obsah

1	Vymedzenie základných teoretických pojmov .....	2
1.1	Riadenie ľudských zdrojov .....	2
1.2	Hodnotenie zamestnancov .....	2
1.2.1	Úlohy a ciele hodnotenia .....	4
1.2.2	Kritériá hodnotenia .....	6
1.2.3	Metódy hodnotenia .....	8
1.2.4	Určenie hodnotiacej osoby .....	10
1.2.5	Ako často hodnotiť .....	12
1.2.6	Oboznámenie s výsledkami hodnotenia .....	12
1.3	Vzťah hodnotenia k iným personálnym činnostiam .....	14

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)

# 1 Vymedzenie základných teoretických pojmov

## 1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Časť manažmentu podniku, ktorá sa zameriava na všetko, čo sa dotýka človeka v pracovnom procese označujeme pojmom personálna práca.<sup>1</sup> V odbornej literatúre i v praxi sa používa rôzne označenie personálnej práce, napr. personálna administratíva, personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov. Tieto rozdiely sú dané rôznym prístupom manažmentu k zamestnancom.

Riadenie ľudských zdrojov je najmodernejšou koncepciou vývoja personálnej práce. Sústreďuje sa na človeka, ako na najdôležitejší výrobný vstup. Klade dôraz na zosúladenie záujmov zamestnancov podniku s podnikovými cieľmi, lebo ľudia budú pracovať efektívne a výkonne ak sa ich potreby a rozvoj kariéry stretnú so zámermi podniku. Aby to bolo možné dosiahnuť, je potrebné presunúť zodpovednosť za zamestnancov nie len na personálnych manažérov ale na celý manažment.

## 1.2 Hodnotenie zamestnancov

Základné personálne činnosti sú spojené s príchodom zamestnanca do podniku a jeho zaradením na pracovné miesto, so systematickým vedením a hodnotením a s osobnou problematikou zamestnancov.

Hodnotenie znamená posúdenie závažnosti určitého predmetu alebo javu, zistenie či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vytýčeným cieľom.<sup>2</sup> Hodnotenie zamestnancov je veľmi dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:

a/ zisťovaním toho, ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné chovanie a vzťahy so spolupracovníkmi, zákazníkmi či ďalšími osobami, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku.

b/ oznámením výsledkov zisťovania jednotlivým zamestnancom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi a

---

<sup>1</sup> Vetráková, M.: Personálny manažment, EF, Banská Bystrica, 1996, str.8

<sup>2</sup> Vetráková, M.: Personálny manažment, EF, Banská Bystrica, 1996, str.150

c/ hľadáním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizáciou opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.<sup>3</sup>

Moderné hodnotenie zamestnancov teda spočíva v zisťovaní, posudzovaní, úsilí o nápravu a stanovovaní cieľov týkajúcich sa pracovného výkonu.

Hodnotenie je vždy realizované pomocou rôznych metód, ale efektívne riadenie ľudských zdrojov si vyžaduje, aby tento proces prebiehal v rámci určitých princípov, ktoré zaisťujú spravodlivosť a účinnosť výsledkov. Pod systémom hodnotenia sa rozumie súhrn pravidiel a techník hodnotenia, ktoré sú aplikované v danom podniku a majú zabezpečiť spravodlivosť a účinnosť hodnotenia zamestnancov.

V podstate možno rozlíšiť dve podoby hodnotenia. Neformálne hodnotenie spočíva v priebežnom sledovaní zamestnanca jeho nadriadeným počas výkonu práce, závisí od situačných skúseností a momentálnych pocitov vedúceho a zistený výsledok sa väčšinou nezaznamená.

Pre formálne hodnotenie je charakteristická plánovitosť a systematickosť jeho uskutočňovania. Je periodické, má pravidelný interval konania a jeho výsledkom sú okrem iného dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnancov a tvoria súčasť personálneho informačného systému.

V súvislosti s formálnym hodnotením je potrebné riešiť nasledujúce okruhy problémov:

- 1/ určiť úlohy a ciele hodnotenia
- 2/ určiť kritériá hodnotenia
- 3/ zvoliť metódy hodnotenia
- 4/ určiť osobu hodnotiteľa
- 5/ špecifikovať kedy a ako často by sa malo hodnotiť
- 6/ rozhodnúť ako povedať zamestnancom výsledky hodnotenia

Formálne hodnotenie (ďalej len hodnotenie) zamestnancov si vyžaduje úzku spoluprácu a koordinované úsilie personálneho útvaru a manažérov všetkých úrovní.

Mimoriadnu úlohu v procese hodnotenia majú manažéri, ktorých úlohou je hodnotiť svojich – spravidla bezprostredných – podriadených, poprípade vyhodnocovať informácie poskytované inými hodnotiteľmi, vyplňovať formuláre používané k hodnoteniu a predkladať ich personálnemu útvaru, poprípade ďalším oprávneným

---

<sup>3</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, vyd.2, Management press, Praha, 1997, str.166

príjemcom, prejednávať výsledky hodnotenia so svojimi podriadenými a hľadať spoločne cesty vedúce k zlepšovaniu pracovného výkonu a v neposlednom rade sledovať, ako zamestnanci plnia závery z hodnotenia. Ich povinnosťou behom prípravného obdobia je zoznamovať podriadených s dôvodmi, cieľmi, kritériami a metódami hodnotenia a vytvárať u nich pozitívny prístup k hodnoteniu. Podieľajú sa na príprave hodnotenia, predovšetkým na výbere kritérií a metód, v prípade potreby aj na príprave popisu a špecifikácie pracovných miest a stanovovaní noriem pracovného výkonu.

Personálny útvar má na starosti odbornú, organizačnú a kontrolnú stránku hodnotenia zamestnancov. Navrhuje systém hodnotenia a po konzultáciách s manažermi, poprípade s držiteľmi pracovných miest vyberá kritériá a metódy hodnotenia, navrhuje a pripravuje formuláre používané k hodnoteniu zamestnancov. V prípade potreby organizuje a zaisťuje vypracovanie alebo revíziu popisu a špecifikácie pracovných miest alebo noriem pracovného výkonu. Školí manažerov ako správne hodnotiť a spracováva k tomu písomné smernice. Dbá na to, aby sa hodnotilo na základe aktuálnych údajov, aby sa dodržiavali stanovené pravidlá a uchováva záznamy z hodnotenia. Okrem toho uskutočňuje výskum, ktorého cieľom je zvyšovať objektivitu a spravodlivosť v hodnotení.

### **1.2.1 Úlohy a ciele hodnotenia**

Názory na úlohy, ciele a na mieru využitia výsledkov hodnotenia zamestnancov na jednotlivé účely sú rôzne a často sa teória odlišuje od praktického využitia. Rôzne systémy hodnotení zamestnancov majú stanovené rôzne ciele hodnotenia a to sa týka najmä prioritných cieľov. Medzi základné a všeobecne prijímané ciele hodnotenia patria bez určenia poradia<sup>4</sup>:

- rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivca
- rozpoznať jeho silné a slabé stránky
- umožniť zamestnancovi zlepšiť svoj výkon
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie zamestnanca podľa jeho príspevia k dosiahnutiu cieľov podniku

---

<sup>4</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, vyd.2, Management press, Praha, 1997, str.168

- motivovať zamestnanca
- určiť potrebu vzdelávania a rozvoja
- zistiť potenciál pracovného výkonu zamestnanca
- vytvoriť podklady pre plánovanie následníctva a kariéry
- pre rozmiestňovanie zamestnancov
- pre hodnotenie efektívnosti výberu zamestnancov a vhodnosti metód výberu
- pre vzdelávanie zamestnancov a účinné vzdelávacie programy
- pre plánovanie zamestnancov (plánovanie potreby, vnútorných zdrojov pracovných síl a pod.)
- pre stanovovanie budúcich pracovných úloh organizácie

Čo sa týka poradia dôležitosti pokiaľ ide o ciele hodnotenia, Milkovich a Boudreau udávajú nasledovné<sup>5</sup>:

- 1/ Zlepšenie pracovného výkonu
- 2/ Odmeňovanie podľa zásluh
- 3/ Informovanosť zamestnancov o požiadavkách práce
- 4/ Rozhodovanie o povýšení
- 5/ Poskytovanie rád
- 6/ Motivovanie
- 7/ Hodnotenie rozvojového potenciálu (schopností) zamestnancov
- 8/ Zistenie potrieb vzdelávania
- 9/ Zlepšenie vzťahov medzi nadriadeným a podriadeným
- 10/ Pomôcť zamestnancom pri stanovovaní cieľov ich kariéry
- 11/ Efektívne pridelovanie pracovných úloh
- 12/ Rozhodovanie o prevedení na inú prácu
- 13/ Rozhodovanie o ukončení pracovného pomeru
- 14/ Jedno z východísk dlhodobého plánovania
- 15/ Vyhodnocovanie efektívnosti výberu a prijímania zamestnancov.

V praxi sa výsledky hodnotenia najčastejšie využívajú pri odmeňovaní a rozmiestňovaní zamestnancov, ukončení pracovného pomeru, v súvislosti

<sup>5</sup> Milkovich, G. – Boudreau, J.: Řízení lidských zdrojů (český překlad), Grada a.s., Praha 1993, str. 148

so vzdelávaním a rozvojom a ako stimul k zlepšovaniu pracovných výkonov a motivácie.

### 1.2.2 *Kritériá hodnotenia*

Hodnotenie zamestnancov má dať odpovede na otázky:

- čo a ako zamestnanec robí - posúdenie výkonu a výsledkov jeho práce,
- aký zamestnanec je - posúdenie jeho schopností, vlastností, postojov, chovania a predpokladov pre prácu.

Z toho vyplýva, že hodnotenie by sa malo robiť na základe výsledkov práce a pracovného chovania zamestnanca a súčasne by malo zahŕňať aj do akej miery schopnosti pracovníka (zručnosti, znalosti, vzdelanie, charakteristiky osobnosti a pod.) zodpovedajú formálnym požiadavkám pracovného miesta daným jeho špecifikáciou. Znamená to, že by sa malo hodnotiť nielen množstvo a kvalita práce, ale aj ochota, prístup k práci, pracovné chovanie, absencie, vzťahy s ľuďmi v súvislosti s prácou, rôzne danosti (talent) a získané schopnosti a ďalšie charakteristiky považované za dôležité v súvislosti s vykonávanou prácou.

Pracovný výkon je výsledkom spojenia a vzájomného pomeru úsilia, schopností a vnímania úlohy.<sup>6</sup>

Úsilie je odrazom motivácie a týka sa množstva energie (fyzickej alebo duševnej) vynaloženej zamestnancom pri plnení úlohy. Samotný pracovný výkon nemusí byť vždy úmerný vynaloženému úsiliu.

Schopnosti sú osobné charakteristiky zamestnancov používané pri vykonávaní práce a potrebné k úspešnému vykonávaniu práce. V kratšom časovom období sú relatívne stále a preto možno povedať, že ich úroveň tvorí v určitom čase hornú hranicu výkonu zamestnanca (toto platí najmä pre znalosti a zručnosti).

Vnímanie úlohy je mierou pochopenia úlohy. Je zrejmé, že vynaložené úsilie aj nasadené schopnosti by boli zbytočné pri nesprávnom pochopení úlohy.

Vzhľadom na to nie je vhodné posudzovať len pracovný výkon ako celok, ale je potrebné brať do úvahy aj jeho jednotlivé zložky. Inak by hodnotenie nesmerovalo k dlhodobému rastu výkonov zamestnancov a k zvyšovaniu motivácie a napokon ani

k spravodlivému odmeňovaniu, ale by bolo len momentálnym porovnaním toho čo bolo urobené s tým, čo sa malo urobiť.

Základné kritériá hodnotenia zamestnancov, teda pracovné výsledky, pracovné chovanie a pracovné schopnosti sa delia na jednotlivé prvky. Príkladom takéhoto súboru kritérií môže byť nasledujúca tabuľka.<sup>7</sup>

Tabuľka 1 Kritériá a ich prvky

Č.	Kritérium	Prvky
1.	Výsledky	<ul style="list-style-type: none"> <li>- predaj výrobkov a služieb (výsled. práce)</li> <li>- množstvo vyrobených výrobkov (množst. práce)</li> <li>- kvalita výrobkov (kvalita práce)</li> <li>- odpadovosť</li> </ul>
2.	Chovanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>pracovné:</b></li> <li>- ochota prijímať úlohy</li> <li>- úsilie pri ich plnení</li> <li>- dodržiavanie inštrukcií</li> <li>- hospodárnosť</li> <li>- ohlasovanie problémov</li> <li>- <b>sociálne:</b></li> <li>- ochota k spolupráci</li> <li>- jednanie s ľuďmi</li> <li>- vzťahy so spolupracovníkmi</li> <li>- vzťahy so zákazníkmi</li> <li>- štýl vedenia</li> </ul>
3.	Zručnosti, znalosti, potreby, vlastnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- znalosť práce</li> <li>- zručnosti</li> <li>- fyzická sila</li> <li>- schop. Koordinácie činností</li> <li>- vzdelanie</li> <li>- diplomy a osvedčenia</li> <li>- podnikavosť</li> <li>- samostatnosť</li> <li>- organizačné schopnosti</li> </ul>

<sup>6</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, vyd.2, Management press, Praha, 1997, str.170

<sup>7</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, vyd.2, Management press, Praha, 1997, str.172

		- znalosť jazykov
--	--	-------------------

Zdroj: Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů

Je zřejmé, že kritériá výsledkov práce umožňujú meranie a porovnanie s normami výkonu. Ostávajúce kritériá sú nemerateľné a umožňujú subjektívny prístup k hodnoteniu.

Veľmi dôležitou vecou je tiež váženie kritérií, t.j. stanovenie váhy, ako sa dané hodnotiace kritérium premieta do celkového hodnotenia úspešnosti práce. Preto pri stanovení váhy treba vziať do úvahy potreby na danom pracovnom mieste. Napríklad pokiaľ na danom úseku vzrastá potreba znalosti cudzích jazykov je potrebné pridať váhu kritériu znalosť jazykov.

Súbor kritérií a ich váh predstavuje nástroj, prostredníctvom ktorého sa ovplyvňuje činnosť a chovanie zamestnancov podľa potrieb podniku. Vzhľadom na to, že potreby podniku sa neustále vyvíjajú a menia je nevyhnutné zabezpečiť aj prehodnocovanie kritérií a ich váh tak, aby regulovali konanie zamestnancov vždy v súlade s potrebami podniku.

Na záver treba dodať, že nemožno zabudnúť na faktory pracovného výkonu, ktoré so zamestnancom nesúvisia a nemôže ich ovplyvniť. Medzi takéto faktory patrí napríklad zariadenie a vybavenie neprimerané práci, nedostatok spolupráce zo strany ostatných zamestnancov alebo životné podmienky zamestnanca. Jednou z najvýznamnejších úloh manažmentu je vytvárať pre zamestnancov primerané pracovné podmienky, priaznivé pracovné prostredie a pozitívne ovplyvňovať aj životné podmienky zamestnancov za účelom odstránenia alebo aspoň minimalizovania vplyvu týchto faktorov na výkon zamestnanca.

### **1.2.3 Metódy hodnotenia**

Zvoliť metódu hodnotenia znamená určiť postup pre prácu s kritériami a podmienky, za ktorých má byť použitá. Existuje veľa metód hodnotenia zamestnancov a niektoré sa ešte členia na rôzne varianty.

Hodnotenie podľa stanovených cieľov sa používa pri hodnotení skúsených manažérov a špecialistov. Táto metóda je vhodná, ak podriadený manažér vie, ako dosiahnuť ciele a používa sa tiež pri vzdialených prevádzkach, kde nie je možné hodnotiť správanie sa, ale len výsledky tamojších manažérov.



Hodnotenie na základe plnenia noriem sa využíva najmä pri hodnotení výrobných zamestnancov. Postup spočíva v stanovení noriem, zoznámení zamestnancov s normami a v porovnaní výkonu s normami. Je to pomerne objektívna metóda, ale neumožňuje porovnanie výkonov medzi rôznymi kategóriami pracovných miest.

Metóda voľného popisu spočíva v písomnom popise pracovného výkonu podľa dopredu poskytnutého zoznamu položiek hodnotenia. Metóda v sebe zahŕňa všetky riziká, ktoré súvisia so subjektívnym hodnotením a neumožňuje porovnávať zamestnancov.

Hodnotenie na základe kritických prípadov si vyžaduje vedenie písomných záznamov o reakciách zamestnancov na problematické situácie, ktoré slúžia ako podklad k hodnoteniu.<sup>8</sup>

Hodnotenie pomocou stupnice je najrozšírenejšia metóda používaná pri hodnotení zamestnancov. Používajú sa tri typy posudzovacej stupnice - číselná, grafická a slovná. Nevýhodou môže byť rôzna interpretácia jednotlivých úrovní.

Checklist je dotazník, ktorý predkladá určité formulácie týkajúce sa pracovného chovania a hodnotiaci označuje, či sa hodia k hodnotenému. Tieto informácie vyhodnocuje špecialista na personálnom útvare. Nevýhodou metódy je potreba dlhšej prípravy a subjektívnosť hodnotenia.

Metódy založené na vytváraní poradia zamestnancov podľa pracovného výkonu porovnávajú výkony dvoch alebo viacerých jednotlivcov. Ich nevýhodou je, že neumožňujú porovnávať pracovníkov rôznych skupín a teda nemožno na ich základe odmeňovať. Naopak výhodou je vytváranie súťaživého prostredia v pracovnej skupine.

Metóda assessment centra je drahšia a časovo náročnejšia. Základom je pozorovanie manažéra pri činnosti v hodnotiacom stredisku, kde sú manažéri vystavení podobným podmienkam, v akých bežne pracujú. Napríklad sú pod intenzívnou pracovnou záťažou dlhšiu dobu, sú vystavení nedostatku času, tlaku situácie, musia argumentovať, presviedčať, dokonca môžu byť kritizovaní a popri tom plnia stanovené úlohy. Tím pozorovateľov posudzuje, ako hodnotení manažéri spĺňajú kritériá, ktoré sú odvodené od potrieb pracovnej pozície.

Metóda BARS (Behaviorally anchored rating scales - teda klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného chovania) vychádza z toho, že žiaduce pracovné chovanie

---

<sup>8</sup> Vetráková, M.: Personálny manažment, EF, Banská Bystrica, 1996, str.156

má za následok efektívne vykonávanie práce. Klasifikačnú stupnicu spravidla pripravuje manažér spolu s držiteľmi pracovných miest. Metóda si vyžaduje veľa času a úsilia.

Každá z uvedených metód má svoje výhody i nevýhody a jej uplatnenie môže byť rôzne výhodné pre rôzne kategórie zamestnancov. Pri výbere metód hodnotenia je tiež potrebné prihliadať k existujúcej podnikovej kultúre. Inak by tieto metódy nemuseli byť prijaté, čím by utrpela efektívnosť celého systému hodnotenia zamestnancov podniku.

#### **1.2.4 Určenie hodnotiacej osoby**

Teória aj prax sa zhodujú, že najkompetentnejšou osobou pre hodnotenie je bezprostredný nadriadený zamestnanca. Ten by mal tiež robiť záverečné vyhodnocovanie všetkých podkladov hodnotenia (bez ohľadu na to, kto ich vyhotovil či predložil), vyvodzovať z nich závery, viesť hodnotiaci rozhovor a navrhovať opatrenia vyplývajúce z hodnotenia. Hodnotenie bezprostredným nadriadeným má svoje výhody. Nadriadený dôverne pozná úlohy pracovného miesta, prácu podriadeného a podmienky, za ktorých pracuje a často i zázemie zamestnanca a jeho možné vplyvy na prácu. Uskutočňuje neformálne hodnotenia a formálne hodnotenie je logickým vyústením neformálneho hodnotenia. Jeho hodnotenie zamestnanci často prijímajú ako hodnotenie znalca a medzi nadriadeným a podriadeným môže existovať „otcovský vzťah“, pri ktorom sa hodnotenie lepšie prijíma. Nevýhodou je nebezpečenstvo subjektívnej deformácie alebo nedostatočnej autority bezprostredného nadriadeného.<sup>9</sup>

Do hodnotenia môžu byť zapojené aj iné osoby.

Nadriadený bezprostredného nadriadeného môže overovať a schvaľovať hodnotenie bezprostredného nadriadeného a dať tým najavo, že proces prebehol riadne a bol spravodlivý, alebo môže hodnotiť sám. Má to najmä tieto výhody:

- prekonanie nebezpečenstva nedostatočnej autority
- voľnejšie vytváranie podkladov pre rozhodovanie o povýšení či odmeňovaní
- zaistenie jednotného spôsobu hodnotenia vo väčšej skupine zamestnancov

---

<sup>9</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů, vyd.2, Management press, Praha, 1997, str.176

Nevýhodou je, že môže ísť o hodnotenie z príliš veľkého odstupe, s nedostatkom informácií a kontaktov s jednotlivými pracoviskami a jednotlivými zamestnancami.

Hodnotenie zamestnancom personálneho útvaru sa používa vtedy, keď v podstate neexistuje najbližší nadriadený (napr. pri maticovej organizačnej štruktúre alebo pri nestabilných výskumných tímoch) a keď hodnotenie pomáha vzdelávaniu a rozvoju zamestnancov, alebo vyhľadávaniu vhodných zamestnancov pre nové úlohy podniku. Hodnotenie sa v tomto prípade dosť ťažko organizuje, je založené na rôznej kvalite podkladov a je závislé aj na schopnostiach príslušného personalistu posúdiť úlohy a požiadavky danej práce.

Hodnotenie nezávislou externou osobou (napr. psychológom) sa používa skôr ako hodnotenie niektorých aspektov pracovného výkonu, alebo pracovného či rozvojového potenciálu zamestnanca.

O hodnotenie zákazníkom by sa vzhľadom na vysoké riziko neobjektívnosti nemali opierať personálne rozhodnutia.

Hodnotenie spolupracovníkom alebo skupinou spolupracovníkov je síce prijateľne spoľahlivé, ale spolupracovníci sú len málokedy ochotní sa v ňom angažovať.

Hodnotenie podriadenými sa používa len zriedkavo. Podmienkou komplexného hodnotenia je, aby podriadení dôverne poznali prácu svojho nadriadeného, preto je skôr zamerané na pracovné chovanie nadriadeného. Ten na základe hodnotenia získa predstavu o tom, ako ho jeho podriadení vidia, čo môže prispieť k zlepšeniu jeho práce. Možnou nevýhodou je prípadná neobjektívnosť vyplývajúca zo snahy vybavovať si účty s nadriadeným (ak je hodnotenie anonymné) alebo snaha zapáčiť sa (ak nie je anonymné).

V súčasnosti vzrastá význam sebahodnotenia ako prípravy zamestnanca na hodnotiaci rozhovor alebo ako jedného z pohľadov, ktoré je možné konfrontovať. Väčšinou má formu správy o výsledkoch práce alebo vyplnenia hodnotiaceho formulára. Väčšia otvorenosť a pravdivosť odpovedí sa niekedy dosahuje pomocou formulárov, z ktorých nie je zamestnancovi jasné, ako budú jeho odpovede bodované alebo inak hodnotené. Sebahodnotenie má zmysel len vtedy, keď si zamestnanci plne uvedomujú, že bude použité v záujme ich rozvoja, zlepšenia pracovných podmienok a pod.

Do tímového hodnotenia je spravidla zapojený bezprostredný nadriadený, spolupracovníci, psychológ, prípadne ďalšie osoby. Mal by spájať to pozitívne z predchádzajúcich možností a minimalizovať riziko jednostrannosti a subjektivity

v hodnotení. Hodnotení zamestnanci sa spolupodieľajú na práci tímu spoluúčasťou na výbere kritérií a členov tímu.

Význam už spomenutých assessment centier spočíva najmä vo vyhodnocovaní rozvojového potenciálu vedúcich zamestnancov. Tým, že posudzujú zamestnanca komplexne, sú vhodné pre potreby hodnotenia za účelom rozmiestňovania a vzdelávania vedúcich zamestnancov.

Uvedené spôsoby hodnotenia sa nedajú rovnako využiť na všetky účely hodnotenia. Univerzálnu použiteľnosť má hodnotenie bezprostredným nadriadeným, nadriadeným bezprostredného nadriadeného, spolupracovníkmi a tímové hodnotenie.

### **1.2.5 Ako často hodnotiť**

Formálne hodnotenie by malo byť periodické. Odborná literatúra zväčša doporučuje hodnotiť zamestnanca raz za rok. Rôzne podniky však majú rôznu periodicitu hodnotenia a tá je rôzna aj v rámci jedného podniku, v závislosti od pracovného miesta. Dá sa povedať, že hodnotiť by sa malo tak často, ako často je potrebné informovať zamestnanca, ako sa vedenie podniku pozerá na jeho prácu. V podnikoch, ktoré sú nestabilné z hľadiska výrobného programu a v ktorých dochádza k častým zmenám požiadaviek kladených na pracovné miesta, by sa malo hodnotiť častejšie ako v podnikoch, ktoré majú relatívne stabilný výrobný program a požiadavky na pracovné miesta. Periodicita hodnotenia je ovplyvnená aj účelmi hodnotenia. Okrem formálneho hodnotenia by sa dva či tri krát do roka mali uskutočňovať porady o pracovných úlohách a problémoch, ktoré s nimi súvisia.

### **1.2.6 Oboznámenie s výsledkami hodnotenia**

Výsledky hodnotenia musia byť jednotlivým zamestnancom oznámené a musia byť s nimi prejednané. Inak by hodnotenie strácalo svoj význam, najmä motivačný. Hodnotiteľ spolu s hodnoteným musia zhodnotiť dosiahnuté výsledky a na základe toho nájsť spôsoby zlepšenia do budúcnosti. Na tento účel sa používa hodnotiaci rozhovor, ktorý spravidla vedie s hodnoteným zamestnancom jeho bezprostredný nadriadený.

Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie a mal by teda mať nejakú pevnú obsahovú štruktúru a časový plán. Medzi jeho základné ciele patrí komunikovať, stanoviť úlohy, hodnotiť výsledky a radiť.

Zmyslom komunikácie je otvorená výmena názorov, predávanie a prehlbovanie informácií. Umožňuje vzájomné pochopenie, zamedzuje vzniku nedorozumení a tým zlepšuje spoluprácu. Je dôležité, aby vedúci vedel pozorne načúvať a pozitívne formulovať eventuálne pripomienky. Musí si uvedomiť, že kritizovanie a odsudzovanie neprináša žiadny efekt. Rozhodne nerieši situáciu, zato však vytvára bariéry a znemožňuje potrebnú výmenu informácií. Tým narúša samotný zmysel hodnotenia. Správne vedenej diskusii by mal byť venovaný dostatočný priestor.

Pri hodnotení výsledkov sa musí vychádzať z konkrétnych faktov. Hodnotiteľ spolu s hodnoteným posúdiť mieru splnenia stanovených cieľov za minulé obdobie.

Ďalším cieľom je stanovenie úloh do budúcnosti. Tieto musia byť vzájomne prediskutované a musia byť dostatočne ambiciózne, aby boli motivujúcimi a dostatočne dostupné, aby nezastrašili.

Cieľom je aj, v prípade potreby, ukázať spolupracovníkovi, akým spôsobom mohol dosiahnuť stanovené výsledky, prípadne poradiť spôsob, ktorým bude môcť zlepšiť svoje výsledky a mobilizovať svoje potenciálne schopnosti.

Tieto ciele možno dosiahnuť správnym vedením hodnotiaceho rozhovoru. Veľký význam má voľba štýlu rozhovoru. Najvhodnejším je participatívny rozhovor, pri ktorom vystupujú hodnotiteľ a hodnotený ako dvaja rovnoprávny partneri spoločne hľadajúci riešenia.

Priebeh hodnotiaceho rozhovoru by mal byť v rukách hodnotiteľa, ktorý by mal mať ujasnený postup rozhovoru a časový plán jeho vedenia. Medzi najčastejšie používané postupy vedenia hodnotiaceho rozhovoru patrí nasledovný<sup>10</sup>:

1. Vytvorenie pokojnej a priateľskej atmosféry (nerušenej) v neoficiálnom prostredí.
2. Uvítanie zamestnanca, odstránenie pocitu napätia.
3. Vysvetlenie cieľa a postupu rozhovoru.
4. Požiadat' hodnoteného, aby sám ohodnotil svoj výkon od predchádzajúceho rozhovoru.
5. Hodnotiteľ pozorne počúva a kladením pozitívne formulovaných otázok si overuje informácie tam, kde nie sú jasné alebo má pochybnosti o ich pravdivosti.
6. Hodnotiteľ povie svoj názor na pracovný výkon (a iné kritériá hodnotenia) hodnoteného, pričom ho nezabudne pochváliť za dobre vykonanú prácu.

---

<sup>10</sup> Stýblo, J.: Personální management, Grada a.s., Praha, 1993, str.336

7. Hodnotiteľ naznačí oblasti vyžadujúce zlepšenie a ponechá zamestnancovi priestor, aby sám navrhol spôsoby vedúce k zlepšeniu.
8. Následne pozorne počúva a v prípade potreby naznačuje možné cesty vedúce k zdokonaleniu hodnoteného a k zlepšeniu jeho práce.
9. Spoločne odvodí prostriedky ďalšieho rozvoja zamestnanca (školiaci program, stáž a pod.) a ďalšie ciele pre budúce obdobie.
10. Zhrnutie všetkého o čom sa diskutovalo a na čom sa obaja partneri dohodli, pričom záväzky sa zachytia písomne.
11. Hodnotiteľ ocení spoluúčasť na diskusii a povzbudí zamestnanca do ďalšej práce.

Hodnotiaci rozhovor je dôležitou súčasťou systému hodnotenia zamestnancov v moderných podnikoch. Je ukazovateľom efektívnosti celého systému hodnotenia a zavŕšením celého procesu hodnotenia.

### **1.3 Vzťah hodnotenia k iným personálnym činnostiam**

Hodnotenie zamestnancov má početné väzby s množstvom ďalších personálnych činností. V tejto časti stručne spomenieme niektoré z nich.

O výsledky hodnotenia zamestnancov sa môže oprieť personálne plánovanie. Mali by sa brať do úvahy nielen pri plánovaní personálneho rozvoja zamestnancov, ale aj pri plánovaní potreby zamestnancov a zvažovaní možnosti pokryť tieto potreby z vnútorných zdrojov. Toto by sa malo odrážať aj na voľbe vhodných kritérií a metód hodnotenia a v záverečnej fáze procesu hodnotenia pri smerovaní hodnotených zamestnancov na plnenie budúcich úloh.

Hodnotenie zamestnancov tvorí základňu pre posudzovanie efektívnosti získavania a výberu zamestnancov, hlavne pre posudzovanie vhodnosti použitých metód výberu zamestnancov.

Výsledky hodnotenia zamestnancov sú tiež podkladom pre identifikáciu potrieb ich vzdelávania a rozvoja.

V oblasti odmeňovania hodnotenie determinuje tarifné zaradenie zamestnanca, výšku jeho mzdy či platu a odmien, prípadne poskytovanie zamestnaneckých výhod.

Pokiaľ ide o rozmiestňovanie zamestnancov, je ich hodnotenie najdôležitejším podkladom pre rozhodovanie o povýšení, prevedení na inú prácu, preradení na nižšiu funkciu, prepustení alebo penzionovaní.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)