

**Projekt účinného systému hodnocení dělníků
a mistrů ve firmě
C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o.**

Bc. Vladimír Nosek

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vladimír Nosek**
Osobní číslo: **M110085**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt účinného systému hodnocení dělníků
a mistrů ve firmě C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti hodnocení pracovníků.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém hodnocení pracovního výkonu dělníků a mistrů společnosti C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o.
- Vypracujte pro společnost C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o. projekt účinného systému hodnocení dělníků a mistrů.
- Vyhodnoťte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram navrhovaného projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. přepr. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
VETRÁKOVÁ, M. et al. Hodnotenie prínosu zamestnancov. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2007. 192 s. ISBN 978-80-8083-537-8.
WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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 nevydělečně 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/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 23. 4. 2012.....

.....


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 jím 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 přihledne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práca je zameraná na hodnotenie robotníkov a majstrov v spoločnosti C.S. Cargo Slovakia Logistics s.r.o.. Hlavným cieľom tejto práce je vypracovať projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Celá práca je rozdelená do dvoch častí. Teoretická časť je zameraná na spracovanie poznatkov z odbornej literatúry. Praktická časť je venovaná predstaveniu spoločnosti a analýze súčasného systému hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov v spoločnosti C.S. Cargo Slovakia Logistics. V praktickej časti je ďalej spracovaný projekt navrhovaného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Sú v ňom navrhnuté metódy a kritéria hodnotenia, očakávané prínosy a riziká, a výpočet predpokladaných nákladov.

Kľúčové slová: hodnotenie zamestnancov, metódy hodnotenia, kritéria hodnotenia, hodnotiteľ, odmeňovanie

ABSTRACT

Master thesis is focused on performance appraisal of workers and foremen in the C.S. Cargo Slovakia Logistics s.r.o. The main aim of this thesis is to prepare a project of effective performance appraisal system of workers and foremen. The thesis is divided into two parts. Theoretical part is focused on presentation of knowledge from scientific literature. In the practical part the company is introduced, the current performance appraisal system of workers and foremen in CS Cargo Company is analysed and the project of effective performance appraisal system of workers and foremen is suggested. There the methods and criteria of performance appraisal are suggested; also expected benefits, risks and costs calculations are included.

Keywords: performance appraisal, evaluation methods, criteria of performance appraisal, evaluator, rewarding

Týmto ďakujem vedúcej mojej diplomovej práce pani Ing. Petre Kressovej, Ph.D., za ochotu, odborné vedenie a cenné rady potrebné pri spracovávaní tejto práce.

Ďakujem tiež vedeniu spoločnosti C.S. Cargo Slovakia Logistics, za umožnenie spracovania projektu v ich spoločnosti.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 PERSONÁLNY ÚTVAR A JEHO ÚLOHY	14
1.1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	14
2 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	16
2.1 VÝZNAM HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	16
2.2 ZAVÁDZANIE HODNOTENIA	17
2.3 CIELE HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	19
2.4 KRITÉRIA HODNOTENIA	20
2.5 SUBJEKTY HODNOTENIA	22
2.5.1 Priamy nadriadený.....	22
2.5.2 Manažér vyššej úrovne.....	23
2.5.3 Hodnotený zamestnanec – sebahodnotenie.....	23
2.5.4 Kolegovia	24
2.5.5 Podriadení	24
2.5.6 Iní hodnotitelia	24
2.6 TYPY HODNOTENIA.....	25
2.6.1 Podľa prevedenia.....	25
2.6.2 Podľa frekvencie	26
2.6.3 Podľa zložiek.....	26
2.7 METÓDY HODNOTENIA	27
2.7.1 Hodnotiaca stupnica	27
2.7.2 Porovnávanie s inými pracovníkmi	29
2.7.3 Dotazník	30
2.7.4 Metóda kľúčovej udalosti.....	30
2.7.5 Hodnotenie podľa stanovených cieľov.....	31
2.7.6 Hodnotiaca správa (posudok).....	31
2.7.7 Assessment centrum (hodnotiace stredisko)	32
2.7.8 360 –stupňová spätná väzba.....	32
2.8 PROCES HODNOTENIA	34
2.8.1 Prípravné obdobie	34
2.8.2 Obdobie získavania informácií, hodnotenia.....	35
2.8.3 Obdobie vyhodnocovania informácií	35
2.8.4 Hodnotiaci pohovor.....	35
2.9 CHYBY PRI HODNOTENÍ	37
3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI	39
II PRAKTICKÁ ČASŤ	40
4 PROFIL SPOLOČNOSTI C.S. CARGO SLOVAKIA LOGISTICS	41

4.1	ČINNOSŤ SPOLOČNOSTI C.S. CARGO SLOVAKIA LOGISTICS S.R.O.....	42
4.2	ČINNOSŤ PERSONÁLNEHO ÚTVARU	43
5	ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU ROBOTNÍKOV A MAJSTROV V SPOLOČNOSTI C.S. CARGO SLOVAKIA LOGISTICS S.R.O.....	45
5.1	CIEĽ ANALÝZY	45
5.2	METÓDY ZBERU DÁT	45
5.3	ANALYTICKÉ ZISTENIA	47
5.3.1	Základné pracovné činnosti hodnotených zamestnancov.....	47
5.3.2	Reklamácie	50
5.3.3	Podniková dokumentácia a dostupné podklady	51
5.3.4	Zistenia z rozhovorov so zmenovými majstrami	54
5.3.5	Zistenia z rozhovorov s vedúcimi úsekov	60
5.3.6	Vyhodnotenie rozhovorov s pracovníčkami personálneho oddelenia.....	63
5.4	ZHRNUTIE ANALYTICKÝCH ZISTENÍ	65
6	PROJEKT ÚČINNEHO SYSTÉMU HODNOTENIA ROBOTNÍKOV A MAJSTROV VO FIRME C.S.CARGO SLOVAKIA LOGISTICS S.R.O.....	67
6.1	ZDÔVODNENIE POTREBY PROJEKTU	67
6.2	CIELE PROJEKTU	69
6.3	METÓDY HODNOTENIA	69
6.4	KRITÉRIA HODNOTENIA	70
6.5	HODNOTIACA STUPNICA	71
6.6	HODNOTIACI FORMULÁR	72
6.7	KTO BUDÚ HODNOTITELIA A HODNOTENÍ.....	76
6.8	POSTUP HODNOTENIA, HODNOTIACI POHOVOR.....	77
6.9	VYUŽITIE VÝSLEDKOV HODNOTENIA	78
6.9.1	Premietnutie výstupov hodnotenia do odmeňovania.....	79
6.10	NÁKLADY NAVRHOVANÉHO RIEŠENIA	80
6.10.1	Náklady na zavedenie a vykonávanie hodnotenia.....	80
6.10.2	Náklady na odmeny priradené podľa výsledkov hodnotenia.....	83
6.11	PRÍNOSY PROJEKTU	86
6.12	RIZIKÁ PROJEKTU A ICH ZAMEDZENIE.....	87
6.13	ČASOVÝ PLÁN ZAVEDENIA PROJEKTU	91
6.14	ZHRNUTIE PROJEKTU	96
	ZÁVER	97
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	99
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	102

ZOZNAM OBRÁZKOV	103
ZOZNAM TABULIEK	104
ZOZNAM PRÍLOH.....	105

ÚVOD

Väčšina úspešných podnikov si stále viac uvedomuje, že ich najväčšou konkurenčnou výhodou sa stávajú ich zamestnanci. Dostupnosť najmodernejších strojov a technológií, ako i surovín je prakticky len otázkou finančných možností, no kvalitné ľudské zdroje v podniku sú výsledkom dlhodobého procesu, začínajúceho vhodným výberom pracovníkov, ich zaškolením, a následne pokračujúcim kvalitným vedením a dostatočnou motiváciou k stále lepším pracovným výkonom. Práve preto je potrebné poznať výkony jednotlivých zamestnancov a spravodlivo ich ohodnotiť. K tomu, aby si podnik dokázal udržať pracovníkov, ktorí sú svojimi znalosťami a vedomosťami pre firmu prínosom, do značnej miery prispieva i hodnotenie zamestnancov.

Napriek tomu si stále veľa firiem neuvedomuje význam hodnotenia, a to nielen pre zamestnancov, ale i pre samotný podnik. Vo väčšine spoločností je prevádzané len neformálne hodnotenie, ktoré je dôležitým faktorom pre operatívne vedenie pracovníkov a sledovanie ich aktuálnych pracovných výsledkov, no z dlhodobejšieho hľadiska je dôležité vykonávať aj formálne hodnotenie, ktoré sa stáva zdrojom cenných informácií o pracovníkovi a jeho pracovných výkonoch, ukazuje jeho napredovanie a poskytuje podklady pre činnosti personálneho oddelenia, a tiež pre vedenie spoločnosti. Zároveň je správne prevádzané hodnotenie významným motivačným prvkom.

Vzhľadom k vyššie uvedeným faktom sa autor v tejto práci zamerá na hodnotenie pracovníkov v spoločnosti C.S. Cargo Slovakia Logistics (ďalej len "CSC SK"), pretože práve pracovné výkony zamestnancov majú priamy dopad na kvalitu služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK.

V súčasnosti využívaný systém hodnotenia má niekoľko negatív. V prvom rade je nekomplexný. Je pre zamestnancov málo motivujúci, nakoľko hodnotí len nadštandardne pozitívne alebo negatívne výsledky niektorých zamestnancov. Slabá motivácia a nedostatočná spätná väzba spôsobujú, že sa nezlepšujú pracovné výkony v požadovanom rozsahu. Systém neposkytuje ucelené informácie o pracovných výkonoch zamestnancov a nemá stanovený mechanizmus naviazania výsledkov na odmeňovanie.

Cieľom diplomovej práce bude spracovať projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Zámerom je, aby bol navrhovaný systém dostatočne jednoduchý na zavedenie do praxe, nakoľko sa v súčasnej dobe, podľa predpokladov autora, nevykonáva

v spoločnosti CSC SK formálne hodnotenie a pôjde teda o nový proces. Zároveň by však mal byť navrhovaný systém účinný s dostatočnou vypovedacou schopnosťou o pracovných výkonoch hodnotených zamestnancov a s využiteľnými výstupmi.

Celá diplomová práca bude rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú.

Prvá časť bude orientovaná na zhrnutie poznatkov z teórie. Čerpajúc z odbornej literatúry, bude zameraná najmä na popis významu a cieľov hodnotenia, ďalej na priblíženie subjektov hodnotenia a najpoužívanejšie metódy ako i na samotný proces hodnotenia.

V praktickej časti bude predstavená spoločnosť CSC SK, ktorá je súčasťou nadnárodného holdingu C.S. Cargo Holding N.V., a jej materská spoločnosť je lídrom v oblasti logistiky na území Slovenska i v Českej republike. Súčasťou druhej časti bude aj analýza súčasného systému hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov v spoločnosti CSC SK.

Ďalej bude druhá časť venovaná projektu, ktorý autor navrhol pre spoločnosť CSC SK. Budú v ňom uvedené ciele, ktoré by sa mali dosiahnuť, navrhované metódy a kritéria, postup hodnotenia a využitie výsledkov. V projekte budú tiež načrtnuté predpokladané náklady, očakávané prínosy a možné riziká, ku ktorým budú spracované aj návrhy na ich elimináciu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 PERSONÁLNY ÚTVAR A JEHO ÚLOHY

„Ľudské zdroje predstavujú v podniku “motor“, ktorý uvádza do pohybu ostatné zdroje a podmieňuje ich využívanie. Súčasne sú ľudské zdroje pre podnik ten najcennejší a veľakrát aj najdrahší zdroj, ktorý rozhoduje o prosperite a konkurencieschopnosti podniku“, uvádza Poniščiaková (2008) a dodáva, že základnou podmienkou úspešnosti podniku je uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov.

Ako uvádza Noe (2011), aby mal podnik k dispozícii kvalitné ľudské zdroje, mal by sa personálny útvar zamerať na hodnotenie zdrojov uchádzačov o zamestnanie. Kvalitu zdrojov je možno porovnávať, napríklad percentuálnym porovnaním úspešných kandidátov z jednotlivých zdrojov. Ďalej je, podľa Noeho (2011), dôležité i sledovanie a hodnotenie vzdelávacích programov, a následne i hodnotenie uplatňovania získaných znalostí a vedomostí zamestnancami. Vzdelávanie zamestnancov by malo viesť k zvyšovaniu kvality ľudských zdrojov v organizácii.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je, podľa Olexovej (2008), prispievať k výkonnosti organizácie a k jej zlepšovaniu. To je dosahované najmä vytváraním dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných miest, a počtom a štruktúrou zamestnancov.

Pri plánovaní ľudských zdrojov je pre dosiahnutie výsledkov nutné, aby poverené osoby mali právomoci a zdroje potrebné na dosahovanie stanovených cieľov (Noe, 2011)

Personálne útvary v podnikoch vykonávajú viaceré personálne činnosti, prostredníctvom ktorých sa realizujú úlohy riadenia ľudských zdrojov. Medzi základné personálne činnosti zaraďujú Poniščiaková (2008) aj Olexová (2008), podobne ako ďalší autori najmä:

- **strategické riadenie ľudských zdrojov**, ktoré zabezpečuje súlad riadenia ľudských zdrojov so strategickými potrebami podniku,
- **plánovanie ľudských zdrojov**, ktoré je procesom predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu pracovníkov do organizácie, z organizácie i v organizácii, a priradovanie pracovníkov na pracovné miesta,

- **analýza pracovného miesta**, je syntetickým zhromažďovaním a vyhodnocovaním informácií o obsahu práce, podmienkach pre jej vykonávanie a požiadavkách na držiteľa pracovného miesta. Jej výstupom je špecifikácia a opis pracovného miesta.
- **získavanie a výber zamestnancov**, je zameraný najmä na prilákanie dostatočného počtu vhodných uchádzačov z vonkajších alebo vnútorných zdrojov. Výber zabezpečuje obsadenie voľného pracovného miesta najvhodnejším z kandidátov.
- **prijímanie a adaptácia zamestnancov**, zahŕňa administratívne procedúry a uvedenie nového zamestnanca na pracovisko a jeho adaptáciu,
- **rozmiešňovanie zamestnancov**, na konkrétne pracovné miesta, ich povyšovanie, preradenie na inú prácu, prípadne na nižšiu funkciu,
- **vzdelávanie a rozvoj zamestnancov**, je proces smerujúci k dosahovaniu lepších výkonov a k lepšiemu využívaniu schopností zamestnancov. Proces je zameraný na identifikáciu potrieb, plánovanie, realizáciu a hodnotenie efektívnosti vzdelávania.
- **riadenie a plánovanie kariéry**, obsahuje aktivity, ktoré sú zamerané na rozvoj zamestnancov v takej forme, aby si podnik pripravoval kvalifikovaných zamestnancov pre budúce požiadavky, a zároveň profiloval kariérny rast jednotlivca,
- **hodnotenie zamestnancov**, je zamerané na hodnotenie pracovného výkonu, zaoberá sa prípravou formulárov, časového plánu, obsahu a metód hodnotenia, ako i vyhodnocovaním a uchovávaním dokumentov. Hodnotenie poskytuje reálny obraz o štruktúre a kvalite ľudských zdrojov, ich rezervách a možnostiach zlepšenia.
- **odmeňovanie zamestnancov**, pozostáva spravidla z troch kategórií, z peňažného odmeňovania vo forme mzdy, z nepeňažného odmeňovania a zo zamestnaneckých výhod, ktoré sú formou dodatočného odmeňovania,
- **pracovné vzťahy**, ktoré môžu mať formálnu podobu – upravenú normami a pravidlami, i neformálnu podobu, ktorá vzniká na základe osobných kontaktov,
- **starostlivosť o zamestnancov**, obsahuje činnosti zamerané na pracovné prostredie, BOZP, štruktúru pracovného času i pracovného režimu a pod.,
- **personálny informačný systém**, umožňuje spracovávať, uchovávať a analyzovať dáta týkajúce sa pracovných miest, zamestnancov, miezd, personálnych činností a pod., a následné poskytovanie relevantných výstupov.

2 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV

„V modernom podniku sa hodnotenie výkonu považuje za dôležité východisko na zdokonalenie jeho chodu.“ uvádza Kachaňáková (2007, s. 128) a dodáva, že na základe bilancovania reálneho pracovného potenciálu podniku a požiadaviek z hľadiska prijatých cieľov, možno programovo rozvíjať vedomosti, zručnosti, tvorivosť, motiváciu, kooperatívnosť a ďalšie charakteristiky u každého zamestnanca. Okrem samotného rozvoja zamestnancov môže mať hodnotenie vplyv na celý systém riadenia ľudských zdrojov, čo sa v konečnom dôsledku môže prejaviť vo zvyšovaní efektívnosti podniku. Podobne pozitívne vníma vplyv hodnotenia i Duda (2008), ktorý uvádza, že pokiaľ firma disponuje kvalitným systémom hodnotenia, je schopná spravodlivo odmeňovať zamestnancov a zabraňovať preza- mestnanosti, čím zvyšuje a skvalitňuje podnikovú produkciu.

Bělohlávek (2009), Duda (2008) i viacero ďalších autorov sa zhodujú v tom, že hodnotenie výkonu pracovníkov je úlohou vedúcich pracovníkov, resp. personálneho manažmentu. Bělohlávek (2009) dodáva, že hodnotenie umožňuje manažérom konfrontovať ich pohľady na pracovníka s jeho vlastným chápaním, a usmerňovať tak rozvoj podriadených. Napriek tomu sa však veľká časť manažérov hodnoteniu vyhýba.

V oblasti riadenia ľudských zdrojov je hodnotenie podkladom pre značnú časť rozhodovania a plánovania. Poskytuje dôležité informácie o pracovnom výkone zamestnanca, jeho schopnostiach a pracovnom profile. Posudzuje vlastnosti pracovníka, jeho postoje, názory, jednanie a vystupovanie v určitej situácii. Tieto informácie potom pomáhajú priradiť pracovníka na takú pracovnú pozíciu, ktorá zodpovedá jeho schopnostiam a charakterovým vlastnostiam (Duda, 2008).

2.1 Význam hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie má význam tak pre firmu, ako i pre hodnotených zamestnancov. Hittmár (2006) vidí význam hodnotenia v tom, že ukazuje reálny obraz ľudského potenciálu, akým podnik disponuje, aké má rezervy, a kde všade je možné zlepšiť výrobný i riadiaci proces. Vo väčšine firiem sa hodnotenie stáva súčasťou systému stanovovania cieľov, koučovania, motivácie, ale i trvalého neformálneho i formalizovaného poskytovania spätnej väzby vzťahujúcej sa k výkonom zamestnancov, píše Urban (2003), ktorý ako hlavné prínosy pravidelného hodnotenia uvádza:

- *hodnotenie je príležitosťou ku zhrnutiu výkonu za uplynulé obdobie a stanoveniu nových výkonných cieľov.*
- *príležitosť ku vzájomnej komunikácii.* Hodnotenie výkonov pomáha manažérom a zamestnancom porovnať si svoje predstavy o pracovnej činnosti a dosahovaných výkonoch.
- *plánovanie rozvoja.* Hodnotenie by malo odstraňovať prekážky vo výkonnosti zamestnanca pomáhať v jeho rozvoji, podporovať silné stránky a napomáhať k prekonávaniu slabých.
- *odmeňovanie – rozlíšenie výkonných a nevýkonných zamestnancov.*
- *platforma pre kariérne plánovanie.* Hodnotiaci pohovor je príležitosťou pre manažéra, aby načrtnol zamestnancovi možnosti ďalšieho kariérneho rozvoja.
- *dokumentácia výkonnosti zamestnanca.* Písomná dokumentácia z hodnotenia je vhodná na podporu rozvoja zamestnanca, prípadne pri jeho povýšení, a samozrejme i naopak, pri disciplinárnom konaní, eventuálne prepúšťaní.

2.2 Zavádzanie hodnotenia

Samotné zavádzanie pracovného hodnotenia je dlhodobý proces, pri ktorom je potrebné postupovať systematicky, uvádza Wagnerová (2008) a dodáva, že spravidla prvý jeden až dva cykly hodnotenia mávajú nižšiu vypovedaciu schopnosť. Vhodné je, aby bol program zavádzaný v organizačnej štruktúre zhora nadol, čím sa zvýši šanca na jeho prijatie. Prínosom je, keď firma vypracuje písomnú príručku k hodnoteniu, ktorá obsahuje časť pre hodnotiteľov i pre hodnotených. I Horník (2006) považuje za najvhodnejšie začať s hodnotením u top manažmentu, pričom je potrebné počítať s tým, že zavedenie systému trvá 2-3 roky. Pri koncipovaní a zavádzaní systému hodnotenia je potrebné odpovedať si na niektoré otázky:

- Koho a čo budeme hodnotiť?
- Ako a čím (systém a metódy)?
- Ako bude systém zavádzaný (jednorázovo, postupne)?
- Kto a ako bude kvalifikovaný?

- Ako bude zaistená nezávislosť a nestrannosť?
- Ako sa zabezpečí prijatie systému a jeho dôveryhodnosť?
- Ako bude hodnotenie dokumentované?
- Kto a ako bude kontrolovať kvalitu systému?

Ako jeden zo základných faktorov zavádzania systému hodnotenia označuje Wagnerová (2008) výber vhodného systému hodnotenia, ktorý je predovšetkým závislý na typoch profesií, ktoré budú hodnotené. Pri manažérskych a TH pozíciách bude systém zameraný viac na ciele, pri robotníkoch viac na výkon.

Zavedenie systému hodnotenia rozdeľuje Urban (2003) do ôsmich základných krokov, v rámci ktorých je potrebné:

- jasne definovať zmysel hodnotenia a určiť, čo je jeho cieľom,
- zabezpečiť, aby systém hodnotenia zodpovedal cieľom organizácie,
- zabezpečiť pochopenie a podporu systému zo strany manažmentu, zamestnancov i odborov,
- prizvať zamestnancov, manažérov i odbory k tvorbe systému hodnotenia,
- zaistiť a presvedčiť sa, že výkonové kritéria a metódy ich hodnotenia sú jasné a maximálne objektívne,
- zorganizovať tréning manažérov i zamestnancov k zavádzanému systému,
- vytvoriť formalizovaný postup, ktorý umožní zamestnancom odvolať sa proti hodnoteniu v prípade, že ho považujú za nespravodlivé,
- trvale sledovať, či systém plní stanovené ciele.

Pri zavádzaní systému hodnotenia musí byť podľa Horníka (2006) splnených niekoľko predpokladov:

- **podpora top manažmentu**, ktorý by mal ísť príkladom a absolvovať hodnotenie v prvej vlne. Následne hodnotenie postupuje na ďalšie stupne organizačnej štruktúry, a z hodnotených sa stávajú hodnotitelia, čo zvyšuje ich kvality.
- **súlad s firemnou kultúrou**,

- **podpora cieľov a stratégie organizácie**, ciele by mali byť rozpracované na organizačné jednotky, resp. na jednotlivcov,
- **akceptovateľnosť zo strany pracovníkov**, je zabezpečovaná najmä dostatočnou komunikáciou so všetkými, ktorých sa hodnotenie bude týkať,
- **administratívna nenáročnosť**,
- **hodnotiaci a rozvojový aspekt hodnotenia**, hodnotenie zamerané do minulosti pomáha pri rozhodnutiach v oblasti odmeňovania a rozmiestňovania pracovníkov. Hodnotenie zamerané do budúcnosti je orientované hlavne na rozvoj.
- **nepretržitost' hodnotenia**,
- **hodnotenie hodnotiaceho systému**,

Spustenie programu hodnotenia môže mať, podľa Wagnerovej (2008), nultú fázu - zavedenie pilotného programu, počas ktorého sa zbierajú pripomienky a komentáre zamestnancov, ktorí sa ho zúčastnia. Počas tejto fázy sú testované formuláre, postupy a iné súčasti programu, na základe ktorých môžu byť vykonané zmeny v postupe a procesoch hodnotenia.

2.3 Ciele hodnotenia zamestnancov

Za hlavný cieľ hodnotenia výkonu považuje Kachaňáková (2007) dosahovanie trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania. Podobne vníma cieľ hodnotenia z hľadiska zamestnávateľa aj Duda (2008), ktorý uvádza, že hodnotenie pomáha zamestnávateľovi zistiť, do akej miery zvláda pracovník nároky svojho pracovného miesta, aká je možnosť jeho ďalšieho využitia v podniku a čo je treba pre to urobiť. Ďalším cieľom hodnotenia zamestnancov je získať odpovede na otázky, aká je perspektíva pracovníka v podniku, čo a ako zamestnanec robí, aké sú výsledky a efektívnosť jeho práce, aké sú jeho povahové črty, schopnosti a zručnosti.

Wagnerová (2008) rozdeľuje ciele pracovného hodnotenia do niekoľkých kategórií.

- **poznávací funkcia**: pomáha vedúcemu pracovníkovi analyzovať činnosti podriadených a overiť si tak správnosť zvolených postupov a vykonaných rozhodnutí,

- **motivačná funkcia:** zamestnanec je cielene motivovaný, pretože hodnotenie u neho vyvoláva pocit spoločenskej záväznosti vykonanej práce,
- **personálna funkcia:** ukazuje, ako vedúci pristupuje k práci s podriadenými, a ako je schopný využiť poznatky získané pri hodnotení pre riadenie,
- **zlepšenie výkonu:** pomocou spätnej väzby, ktorá prichádza samotnému hodnotenému zamestnancovi, vedúcemu, prípadne iným nadriadeným a personálnemu oddeleniu, je možné zasahovať do pracovného výkonu a zlepšovať ho,
- **stanovenie odmeny:** v tomto prípade je potrebné, aby kritériá hodnotenia boli jednoznačne stanovené a dodržiavané pre všetkých zamestnancov. Výsledkom je potom spravodlivé a motivujúce odmeňovanie.
- **rozhodovanie o pracovnom zaradení:** pri hodnotení môžu byť zistené informácie, ktoré sa stanú podkladom pre povýšenie pracovníka, prípadne pre preradenie na inú, vhodnejšiu pozíciu, alebo na nižšiu pozíciu,
- **potreba odborného školenia a prípravy:** najmä ak z hodnotenia vyplynie nedostatok znalostí, zručností alebo skúseností v niektorej oblasti.

Ciele, ktoré by malo hodnotenie splňať, sú orientované na informácie pre štyri zainteresované strany, a to: pre manažéra, resp. vedúceho pracovníka, pre hodnoteného zamestnanca, pre tím spolupracovníkov, pre vedenie firmy a personálne oddelenie (Leigh, 1992).

2.4 Kritéria hodnotenia

„Správna voľba hodnotiacich kritérií, zodpovedajúcich charakteru činnosti, je jedným zo základných predpokladov úspešnosti priebehu a výsledkov hodnotenia.“ (Vetráková, 2007, s. 59). Urban (2004) označuje vo svojom výkladovom slovníku kritéria hodnotenia pracovného chovania, ako kritéria zameriavajúce sa na relevantné, pre organizáciu významné prejavy chovania. Obdobne vníma význam kritérií i Kachaňáková (2007), ktorá okrem iného uvádza, že výkon zamestnanca je možné posúdiť len použitím adekvátnych kritérií, ktoré by sa mali vzťahovať na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, na pracovné úlohy a pracovné podmienky. Kritéria sa stávajú rozhodujúcou podmienkou a zmyslom hodnotenia, len ak sú objektívne a spoľahlivé. Armstrong (2003) v tejto súvislosti uvádza, že je potrebné rozlišovať medzi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi kritériami.

Kritériá hodnotenia sú spravidla rozdeľované do štyroch skupín (Kachaňáková 2007):

- **Pracovné výsledky:** množstvo práce, kvalita práce, nepodarkovosť, spokojnosť zákazníkov, počet reklamácií, úrazovosť, a i.
- **Odborná spôsobilosť, vlastnosti:** odborné vedomosti, vzdelanie, znalosti, zručnosti, jazykové znalosti, fyzická zdatnosť, samostatnosť, spoľahlivosť, a pod.
- **Pracovné správanie:** pracovná aktivita, dodržiavanie pracovných postupov a pracovného režimu, ochota prijímať úlohy, zaobchádzanie so zvereným majetkom, a i.,
- **Sociálne správanie:** ochota k spolupráci, vzťahy so spolupracovníkmi, správanie sa k nadriadeným a podriadeným, spoločenské vystupovanie, a i.

Armstrong (2003) rozdeľuje hodnotiace kritériá do dvoch základných skupín:

- **Procesné kritériá** – ako dobre sú veci urobené,
- **Výstupné kritériá** – dopad, ktorý má proces na organizačné a operačné výkony.

Pri tvorbe kritérií by podľa Vetrákovvej (2007) mali byť do úvahy brané nasledujúce predpoklady:

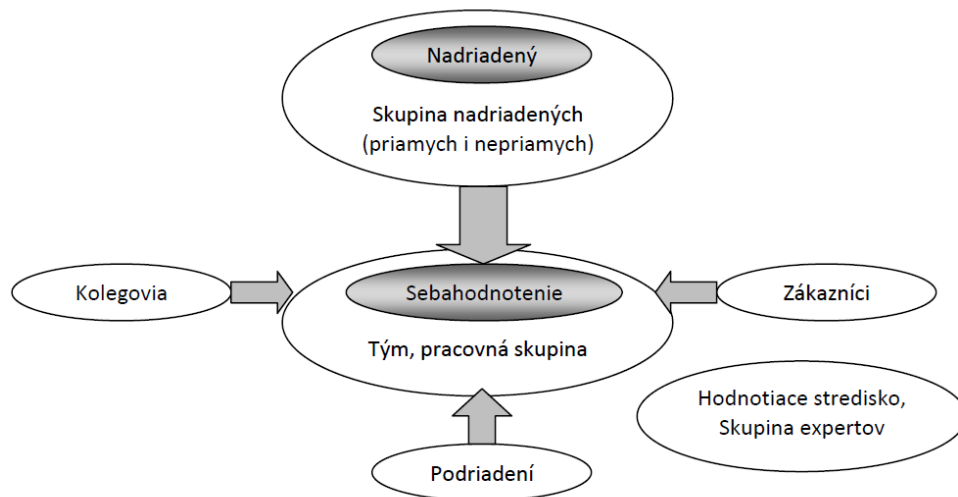
1. Tvorba kritérií musí byť systematická. Hodnotiace kritériá by mali vznikať na základe strategického plánovania, ktoré určí čo, ako a kedy sa bude merať.
2. Kritériá musia byť založené na kvalitne vykonanej analýze pracovných miest, špecifikácií osôb vhodných na dané miesta a opise práce.
3. Kritériá musia byť konkrétne pre každé pracovné miesto. Nie je možné stanoviť jedno kritérium, ktoré by bolo dostatočne flexibilné pre viacero pracovných miest.
4. Kritériá musia tvoriť celok, aby sa zamestnanci nezameriavali len na tie, ktoré sú pre nich výhodné.
5. Kritériá musia byť formulované tak, aby boli pre zamestnancov motivujúce a zároveň, aby bola možnosť ich ďalej rozvíjať.

Je dôležité, aby bol zamestnanec oboznámený s kritériami hodnotenia už pri obsadzovaní pracovného miesta, čo by ho malo viesť k prebratiu zodpovednosti za plnenie očakávaných ukazovateľov práce (Vetráková, 2007). Podľa Armstronga (2003) je potrebné vyberať kritériá, ktoré sú najužitočnejšie vzhľadom na okolnosti v organizácií, pričom v niektorých

prípadoch môže byť vhodné stanoviť niektoré kritéria na určité obdobie a následne, podľa aktuálnej potreby sa zamerať na iné oblasti.

2.5 Subjekty hodnotenia

Aby bolo zavedenie systému hodnotenia úspešné, je rovnako dôležitý ako stanovenie relevantných kritérií a výber vhodnej metódy, aj výber osoby, ktorá bude hodnotiť, upozorňuje Vetráková (2007) a ďalej dodáva, že kvalitný výkon hodnotiteľa je ovplyvnený niekoľkými aspektmi, a to najmä možnosťou hodnotiteľa sledovať výkony hodnoteného zamestnanca, schopnosť hodnotiteľa pretransformovať hodnotenie do využiteľnej podoby, a v neposlednom rade, i zodpovedajúci spôsob motivácie hodnotiteľa. I keď sa všeobecne predpokladá, že najlepším posudzovateľom výkonu je priamy nadriadený, nemusí to byť vždy pravda. Kvalitné informácie je možné získať aj z iných zdrojov. „Skutočne efektívny hodnotiaci systém využije toľko informačných zdrojov, koľko je možné použiť.“ (Lewthwaite, 2007, s. 131) Na jednoduchšej schéme (Obr. 1) sú uvedené subjekty, ktoré sa najčastejšie zúčastňujú hodnotenia pracovného výkonu.



Obr. 1. Subjekty hodnotenia (zdroj: Wagnerová, 2008)

2.5.1 Priamy nadriadený

Vo väčšine podnikov je za výkon svojich zamestnancov, a aj za ich hodnotenie zodpovedný priamy nadriadený. Prevláda totiž názor, že práve vedúci je najpovolanejšou osobou na

hodnotenie, pretože dôverne pozná úlohy pracovného miesta a spolu s personálnym útvarom stanovujú podmienky a kritériá na hodnotenie (Vetráková, 2007). Podobne i Koubek (2001) označuje priameho nadriadeného ako najkompetentnejšiu osobu pre hodnotenie pracovníka. Okrem iného poukazuje i na to, že priamy nadriadený má nielen najlepší prehľad o práci svojho podriadeného, ale zároveň pozná aj podmienky za akých pracuje, a často i zázemie pracovníka, ktoré môže vplývať na jeho prácu. Koubek ďalej uvádza, že priamy nadriadený vykonáva záverečné vyhodnotenie všetkých podkladov hodnotenia, a to či už vlastných, alebo z iných zdrojov, a vyvodzuje z nich závery, vedie hodnotiaci rozhovor a navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia. Práve priamy nadriadený je ten, kto dáva zamestnancovi spätnú väzbu.

Hodnotenie zo strany priameho nadriadeného má i svoje negatíva. Jeden zo zásadných problémov vidí Vetráková (2007) v tom, že hoci si to často vedúci – hodnotitelia ani neuvedomujú, ich hodnotenie býva ovplyvnené zaujatosťou voči zamestnancovi a to negatívnou, alebo pozitívnou. Ďalším problémom takejto formy hodnotenia býva snaha zamestnanca vedome ovplyvniť dojem, ktorý o ňom získava nadriadený. Tento fenomén býva označovaný ako *riadenie dojmu* a spočíva v tom, že pracovník sa v prítomnosti nadriadeného chová cielene tak, aby zanechal priaznivý dojem, čím však nadriadený získava skreslený obraz o výkone a chovaní pracovníka (Kasper, 2005).

2.5.2 Manažér vyššej úrovne

Nadriadený hodnotiteľ a zväčša vykonáva overovanie a schvaľovanie hodnotenia priameho nadriadeného zamestnanca, no môže hodnotenie realizovať aj sám, a to najmä v prípadoch, kedy je hodnotenie podkladom pre kariérny postup alebo špeciálne odmeny (Vetráková, 2007). Výhodou je, že sa minimalizuje nebezpečenstvo nedostatočnej autority, ktoré sa môže prejavovať pri hodnotení zo strany priameho nadriadeného. Predpokladá sa i jednotný spôsob hodnotenia vo väčšej skupine pracovníkov. Nevýhodou môže byť nedostatok kontaktu s pracovníkmi, ako i hodnotenie z príliš veľkého odstupu (Koubek, 2001).

2.5.3 Hodnotený zamestnanec – sebahodnotenie

Sebahodnotenie vedie zamestnanca k tomu, aby sa zamyslel nad svojou prácou a svojim výkonom. V procese sebahodnotenia si zamestnanec môže sám uvedomiť niektoré fakty ohľadom svojej práce a svojej výkonnosti, čo ho môže motivovať k zlepšovaniu, či k mo-

bilizácií rezerv (Wagnerová, 2008). Problémy pri sebahodnotení predstavuje najmä tendencia pracovníka hodnotiť sa v niektorých prípadoch miernejšie, v iných zasa prísnejšie. Závisí to najmä od jeho uvedomovania si vlastnej ceny a úrovne jeho nárokov (Kasper, 2005). Miera zhody medzi sebahodnotením a hodnotením z iných zdrojov závisí podľa Berryovej (2009) aj od typu povolania.

2.5.4 Kolegovia

Význam hodnotenia zo strany kolegov spočíva najmä v objemnejšom rozsahu informácií. Posudky kolegov sú hodnotnejšie najmä pri posudzovaní určitých aspektov pracovného chovania, akým je napríklad schopnosť spolupráce, ktorú sú viac kompetentní posúdiť spolupracovníci než nadriadený (Kasper, 2005). Hodnotenie zo strany spolupracovníkov je podľa Urbana (2003) vhodné najmä pri zavádzaní systému TQM a posilňovaní tímovej práce. Je však potrebné zobrať do úvahy vzťahy medzi spolupracovníkmi, ktoré môžu do značnej miery ovplyvniť relevantnosť prezentovaných informácií (Lewthwaite, 2007).

2.5.5 Podriadení

Hodnotenie zo strany podriadených je málo používané. Koubek (2001) i Kasper (2005) sa zhodujú na tom, že táto forma je využívaná prevažne na posúdenie pracovného chovania nadriadeného. Hlavným cieľom je v tomto prípade spätná väzba pre manažéra, na základe ktorej získa predstavu o tom, ako ho vidia jeho zamestnanci a môže na to prihliadať pri zlepšovaní svojej práce (Vetráková, 2007).

Nevýhodou môže byť tendencia vybavovať si účty s nadriadeným, ak je hodnotenie anonymné, alebo naopak, výrazná snaha zapáčiť sa, ak nie je anonymné (Koubek, 2001). Vetráková (2007) zaraďuje medzi problémy pri hodnotení smerom nahor nedostatočnú kompetenciu podriadených na hodnotenie.

2.5.6 Iní hodnotitelia

Do tejto kategórie sú zaradené subjekty, ktoré sa na hodnotení podieľajú v obmedzenej miere, resp. v špecifických prípadoch. Patria sem najmä:

- **Hodnotiaca komisia:** ktorá sa využíva na prekonanie úskalí jednostrannosti a subjektivity hodnotenia. Je spravidla zložená zo stálych zamestnancov podniku, psychológa, a tiež z odborníkov z externého okolia (Vetráková, 2007).

- **Zákazníci:** ich hodnotenie sa využíva najmä v prípadoch, kedy sa pracovník bezprostredne stretáva so zákazníkom. Neprisudzuje sa mu však veľký význam.
- **Nezávislý externý hodnotiteľ:** zvyčajne sa jedná o psychológa a hodnotenie je zamerané len na niektoré aspekty, prípadne na potenciál zamestnanca.
- **Assessment centre:** tieto strediská využívajú systém hĺbkových rozhovorov, psychologických testovaní, simulácií pracovných činností a pod. Nevýhodou je finančná a časová náročnosť, a niekedy neobjektívnosť.
- **Pracovník personálneho útvaru:** k hodnoteniu zo strany pracovníkov personálneho útvaru dochádza skôr sporadicky. Hodnotenie v takomto prípade slúži predovšetkým ku vzdelávaniu a rozvoju pracovníkov. (Koubek, 2001).

2.6 Typy hodnotenia

2.6.1 Podľa prevedenia

- a) **Neformálne hodnotenie.** Duda (2008) vníma neformálny spôsob hodnotenia, ako priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Takéto hodnotenie spravidla nebýva zaznamenávané a len ojedinele sa stáva podkladom pre nejaké personálne rozhodnutia. Za neformálne hodnotenie možno, podľa Bělohlávka (2009), považovať každodennú komunikáciu vedúceho s pracovníkom, pri ktorej je hodnotený pracovný výkon zamestnanca. Vedúci pracovníci sa však dopúšťajú dvoch zásadných chýb:

- zabúdajú oznamovať pracovníkom názor na kvalitu ich práce,
- vyjadrujú kritiku, no zabúdajú pochváliť dobrú prácu.

I keď je neformálne hodnotenie dôležitým nástrojom kontroly a usmerňovania pracovníkov, spravidla nezaručuje jednotný prístup k pracovníkom, je zväčša veľmi subjektívne a pôsobí pri ňom faktor náhody (Koubek, 1996).

- b) **Formálne hodnotenie.** Je spravidla racionálne, štandardizované, periodické a má pravidelný interval. Výsledky hodnotenia sa zaznamenávajú a dokumentujú pre ďalšie personálne činnosti. Je zamerané najmä na: výsledky práce, pracovné správanie a mäkké dáta (Duda, 2008).

Hlavné výhody pravidelného formálneho hodnotenia vidí Koubek (1996) najmä v tom, že formálne hodnotenie:

- poznáva a hodnotí pracovníkov komplexnejšie, z hľadiska súboru znalostí, zručností a kvalít pre vykonávanie danej práce,
- lepšie rozpoznáva, oceňuje a rozvíja silné stránky pracovníka,
- lepšie rozpoznáva slabé stránky pracovníka a pomáha k ich efektívnejšiemu odstraňovaniu,
- umožňuje rozpoznávať potrebu vzdelávania a rozvojový potenciál pracovníka,
- umožňuje s predstihom rozpoznať možné disciplinárne problémy,
- orientuje pozornosť pracovníka na výkon,
- lepšie prispieva k zvyšovaniu pracovnej morálky.

2.6.2 Podľa frekvencie

Duda (2008) rozdeľuje frekvenciu hodnotenia do dvoch kategórií.

- a) **Hodnotenie v skúšobnej dobe.** Spočíva v hodnotení zvládnutia úloh pracovného miesta, adaptácie na pracovné miesto, prostredie i kolektív.
- b) **Periodické hodnotenie.** Môže byť každodenné, zamerané na bezprostredný pracovný výkon, príležitostné - vyvolané okamžitou potrebou, alebo systematické, ktoré sa prevádza pravidelne a využíva štandardizované postupy. Ako však upozorňuje Koubek (1996), interval hodnotenia by mal byť taký, aby zaručoval adekvátnu aktuálnosť informácií o pracovnom výkone.

2.6.3 Podľa zložiek

Duda (2008) rozdeľuje hodnotenie podľa zložiek do dvoch skupín:

- a) **Kvalitatívne hodnotenie.** Posudzuje sa chovanie, jednanie, osobnostné vlastnosti a zručnosti, ktoré sú na danej pozícii žiaduce. Kvalitatívne zložky sa posudzujú najmä u pracovníkov, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkom.
- b) **Kvantitatívne hodnotenie.** Predstavujú výkonnosť (produktivitu) pracovníka. Jeho výkony sa porovnávajú so štandardmi alebo plánom (Duda, 2008).

2.7 Metódy hodnotenia

Správna voľba kritérií hodnotenia je dôležitá, no nie je dostačujúca pre efektívne hodnotenie pracovníkov. K tomu je potrebné zvoliť vhodnú metódu, alebo kombináciu metód pre prácu so stanovenými kritériami a určiť nemenné podmienky, za ktorých bude použitá. Akúkoľvek metódu organizácia použije na hodnotenie, mala by byť spoľahlivá a pravdivá, všeobecne prijateľná a čo možno najefektívnejšia (Duda, 2008).

Metódy hodnotenia sú rozdeľované podľa toho, aké oblasti hodnotenia pokrývajú a na aký časový horizont sa orientujú, uvádza Horník (2006), a ďalej upresňuje, že podľa časového horizontu môžeme metódy rozložiť do troch skupín:

- *Metódy zamerané na minulosť*
- *Metódy zamerané na prítomnosť*
- *Metódy zamerané na budúcnosť*

Pri voľbe metód hodnotenia je ideálne, keď hodnotenie pracovníka pokrýva prieniky medzi oblasťami hodnotenia a časovými horizontmi. Tento stav je však veľmi problematické dosiahnuť v priebehu jedného hodnotiaceho cyklu (Horník, 2006).

Každá z hodnotiacich metód má svoje prednosti, ale i obmedzenia, preto aplikácia ktorejkoľvek z nich vyžaduje overenie jej vhodnosti, spoľahlivosti a platnosti pre daný prípad použitia a zároveň prípadnú modifikáciu na konkrétne podmienky firmy (Polednová, 1991).

2.7.1 Hodnotiaca stupnica

Metóda hodnotenia formou hodnotiacej stupnice je vo všeobecnosti považovaná za najstaršiu a najrozšírenejšiu metódu pracovného hodnotenia, pri ktorom hodnotiteľ prevádza subjektívne posúdenie pracovného výkonu jednotlivca podľa danej stupnice.

Hodnotenie je v tomto prípade založené na osobnom názore hodnotiacej osoby a často neobsahuje kritéria, ktoré sú v priamom vzťahu so skutočne vykonávanou prácou. Táto klasifikácia je väčšinou zostavená z číselných hodnôt, ktoré umožňujú jednoduchý výpočet priemerov a následného porovnávania (Werther, 1992). Pri tejto metóde sa hodnotia jednotlivé aspekty práce osobitne, a každý faktor sa definuje ako jednoduchý a vecný výsledok, uvádza Vetráková (2007), a definuje tri základné druhy stupníc a to:

1. **Číselná** – pri ktorej je každé kritérium odstupňované pomocou číselných hodnôt. Význam jednotlivých kritérií môže byť rozlíšený váhami a bodovým rozpätím. Na ohodnotenie celkového výkonu sa potom spočítavajú jednotlivé body, prípadne sa využije jednoduchý alebo vážený aritmetický priemer.
2. **Grafická** – hodnotenie jednotlivých kritérií sa zaznačuje na úsečke. Súhrnné hodnotenie sa potom znázorní ako krivka spájajúca body na vyznačených úsečkách.
3. **Slovná** – úroveň pracovného výkonu je definovaná vybranými slovami, alebo slovnými charakteristikami. (napr. vynikajúci, veľmi dobrý, dobrý, a pod.)

Trocha odlišne rozdeľuje hodnotiace stupnice Horník (2006), ktorý číselné a grafické stupnice zaraďuje do spoločnej kategórie *neverbálne*, ako ďalšiu uvádza kategóriu *verbálne*, a definuje ešte kategóriu *kombinované*, ktorá, ako vyplýva z názvu, je kombináciou predchádzajúcich dvoch kategórií.

Hodnotiace stupnice môžu mať rôzny rozsah. Horník (2006) popisuje sedem najčastejšie využívaných rozsahov stupníc. *Trojdielna stupnica*, ktorej stupne by sa dali definovať ako podpriemer, priemer a nadpriemer. Je však málo objektívna a používa sa najmä u menej skúsených hodnotiteľov. *Štvordielna stupnica*, nemá stredovú hodnotu, a podobne ako trojdielna má relatívne malú vypovedaciu schopnosť. *Päťdielna stupnica*, je veľmi často využívaná, nakoľko jej rozsah je relatívne dostačujúci a pritom s ňou dokážu pracovať aj menej skúsení hodnotitelia. Ďalej je to *šesťdielna a sedemdielna stupnica*, ktorá je často odporúčaná, no pri jej použití spravidla nebývajú využívané krajné hodnoty stupnice. Niekedy sa využívajú aj *desaťdielna a stodielna stupnica*.

Základnou výhodou tejto metódy je, že umožňuje prehľadne porovnávať hodnotených pracovníkov pomocou celkového počtu dosiahnutých bodov, alebo priemerného počtu dosiahnutých bodov za všetky kritéria. Tým, že je tu i možnosť priradovať jednotlivým kritériám rôznu bodovú váhu a rôzne bodové rozpätie, umožňuje zvýrazniť význam jednotlivých kritérií (Koubek, 1996). Ďalšími výhodami takéhoto hodnotenia sú podľa Kachaňákovvej (2007) i mnohostranné využitie, operatívnosť, jednoduchosť a zrozumiteľnosť, časová nenáročnosť. Na tieto výhody priamo nadväzuje i ďalšia a to finančná nenáročnosť tejto metódy (Werther, 1992).

Napriek mnohým výhodám, má táto metóda aj svoje nevýhody. Vetráková (2007) poukazuje na nedostatočnú flexibilitu a redukciu výsledkov na vopred dané charakteristiky. Duda

(2008) i Werther (1992) poukazujú na to, že hodnotiace kritériá môžu byť ťažko identifikovateľné, prípadne neprimerané našim zámerom hodnotenia, a teda nebudú splňať očakávania. Môže sa taktiež stať, že hodnotitelia nie sú schopní porozumieť slovnému popisu a správne identifikovať dané kritérium. Ako nevýhodu tejto metódy označuje Kasper (2005) tendenciu hodnotiteľov k extrémnym hodnotám stupnice, teda priradovanie najnižšej alebo najvyššej hodnoty. Na druhej strane sú hodnotitelia, ktorí sa zameriavajú na stredné hodnoty stupnice.

2.7.2 Porovnávanie s inými pracovníkmi

Táto metóda je založená na porovnávaní pracovníkov pracujúcich na rovnakých pozíciách. V praxi sa najčastejšie využíva striedavé porovnávanie, párové porovnávanie a nútené rozdelenie. Od ostatných metód sa líši najmä v tom, že hodnotenie pracovného výkonu jednotlivca je funkciou výkonu ostatných zamestnancov a výkon rôznych skupín pracovníkov teda nemožno porovnávať (Vetráková, 2007). Vychádza z porovnania jedného, alebo viacerých kritérií u jednotlivých pracovníkov (Polednová, 1991).

Duda (2008) vidí význam tejto metódy najmä pre účely vytvárania súťaživého prostredia, motivovania pracovníkov a zlepšovaniu výkonu v pracovnej skupine. Nie sú však vhodné pre účely odmeňovania, a to najmä z dôvodu, že môže nastať situácia, kedy najhorší pracovník jednej skupiny je lepší, než najlepší pracovník inej skupiny.

Najčastejšie používané techniky tejto metódy sú:

1. **Striedavé porovnávanie** – spočíva v tom, že hodnotiteľ určí najvýkonnejšieho a následne najmenej výkonného pracovníka, ktorým priradí prvé a posledné miesto zoznamu. Následne vyberá zo zostávajúcich pracovníkov najlepšieho a najhoršieho a zapisuje ich na ďalšie miesta na začiatku a konci zoznamu smerom k stredu. Táto technika je značne náročná pri väčšom počte pracovníkov. (Duda, 2008)
2. **Párové porovnávanie** – je porovnaním každého zamestnanca s každým, a tomu lepšiemu s porovnávanou dvojicou je priradený bod. Po sčítaní všetkých bodov sa vytvorí rebríček pracovníkov. Časovú náročnosť je možné čiastočne zjednodušiť rozdelením hodnotených na podskupiny podľa stanovených zásad (Wagnerová, 2008). Podľa Horníka (2006) je táto forma využívaná najmä, keď nie sú dané kritériá jednoznačne merateľné, prípadne pri hodnotení celkových výkonov.

3. **Povinné rozdelenie** – hodnotiteľ pri ňom porovnáva výkon pracovníkov a má za úlohu priradiť určité percento pracovníkov na určenú úroveň pracovného výkonu.. Táto technika sa nedá vhodne využiť pri malom počte pracovníkov (Koubek, 2001).

2.7.3 Dotazník

Princíp hodnotiaceho dotazníka spočíva v hodnotení zamestnanca, na základe výberu z ponúknutých variant slovných formulácií hodnotenia pracovného výkonu a osobných charakteristík hodnoteného zamestnanca. Výsledok hodnotenia môže byť vyjadrený počtom kladných odpovedí, bodovým ohodnotením jednotlivých odpovedí, alebo známkováním podľa významu v celkovom hodnotení. Ak sú vhodne zvolené kritériá a hodnotiteľ má dostatočné množstvo formulácií na hodnotenie, môže dotazníková metóda poskytnúť pomerne presný obraz o výkone zamestnanca (Kachaňáková, 2007). Hodnotiacou osobou býva najčastejšie priamy nadriadený. Vetráková (2007), podobne ako väčšina ďalších autorov, považuje formu dotazníkov za výhodnú najmä pre ich nenáročnosť spracovania, úspornosť a minimálnu prípravu hodnotiteľov. Naproti tomu Koubek (2001) označuje túto metódu za časovo náročnú, pretože pre každú skupinu pracovných miest sa musí vytvárať iný formulár a špecifické formulácie. Náročnejšie je teda i preškolenie hodnotiteľov, a napriek tomu dochádza k subjektívnemu prístupu zo strany hodnotiteľov a rôznej interpretácii otázok.

2.7.4 Metóda kľúčovej udalosti

Metóda kľúčovej udalosti, označovaná niektorými autormi aj ako *metóda kritických prípadov*, je založená na skutočnosti, že v správaní ľudí existujú určité extrémne charakteristiky, ktoré pozitívne alebo negatívne vplyvajú na ich výsledky. Hodnotiteľ sa v tomto prípade nezameriava na normálne pracovné výsledky zamestnanca, ale sústreďuje sa na vysoko pozitívne, alebo vysoko negatívne výsledky (Vetráková, 2007). Táto metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa stali pri vykonávaní práce určitého pracovníka (Koubek, 2001). K zníženiu účinnosti tejto metódy môže dôjsť najmä podceňovaním priebežnej evidencie jednotlivých udalostí, prípadne ich nesprávnym pochopením a interpretáciou, upozorňuje Kachaňáková (2007).

2.7.5 Hodnotenie podľa stanovených cieľov

Pôvodne bolo hodnotenie podľa cieľov zamerané viac na peňažné ukazovatele, akými sú zisk, čisté tržby, obrat, objem predaja a pod. (Wagnerová, 2008). V súčasnosti sa ciele stanovujú najmä vzhľadom na pracovnú pozíciu hodnoteného zamestnanca. Zamestnanec spolu so svojim nadriadeným spolupracuje na stanovení pracovných cieľov, ktoré by mali byť presne definované, termínované a vzájomne odsúhlasené (Kachaňáková, 2007). Dosiahnuté výsledky, vzhľadom k stanoveným cieľom, by mali byť merané, pričom výsledky merania môžu byť použité ako finálny výstup, prípadne môžu vyjadrovať dosiahnutý pokrok smerom k stanovenému cieľu (Armstrong, 2003).

Podľa Vetrákovej (2007) je výhodou možnosť zamestnanca sledovať svoje výsledky v priebehu práce, čo ho motivuje na ich dosahovanie. Koubek (2001) vidí pozitívum tejto metódy v tom, že výkon je posudzovaný pomocou objektívnych ukazovateľov. Naproti tomu nevýhodu vidí v tom, že daná metóda neumožňuje porovnávanie výkonu rôznych kategórií pracovných miest.

Problémy môžu vznikáť najmä, ak sa nepodarí vybrať primerane podnetné ciele, či už preto, že sú príliš náročné, alebo naopak nenáročné, konštatuje Kachaňáková (2007) a dopĺňa, že môže dochádzať k preferovaniu len jedného aspektu práce a ostatné sú prehliadané. Wagnerová (2008) v tejto súvislosti upozorňuje na to, že sa koncentrácia pozornosti sústreďuje na dosiahnutie cieľa, a nesleduje sa ako bol cieľ dosiahnutý. Túto nevýhodu je možné redukovať kombináciou s ďalšími formami hodnotenia výkonnosti.

2.7.6 Hodnotiaci správa (posudok)

Podstatou hodnotiacej správy je opísať a posúdiť silné a slabé stránky hodnoteného zamestnanca. Môže ísť o voľný opis, alebo je správa spracovaná podľa vopred stanovenej osnovy hodnotenia vzhľadom na účel hodnotenia. V hodnotení sú opísané výsledky pracovnej činnosti, ale i charakteristiky zamestnanca, ktoré najvýraznejšie ovplyvňujú jeho pracovný výkon (Kachaňáková, 2007). Posudky majú výhodu voči hodnotiacim stupniciam v tom, že umožňujú väčšiu flexibilitu a sú v nich obsiahnuté aj oblasti, ktoré v hodnotiacich stupniciach nebývajú zahrnuté, uvádza Wagnerová (2008) a dodáva, že i to je dôvod, prečo sa posudky často prikladajú ako dodatok k hodnoteniu pomocou hodnotiacej stupnice. Problémom hodnotiacej správy je, podľa Vetrákovej (2007), nemožnosť porovnania výkonov viacerých zamestnancov. Ďalším faktorom, ktorý vplýva na objektívnosť posudku

je osobný vzťah hodnotiteľa k hodnotenému. Ako alternatívu, ktorá pomáha minimalizovať rozdiely v posudkoch, uvádza Werther (1992) prizvanie odborníka z personálneho oddelenia, ktorý pomáha vedúcemu pracovníkovi s hodnotením. Nakoľko posudok formálne spracováva personálny odborník, dá sa predpokladať väčšia zhoda v štruktúre jednotlivých posudkov.

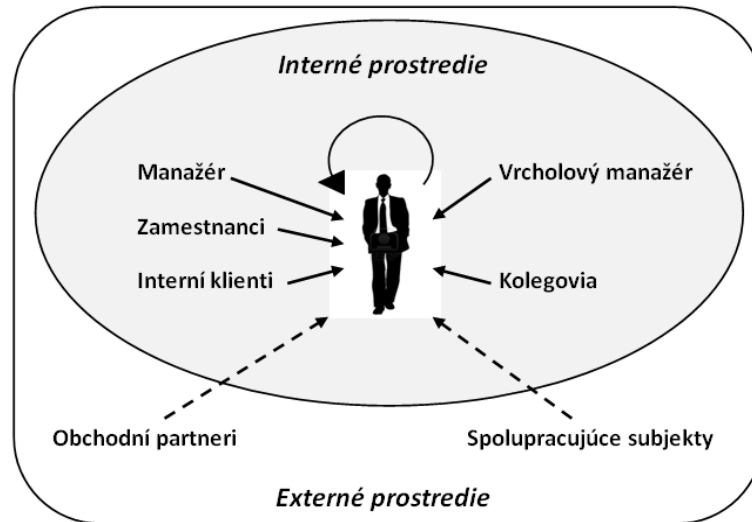
2.7.7 Assessment centrum (hodnotiace stredisko)

Assessment centrum sa v odbornej literatúre označuje aj termínom *diagnosticko-výcvikový program*. Tento program je využívaný prevažne pre pracovníkov na manažérskych pozíciách. Systém hodnotenia spočíva v simulácií manažérskych činností, a sledovaní pracovného výkonu hodnoteného. Celý proces hodnotenia prebieha mimo pracoviska. Hodnotení sa podrobujú hĺbkovým pohovorom, psychologickým testom, hodnoteniam svojich kolegov, skupinovým diskusiám, hodnoteniu svojich vedúcich a psychológov. Simulácie pracovných činností môžu obsahovať korešpondenčné cvičenia, testovanie rozhodovania, a iné činnosti skúmajúce pracovníkove schopnosti. V priebehu celého pobytu sa vedúci a psychológovia snažia odhaliť klady a zápory hodnoteného pracovníka a jeho celkový potenciál (Duda, 2008). Nevýhoda tejto metódy spočíva podľa Vetrákovej (2007) v tom, že informuje o momentálnom výkone zamestnanca v umelo vytvorených podmienkach, čo sa však v konečnom dôsledku nemusí zhodovať s výkonmi v reálnej práci.

2.7.8 360 –stupňová spätná väzba

Hlavným zmyslom tejto metódy je, podľa Vetrákovej (2007), zvýšiť objektivitu hodnotenia a posilniť pocit spravodlivosti u hodnoteného zamestnanca tým, že je hodnotený z viacerých zdrojov. Na hodnotení teda participuje viacero osôb, ktoré poznajú prácu hodnoteného. Ako vyplýva z vyobrazenia 360-stupňovej spätnej väzby (Obr. 2), najčastejšími hodnotiteľmi sú priami i nepriami nadriadení, kolegovia, interní i externí zákazníci, podriadení a súčasťou je i sebahodnotenie. Dôležitým kritériom pre úspešné zavedenie 360-stupňovej spätnej väzby je podľa Kubeša (2008) zaškolenie všetkých, ktorí sa na hodnotení budú zúčastňovať. Hodnotenie sa spravidla prevádza formou štruktúrovaných a zväčša anonymných dotazníkov, ktoré sú zamerané viac na popis správania, ako na jeho posudzovanie (Wagnerová, 2008). Za výhodu tejto metódy považuje Horník (2006) koncentrova-

nosť informácií a ich zoradenosť. Zároveň však upozorňuje na to, že 360° spätnú väzbu nie je vhodné používať, ak zlyhali iné formy na korigovanie neprijateľného správania.



Obr. 2. 360-stupňová spätná väzba (zdroj: Vetráková, 2007)

Proces hodnotenia pomocou 360° spätnej väzby začína štúdiom strategického plánu riadenia zamestnancov. Ďalej sa stanovujú ciele hodnotenia, vyberú sa hodnotitelia, zafinujú sa požiadavky pracovného miesta. Nasleduje samotný proces hodnotenia, závery ktorého sa využívajú v ďalších personálnych činnostiach. Proces by však mal pokračovať overovaním vplyvu jeho výstupov na pracovný výkon a rozvoj zamestnanca, ako i na jeho pracovné a sociálne správanie (Vetráková, 2007).

Formy vstupov od hodnotiteľov rozdeľuje Horník (2006) do troch kategórií:

- **dotazníková forma** – dotazník je zostavený z položiek, ku ktorým hodnotiteľ pripisuje bodovú hodnotu. V závere môže byť priestor pre štruktúrovaný komentár.
- **hodnotenie jednotlivých kompetencií** – je hodnotením prejavov chovania zaradených do určitých kompetencií. Táto forma je časovo náročnejšia.
- **mini 360° spätná väzba** – považuje sa za minimálne časovo náročnú, obsahuje spravidla 9 – 12 otázok a tri otvorené otázky, prípadne komentár.

Medzi hlavné výhody tejto metódy zaraďuje Armstrong (2007) mimo iných aj to, že hodnotení získajú lepší prehľad o tom ako ich vnímajú iní, vzniká spoľahlivejšia spätná väzba

pre vyšších a vrcholových manažérov o ich pracovnom výkone, pracovníci jasnejšie vidia kritické a rozhodujúce stránky pracovného výkonu, identifikujú sa silné stránky, ale i potreby rozvoja jedinca, a pod. Ako problém vidí neposkytovanie úprimnej a poctivej spätnej väzby, ďalej že po spätnej väzbe nenasledujú potrebné kroky, a tiež i príliš veľa byrokracie.

2.8 Proces hodnotenia

Urban (2003) pripisuje procesu hodnotenia rovnakú dôležitosť, ako majú ostatné manažérske úlohy, preto je mu treba venovať náležitú pozornosť, a to najmä vzhľadom na význam hodnotenia, ktorý má pre manažéra, zamestnanca i organizáciu ako celok. Napriek tomu časť manažérov chápe hodnotenie ako jednorazovú a skôr administratívnu úlohu. Hodnotenie je však podstatne rozsiahlejší proces, ktorý začína príchodom zamestnanca a končí až jeho povýšením na vyššiu úroveň, alebo odchodom z organizácie.

2.8.1 Prípravné obdobie

Je fázou prípravy na samotný proces hodnotenia a jej úspešné zvládnutie je predpokladom pre kvalitný priebeh hodnotenia. Má niekoľko krokov.

- **Výber a príprava hodnotiteľov.** Horník (2006) uvádza ako prvý krok procesu hodnotenia výber hodnotiteľov, ktorými sú najčastejšie priami nadriadení, no v prípade použitia špeciálnejších metód, to môžu byť aj iné osoby. Do tejto pozície je podľa Dudu (2008) potrebné postaviť ľudí, ktorí sú schopní kvalitne hodnotiť a zároveň sformulovať výsledky pre ďalšie spracovanie. Horník (2006) zastáva názor, že príprava hodnotiteľov nie je jednorazová záležitosť, a je vhodné aby pred procesom hodnotenia boli hodnotitelia preškolení a to i pri opakovaných hodnoteniach.
- **Stanovenie cieľov, očakávaní a štandardov.** Ciele a očakávania by mali byť so zamestnancami prediskutované pred samotným procesom hodnotenia, resp. hodnotený by mal byť s nimi oboznámený ešte pred nástupom na danú pozíciu, nakoľko hodnotenie začína od prvého dňa jeho práce (Urban, 2003).
- **Analýza pracovných miest.** Obsahuje popis a špecifikáciu pracovného miesta, na základe ktorých sa vytvorí predstava o pracovných výkonoch na jednotlivých pozíciách a tým i požiadavky na pracovníka (Koubek, 2001).

- **Formulácia kritérií.** Pozostáva z výberu kritérií, stanovenia noriem, voľby metód a hodnotiacich stupníc, a tiež z určenia časového obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone (Koubek, 2001).
- **Informovanie hodnotených pracovníkov.** Duda (2008) považuje informovanie o účele a priebehu hodnotenia za dôležité, aby bol proces hodnotenia správne vnímaný. Ako upozorňuje Horník (2006), hodnotených zamestnancov je potrebné informovať aj v prípade blížiaceho sa záverečného hodnotiaceho pohovoru, aby sa na tento mohli pripraviť.

2.8.2 Obdobie získavania informácií, hodnotenia

V tejto fáze subjekty, ktoré boli určené ako hodnotitelia, pozorujú pracovný výkon hodnoteného, prípadne dokumentujú výsledky jeho práce. Priebežne sa pritom vytvára adekvátna dokumentácia, ktorá má jednotný charakter a mala by byť zakladaná jednotným spôsobom (Koubek, 2001).

2.8.3 Obdobie vyhodnocovania informácií

Prvoradou úlohou tejto fázy je transformovať získané informácie do použiteľnej podoby tak, aby mohli byť ďalej využité najmä pre personálne potreby (Duda, 2008). Ide teda o vyhodnocovanie pracovných výsledkov, chovania, schopností a ďalších vlastností hodnoteného pracovníka, prevádzané štandardným postupom. Porovnávajú sa pritom zistené výsledky s očakávanými výsledkami a určenými normami a požiadavkami. Výstupy z tejto fázy musia mať písomnú podobu (Koubek, 2001). Hoci je formálne prevedenie týchto výstupov rozdielne v rôznych organizáciách, pričom ako píše Urban (2003), u jednej firmy to môže byť jednostranný formulár a u inej niekoľkostranové hodnotenie. Je potrebné, aby bolo hodnotenie súhrnom dôležitých udalostí hodnoteného obdobia, ktoré sa priamo vzťahujú k cieľom, očakávaniam a štandardom, ktoré boli na začiatku hodnoteného obdobia so zamestnancom dohodnuté.

2.8.4 Hodnotiaci pohovor

Je vo všeobecnosti považovaný za záverečnú fázu procesu hodnotenia. Samotná príprava na hodnotiaci pohovor zahŕňa podľa Horníka (2006) najmä:

- stanovenie presného termínu hodnotiaceho pohovoru a jeho potvrdenie zo strany hodnoteného, a to minimálne s týždenným predstihom,
- príprava a naštudovanie všetkých podkladov potrebných pre hodnotenie,
- formulácia toho, čo bude cieľom hodnotiaceho pohovoru a témy, ktoré majú byť určite prebrané,
- možné citlivé miesta hodnotiaceho pohovoru.

Predpokladom úspechu hodnotiaceho pohovoru je adekvátna príprava hodnotiteľa i hodnoteného, ktorá spočíva podľa Bělohávková (2009), najmä v rekapitulácii uplynulého obdobia, pri ktorej sa hodnotia úspechy i neúspechy, definuje sa stupeň splnenia stanovených cieľov a hodnotí sa úroveň osobných kvalít zamestnanca.

Samotný pohovor je podľa Urbana (2003) potrebné viesť v pozitívnom duchu, i keď sa prejednávajú výkonové problémy zamestnanca. Priebeh pohovoru rozdeľuje Horník (2006) do štyroch fáz: *zdvorilostná a zahrievacia časť – spätná väzba – formulácia cieľov – záver a predloženie ďalších informácií*. Každá z uvedených častí má svoj význam. Najväčší podiel času je venovaný jadrú rozhovoru, teda spätnej väzbe a formulácií cieľov. Dôležité je, aby stanovené ciele a štandardy výkonnosti, boli zo strany hodnoteného zamestnanca odsúhlasené (Armstrong, 2003). V prípade stanovovania cieľov sa Bělohávková (2009) i Heller (2005) zhodujú v tom, že ciele by mali spĺňať určité parametre, ktoré najlepšie vystihuje anglická skratka **SMART**, pričom jednotlivé písmená určujú atribúty cieľov:

- **S – Specific** – špecifické
- **M – Measurable** – merateľné
- **A – Agreed** – akceptovateľné
- **R – Realistic** – reálne
- **T – Timed** – časovo vymedzené

Záverečná fáza pohovoru slúži k zhrnutiu celého pohovoru a vysloveniu záverov, ktoré je vhodné zapísať.

2.9 Chyby pri hodnotení

Každý jednotlivec má, podľa Kubeša (2008), pri akomkoľvek posudzovaní seba či ostatných, sklon k určitým štandardným chybám, ktoré ovplyvňujú výsledok. Napriek tomu, že tieto chyby nie je možné úplne odstrániť, je možné s nimi pracovať a minimalizovať ich dopad v prípade, že si ich hodnotiteľ uvedomí. Časť týchto chýb vychádza z psychiky hodnotiteľa, uvádza Vetráková (2007) a dopĺňa, že mnoho hodnotiteľov sa týchto chýb dopúšťa bez toho, aby si ich uvedomovali.

Za najčastejšie sa vyskytujúce chyby pri hodnotení možno vo všeobecnosti považovať:

- **haló efekt:** prejavuje sa tým, že hodnotiteľa zaujme na hodnotenom nejaký významný úspech, alebo vlastnosť, príp. výrazný nedostatok na základe ktorého ignoruje ostatné výkony a vlastnosti (Urban, 2003).
- **chyba projekcie:** hodnotiaci prisudzuje hodnotenému svoje vlastné názory, postoje, silné a slabé stránky a má tendenciu hodnotiť priaznivejšie zamestnancov, ktorí sa mu podobajú (Vetráková, 2007).
- **stereotypy:** príčinou tejto chyby sú predsudky, ktorými sa necháva hodnotiteľ pri hodnotení ovplyvniť (Urban, 2003).
- **prílišná zhovievavosť, prílišná prísnosť:** ide o prípady, keď sú hodnotení zamestnanci hromadne zaradovaní k pozitívnym, resp. k negatívnym hraniciam hodnotiacej stupnice (Koubek, 2001).
- **hodnotenie zo strednej stupnice:** je opakom predchádzajúcej alternatívy, pričom sú zamestnanci hodnotení v prevažnej väčšine ako priemerní, čím sa zdanlivo nikomu neublíži a nikto nie je príliš vyzdvihovaný. Problémom je, že takéto hodnotenie je pre výkonných pracovníkov demotivujúce (Koubek, 2001).
- **regency efekt:** označovaný aj ako efekt nedávnosti, sa prejavuje tým, že hodnotenie je ovplyvnené posledným výkonom, ktorý si hodnotiteľ pamätá najlepšie (Vetráková, 2007).
- **hodnotenie podľa referenčnej skupiny:** znamená, že hodnotený je posudzovaný podľa toho, s akými ľuďmi sa stýka (Vetráková, 2007).

Medzi ďalšie chyby, ktoré sa pri hodnotení vyskytujú je možné zaradiť: chyby vyplývajúce z kultúrnych rozdielov, ovplyvnenie prvým dojmom, ovplyvnenie postavením hodnoteného

v podnikovej hierarchii, nesprávne použitie hodnotiacich mierok, prihliadanie k sociálnemu postaveniu, príbuzenským vzťahom, etnickým, či rasovým znakom, a pod.

Aby bolo možné predchádzať podobným chybám, považuje Koubek (2001) za nevyhnutne potrebné:

- dôkladne prepracovať a vybrať kritéria a metódy hodnotenia, ktoré majú byť prispôbené povahe hodnotenej práce i účelu hodnotenia.,
- dôkladne pripraviť všetky formuláre a dokumenty potrebné k hodnoteniu,
- dôkladne spracovať plán hodnotenia,
- dôkladne preškoliť pracovníkov, ktorí sa budú na hodnotení podieľať,
- informovať pracovníkov o zmysle, cieľoch, kritériách a metódach hodnotenia, a zabezpečiť si ich ochotu k spolupráci.

Samozrejme hodnotenie pracovníkov nesmie byť v rozpore s platnými zákonmi a ľudskými právami. Taktiež v ňom nesmú byť obsiahnuté žiadne prvky diskriminácie.

3 ZHRNUTIE TEORETICKEJ ČASTI

Predpokladom úspešného fungovania firmy je, okrem iného, i využitie pracovného potenciálu jej zamestnancov. Na to je potrebné poznať ich silné a slabé stránky, správne posúdiť pracovný výkon, zaradiť ich na vhodné pozície a motivovať ich k lepším výkonom.

Na to, aby organizácia vedela správne posúdiť výkony jednotlivých pracovníkov, je vhodné mať zavedený efektívny program hodnotenia zamestnancov. Ako vyplýva z poznatkov teoretickej časti, hodnotenie pracovníkov pomáha organizáciám najmä pri:

- posúdení pracovných výkonov zamestnancov,
- odhaľovaní silných a slabých stránok zamestnancov,
- získavaní podkladov pre odmeňovanie,
- vhodnom rozmiestňovaní pracovníkov na jednotlivé pracovné pozície,
- vyhodnocovaní efektívnosti, ale i potrieb rozvoja a vzdelávania pracovníkov,
- stanovovaní pracovných cieľov,
- motivovaní pracovníkov a zvyšovaní ich výkonu, a pod.

Výsledky hodnotenia sú teda dôležitým podkladom pre činnosti personálneho oddelenia, a tiež pre vedenie spoločnosti.

Procesu hodnotenia je potrebné venovať náležitú pozornosť pri jeho zavádzaní i pri využívaní. Samotné zavedenie hodnotiaceho procesu do organizácie vyžaduje dôslednú prípravu. Je potrebné stanoviť ciele, ktoré má hodnotenie spĺňať, určiť kto bude hodnotený a kto hodnotiteľ. Vzhľadom na podmienky a požiadavky firmy definovať základné kritéria hodnotenia a stanoviť vhodné metódy. Súčasťou prípravy je i zaškolenie hodnotiteľov a hodnotených, a získanie ich pozitívneho prístupu k procesu hodnotenia. Nutná je i príprava potrebnej dokumentácie a vypracovanie štandardov a postupov v procese hodnotenia.

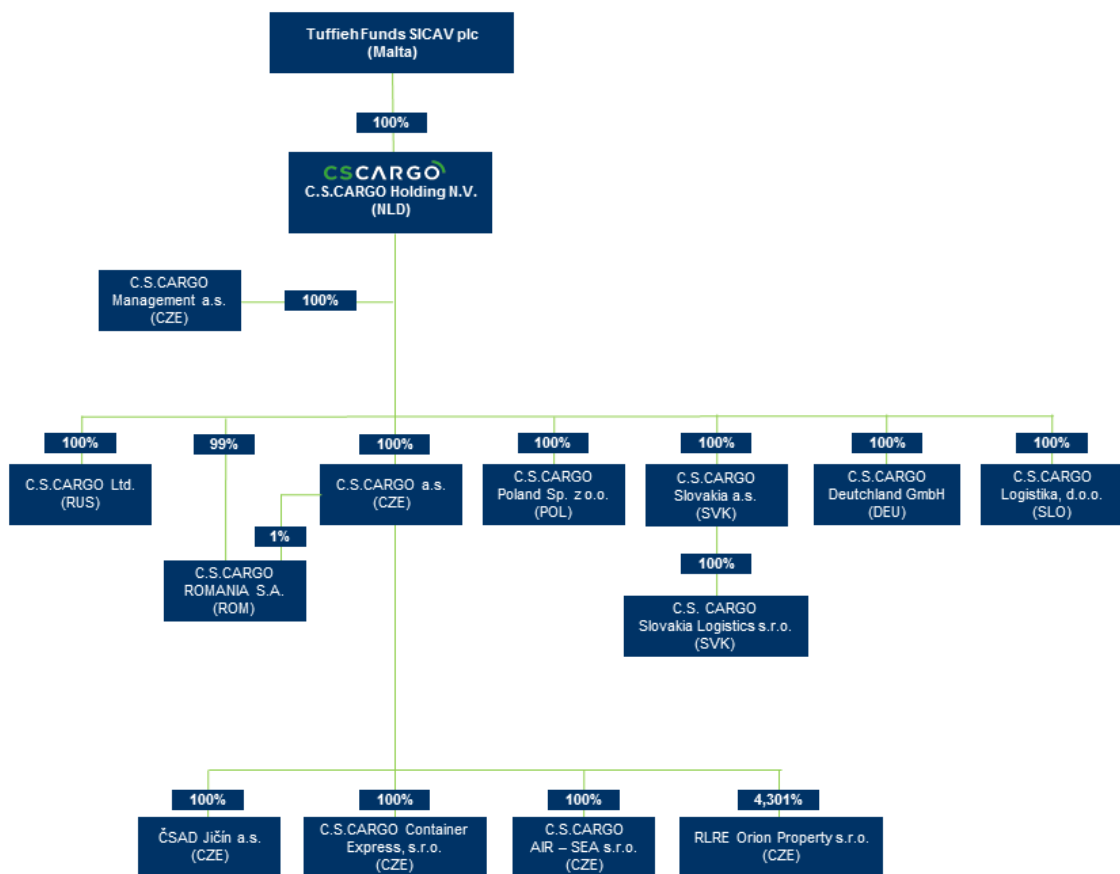
Proces by mal následne prebiehať podľa stanovených postupov. Je potrebné, aby sa hodnotenie vykonávalo priebežne a záverečné zhodnotenie spolu s hodnotiacim pohovorom bolo kvalitne pripravené a prevádzané v požadovanej periodicite. Jeho výsledkom by malo byť zhrnutie celého sledovaného obdobia a vypracovanie výstupov použiteľných pre personálne oddelenie, resp. pre ďalší rozvoj pracovníkov, prípadne stanovenie nových cieľov pre budúce obdobie.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

4 PROFIL SPOLOČNOSTI C.S. CARGO SLOVAKIA LOGISTICS

Spoločnosť C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o., bola zapísaná do obchodného registra 16.11.2007 a následne začala zabezpečovať logistické činnosti ako nástupca samostatného organizačného útvaru spoločnosti C.S. CARGO Slovakia a.s..

Spoločnosť CSC SK, ako vyplýva z organizačnej štruktúry (Obr. 3) je súčasťou nadnárodnej spoločnosti C.S. Cargo Holding N.V., ktorá patrí v súčasnej dobe k vedúcim firmám v logistickom odvetví v regióne CEE. Dopravu a logistiku zabezpečujú dcérske spoločnosti pôsobiace v ôsmich európskych krajinách. V Českej republike a na Slovensku je CS Cargo jednoznačným lídrom vo svojom odvetví.



Obr. 3. Organizačná štruktúra spoločnosti C.S. Cargo Holding N.V. (zdroj: www.cscargo.sk)

4.1 Činnosť spoločnosti C.S. CARGO Slovakia Logistics s.r.o.

Hlavnou činnosťou spoločnosti CSC SK sú procesy súvisiace so zabezpečením komplexných logistických služieb pre zákazníka Continental Matador Rubber Púchov s.r.o. (ďalej len "CMR"), Continental Matador Truck Tires Púchov (ďalej len "CMTT") a PNEUBOX Púchov.

Na základe rozhodnutia materskej spoločnosti zákazníka, sa CSC SK stalo v júli 2008 víťazom výberového konania na poskytovateľa logistických služieb pre Continental Matador Rubber a Continental Matador Truck Tires, čo sú v podstate dve výrobné zložky spoločnosti Continental pôsobiacej v Púchove. CSC SK sa teda stalo výhradným poskytovateľom logistických služieb pre túto spoločnosť. Nielen tento úspech, ale i napredovanie celej skupiny CS Cargo, zaväzujú vedenie spoločnosti i všetkých jej pracovníkov k neustálemu zlepšovaniu, k čomu je nevyhnutne potrebné:

- upevnenie organizácie a sprehľadnenie všetkých procesov a činností, ktoré v spoločnosti prebiehajú,
- zabezpečiť užšiu spoluprácu so zákazníkmi,
- vytvoriť taký spôsob manažovania spoločnosti, ktorý zaistí udržanie a ďalšie zvyšovanie kvality poskytovaných služieb.

Jednou z možností ďalšieho rozvoja bolo zavedenie a udržiavanie systému manažérstva kvality podľa normy ISO 9001 (OS-QA-0000-00, 2011).

Od júla 2008, kedy spoločnosť CSC SK vyhrala výberové konanie na poskytovateľa logistických služieb pre spoločnosť Continental v Púchove, sa určitým spôsobom dostala pred konkurenciu. Pre udržanie tejto pozície je potrebné, aby dbala na neustále zlepšovanie a zvyšovanie kvality všetkých procesov. I to je jeden z dôvodov prečo je žiaduce venovať stále väčšiu pozornosť zamestnancom, a tiež sledovaniu a hodnoteniu ich pracovných výkonov. Práve zamestnanci totiž svojim pracovným výkonom a prístupom k práci môžu pozitívne, ale i negatívne ovplyvňovať úroveň poskytovaných služieb.

Ciele firmy, ekonomické ukazovatele, resp. hospodárske výsledky, ako ani faktory, ktoré sú hlavnou konkurenčnou výhodou spoločnosti autor na žiadosť vedenia spoločnosti neuvádza. Je to najmä z dôvodu, že v blízkej budúcnosti sa bude opäť konať výberové konanie na poskytovateľa logistických služieb pre spoločnosť Continental v Púchove, ktorého sa

CSC SK bude zúčastňovať. Autor nepredpokladá, že by tieto údaje mohli byť zneužitú, no rešpektuje žiadosť spoločnosti CSC SK a preto tieto informácie neuvádza.

4.2 Činnosť personálneho útvaru

Personálne procesy zabezpečuje pre CSC SK personálne oddelenie s dvoma pracovníčkami, z ktorých jedna zabezpečuje činnosti súvisiace s dochádzkou a mzdami pracovníkov a druhá prijímanie, evidenciu, školenia a prepúšťanie zamestnancov. Celú činnosť personálneho oddelenia zastrešuje HR manažér. Prvoradou úlohou oddelenia je spolupracovať s vedúcimi pracovníkmi jednotlivých úsekov pri stanovovaní budúcej potreby zamestnancov, štruktúry pracovných miest a požiadaviek na kandidátov, ako i pri získavaní podkladov pre mzdové ohodnotenie zamestnancov.

Hlavné činnosti personálneho úseku sú:

- **Nábor zamestnancov.** Udržiavať kontakt s personálnymi agentúrami, zabezpečovať personálnu inzerciu, viesť evidenciu uchádzačov a pod.
- **Výberové konanie.** Sumarizovať požiadavky na pracovníka, zabezpečovať prijímacie konanie, napomáhať pri výbere vhodného kandidáta na pracovnú pozíciu.
- **Vznik pracovného pomeru.** Zabezpečovať komplexnú agendu súvisiacu so vznikom pracovného pomeru, až po podpis pracovnej zmluvy.
- **Analýza pracovných miest.** V spolupráci s vedúcimi pracovníkmi jednotlivých oddelení spracovávať a aktualizovať karty pracovných miest, v ktorých sú charakterizované popisy hlavných pracovných činností, zodpovedností a právomocí, ako i kvalifikačné predpoklady na danú pozíciu.
- **Komplexná evidencia.** Viesť komplexnú evidenciu všetkých podkladov súvisiacich s personálnou činnosťou, osobné spisy zamestnancov, ako i ostatné doklady potrebné pre chod personálneho oddelenia.
- **Vzdelávanie a školenia.** Zabezpečovať vzdelávacie programy, organizovať školenia vyplývajúce zo zákona, pripravovať podklady ku školeniam a evidovať výstupy z nich.

- **Lekárske prehliadky.** Dohliadať na vykonávanie určených lekárskeho prehliadok.
- **Evidencia dochádzky.** Evidovať a sumarizovať dochádzku zamestnancov, čerpanie dovolenky, práceneschopnosť, nadčasové hodiny a i.
- **Tvorba miezd.** Spracovávať podklady ku mzdám a mzdy.
- **Ukončenie pracovného pomeru.** Zabezpečovať všetky činnosti a podklady súvisiace s ukončením pracovného pomeru zamestnanca.

Ako je uvedené v úvode tejto podkapitoly, na personálnom oddelení pôsobia dve pracovníčky, ktoré sa zameriavajú najmä na zabezpečovanie administratívnych činností súvisiacich s vedením komplexnej personálnej agendy. Hoci personálne oddelenie spolupracuje s vedúcimi jednotlivých úsekov pri výbere, školení i odmeňovaní pracovníkov, autor sa domnieva, že táto spolupráca by mala byť skvalitnená najmä v oblasti náboru a prijímania nových pracovníkov. Hlavným dôvodom je vysoká fluktuácia, ktorá v posledných dvoch rokoch presiahla hranicu 20 %. Personálne oddelenie by malo podľa názoru autora viac spolupracovať s vedením spoločnosti, najmä v oblasti plánovania a riadenia ľudských zdrojov.

5 ANALÝZA SÚČASNÉHO SYSTÉMU HODNOTENIA PRACOVNÉHO VÝKONU ROBOTNÍKOV A MAJSTROV V SPOLOČNOSTI C.S. CARGO SLOVAKIA LOGISTICS S.R.O.

5.1 Cieľ analýzy

Základným cieľom analýzy bolo zistiť, aký je súčasný systém hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov v spoločnosti CSC SK, a zistiť jeho prednosti a nedostatky. Keďže existujú určité indície, ktoré nasvedčujú tomu, že v spoločnosti prebieha istá forma hodnotenia, ktorá však nie je metodicky upravená a prebieha najmä na neformálnej úrovni, bolo hlavnou úlohou zistiť reálny rozsah hodnotenia.

5.2 Metódy zberu dát

Vzhľadom na ciele, si autor stanovil pre získavanie dát a informácií tri základné zdroje.

Štúdium vnútropodnikových dokumentov. Úlohou bolo naštudovať dostupnú internú dokumentáciu spoločnosti CSC SK a zistiť, či existujú smernice, metodické pokyny prípadne iné postupy, ktoré by popisovali postup pri procese hodnotenia, záväzný pre zamestnancov CSC SK. Autor preštudoval obsahovú stránku dostupných organizačných smerníc a pracovných postupov so zameraním na zistenie existencie dokumentu upravujúceho postup pri hodnotení zamestnancov, ďalej karty pracovných miest majstrov a riadiacich pracovníkov, a z nich vyplývajúca prípadná povinnosť hodnotiť podriadených.

Rozhovory s hodnotiacimi pracovníkmi. Cieľom bolo prostredníctvom rozhovorov so zmenovými majstrami a vedúcimi pracovníkmi zistiť, akou formou a v akom rozsahu prebieha hodnotenie zamestnancov, aké výstupy z hodnotenia sú spracovávané a komu sú určené. Nakoľko je táto práca zameraná na hodnotenie pracovníkov na dvoch úrovniach, a to robotníci a majstri, prebiehali i rozhovory v dvoch fázach. V prvej boli vykonávané rozhovory s majstrami, ako priamymi nadriadenými hodnotených zamestnancov. V druhej fáze boli oslovení vedúci jednotlivých úsekov, ako priami nadriadení hodnotených majstrov.

Zisťovanie súčasného systému hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov prebiehalo formou štruktúrovaných rozhovorov, ktorých cieľom bolo okrem samotného zisťovania či, a v akom rozsahu sú pracovníci hodnotení, aj preskúmať pohľad oslovených

respondentov na hodnotenie ako proces, zamerať sa na ich základné znalosti o hodnotení ako i na zisťovanie ich názoru na prípadné zavedenie hodnotenia v spoločnosti CSC SK.

Metóda štruktúrovaného rozhovoru bola autorom práce určená ako najvhodnejšia, nakoľko bola možnosť osobného stretnutia s každým respondentom, čo okrem iného umožnilo vysvetliť a spresniť položené otázky a v prípade potreby klásť doplňujúce podotázky.

Rozhovory so zmenovými majstrami prebehli formou osobného rozhovoru, v termíne 12. – 23. marca 2012. Z plánovaných pätnástich rozhovorov bolo vykonaných trinásť. Dva neprebehli z dôvodu neprítomnosti majstrov vzhľadom na zmenovosť. Napriek tomu sa autor domnieva, že vypovedacia hodnota prevedených rozhovorov je dostatočná, a z odpovedí sa dá relevantne vyhodnotiť aktuálna situácia v spoločnosti. Respondenti boli oslovení s vopred pripravenými otázkami a ich odpovede si autor zaznamenával písomne k jednotlivým otázkam. Pre lepšie vyhodnocovanie rozhovorov boli oslovení majstri požiadaní o konkrétne a stručné odpovede. Respondentmi boli majstri z úsekov expedícia (5 majstrov), príjem nákladných plášťov (4 majstri), príjem osobných plášťov (3 majstri) a príjem tovaru (1 majster).

Rozhovory s vedúcimi pracovníkmi prebehli osobne, v rovnakom termíne, pričom boli všetkým položené rovnaké, vopred pripravené otázky. Odpovede si autor zaznamenával písomne k otázkam. Respondenti boli požiadaní, aby odpovedali podľa skutočnej súčasnej situácie. Väčšinou boli odpovede stručné, ale dostatočne popisujúce reálny stav. Oslovení boli všetci traja vedúci pracovníci a to vedúci expedície, vedúci príjmu osobných plášťov a tovarov, a vedúci príjmu nákladných plášťov.

Pre dosiahnutie požadovaných výstupov zo štruktúrovaných rozhovorov boli autorom sformulované nasledujúce otázky, ktoré položil všetkým zmenovým majstrom na jednotlivých úsekoch a následne po miernej úprave i vedúcim úsekov.

Otázky štruktúrovaného rozhovoru:

1. Prevádzate hodnotenie svojich podriadených zamestnancov?
2. Akým spôsobom hodnotíte pracovný výkon zamestnanca?
3. Čo sú hodnotiace kritéria? Vymenujte.
4. Hodnotíte i správanie zamestnanca? Ako?
5. Spracováate nejakú formu výstupu z prípadného hodnotenia? Akú?

6. Aký majú tieto výstupy dopad na mzdu zamestnanca, na jeho preradenie, prípadne preškolenia a pod.?
7. Ako často hodnotíte zamestnancov?
8. Informujete zamestnancov o tom, že sú hodnotení a o výsledkoch hodnotenia?
9. Popíšte (vlastnými slovami) rozdiel medzi formálnym a neformálnym hodnotením?
10. Uveďte aspoň 5 kritérií, ktoré hodnotíte, prípadne by ste hodnotili na svojom podriadenom v prípade potreby hodnotenia?
11. Ako často by podľa Vás malo prebiehať hodnotenie a akou formou?
12. Čo by malo byť, podľa Vás, výstupom z hodnotenia, komu by mal byť tento výstup odovzdaný a na čo by mal slúžiť?
13. Čo si myslíte o potrebe pravidelného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov?
14. Uvítali by ste zavedenie uceleného systému hodnotenia zamestnancov v našej spoločnosti?
15. Myslíte si, že hodnotenie zamestnancov môže mať pozitívny vplyv na ich pracovný výkon?

Rozhovor s pracovníčkami personálneho oddelenia. Cieľom bolo vykonať rozhovor s pracovníčkami personálneho oddelenia zameraný na zistenie dopadu výsledkov hodnotenia na finančné ohodnotenie zamestnancov, na ich preradenie, prípadne na ich preškolenie resp. vzdelávanie. Tento rozhovor bol zameraný najmä na analyzovanie jednotlivých položiek mzdy a na výstupy z hodnotení, ktoré sú doručované na personálne oddelenie.

5.3 Analytické zistenia

5.3.1 Základné pracovné činnosti hodnotených zamestnancov

Aby bolo možné hodnotiť pracovné výkony zamestnancov, je potrebné zoznámiť sa so základnými činnosťami, ktoré vykonávajú a ktoré súvisia s *príjmom, skladovaním a expedíciou* výrobkov a tovarov - pneumatík.

Príjem výrobkov PLT a CVT, príjem tovarov

Príjem znamená fyzické a účtovné prijatie (prevzatie) výrobkov a tovarov na stav skladu CSC SK, a zároveň prevzatie hmotnej zodpovednosti za tento materiál, a je vykonávaný v zmysle organizačnej smernice pre Príjem PLT a CVT (OS-LG-0014-00, 2011).

Príjem výrobkov, osobných a ľahkých nákladných radiálnych plášťov (ďalej len "PLT") a nákladných radiálnych plášťov (ďalej len "CVT") prebieha na paletizácií podľa plánu výroby CMR. Fyzickú zodpovednosť za výrobky preberá CSC SK ich prechodom po dopravníku do priestoru paletizácie. Účtovne sú výrobky prijaté na sklad nabookovaním do IS.

Zodpovednosť za všetky činnosti prebiehajúce na paletizácií PLT i CVT, ako i na príjme tovarov má príslušný zmenový majster, ktorý zároveň zodpovedá za rozdelenie pracovníkov na pozície pri dopravníkoch, za plánovanie toku materiálov, vykonáva kontrolnú činnosť a zabezpečuje plnenie BOZP.

Manipulační pracovníci odoberajú výrobky (pneumatiky) z dopravníka a ukladajú ich do kovovej palety Conti (ďalej len "KSP") tak, aby boli PLT i CVT uložené v zmysle baliaceho predpisu CMR/CMTT, a to vzhľadom na systém ukladania PLT/CVT do KSP ako i na zhodnosť rozmeru PLT/CVT v danej KSP.

Nakoľko je presne stanovený systém ukladania PLT a CVT do KSP, je už v tejto fáze veľmi dôležité, aby pracovníci striktnie dodržiavali pracovné postupy. Dôslednosť zamestnancov v tomto procese je dôležitá, pretože priamo ovplyvňuje uskladnenie pneumatík v palete, resp. ich eventuálne poškodenie, ku ktorému môže dochádzať deformáciou ako následkom nesprávne zvolenej technológie uloženia PLT a CVT v KSP. Nesprávne uloženie, ktoré je v rozpore s baliacim predpisom CMR/CMTT, prípadne s tým súvisiace poškodenie pneumatík, má priamy vplyv na hodnotenie kvality poskytovaných služieb, a teda kvalita pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov priamo ovplyvňuje celkový pohľad na kvalitu služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK.

Príjem tovarov prebieha na základe informácií o jednotlivých dodávkach v IS, tovar sa vykladá podľa dodacieho listu, pričom sa kontroluje typ, čistota, neporušenosť, vek a etikety prijatého tovaru (pneumatík). Prijímajú sa len pneumatiky vyhovujúce požiadavkám CMR/CMTT. Samotnému prijatiu PLT/CVT do systému IS predchádza ich kontrola v príslušnej KSP. V prípade, že nie sú zistené nedostatky, môžu sa výrobky nabookovať do

IS, čím prechádzajú do majetku CSC SK. Celý proces príjmu je zabezpečený tak, aby nedochádzalo k znečisťovaniu, poškodzovaniu ani k zámene výrobkov.

Skladovanie PLT a CVT

Skladovanie PLT a CVT je upravené samostatnou organizačnou smernicou (OS-LG-0015-00, 2011), na základe ktorej sa PLT a CVT skladujú v určenom type KSP. Všetky použité palety sú medzi sebou kompatibilné. Do procesu skladovania sú použité len KSP, ktoré nie sú poškodené, zdeformované, nadmieru znečistené alebo hrdzavé, prípadne iným spôsobom nevyhovujúce.

Keďže podstatná časť činnosti CSC SK sa, odvíja od manipulácie s pneumatikami, je i najväčší dôraz kladený na zabezpečenie takých podmienok, aby nedochádzalo k poškodzovaniu, prípadne k zámenám pneumatík, nakoľko tieto aspekty sú najviac sledované z pohľadu reklamácií. Preto pracovníci dôkladne sledujú a kontrolujú KSP, do ktorých sú pneumatiky ukladané. I v tomto prípade je teda kvalita ovplyvnená priamo zamestnancom, ktorý musí zodpovedne posúdiť vhodnosť jednotlivých KSP a ich použitie v procese skladovania.

Hoci samotné sklady nie sú majetkom CSC SK, sú však v jeho správe, preto je nutné zabezpečovať vhodné podmienky skladovania. Pozornosť pracovníkov v tomto prípade nie je zameraná len na samotné zaskladňovanie KSP, ktoré musí spĺňať stanovené štandardy, ale orientuje sa i na sledovanie skladu (pracoviska) a na nahlasovanie zistených nedostatkov a poškodení, ktoré zamestnanec spozoruje, a ktoré by mohli priamo, alebo nepriamo ovplyvňovať procesy, poškodzovať uskladnené pneumatiky alebo ohrozovať bezpečnosť a pod.

Expedícia

Expedíciou sa rozumie vyexpedovanie a naloženie pneumatík na prepravný prostriedok. Proces expedície je upravený organizačnou smernicou (OS-LG-0016-00, 2011) a prebieha v troch fázach:

- 1. Vychystávanie.*** Pred každou expedíciou sa expedované pneumatiky vychystávajú do expedičnej zóny. Príslušný zmenový majster spracuje “*picking list*“, na základe ktorého určený pracovník – vodič vysokozdvížného vozíka (ďalej len “vodič VZV“), vychystá stanovený typ a množstvo pneumatík. Pracovník kontroluje mi-

nimálne dva plášte z každej vychystávanej KSP, aby sa predišlo zámenám, resp. chybných expedícií.

2. **Expedícia.** Príslušný zmenový majster stanovuje podľa určeného systému nakládku nákladného vozidla (ďalej len "LKW"), ktoré posiela k jednotlivým nakladacím rampám, kde prebehne samotná nakládka. Pracovník – vodič VZV, naväza z expedičnej zóny, priradenú dodávku na rampu k nakládke. Pri každej manipulovanej KSP odkontroluje počet pneumatík a ich typ. Následne sú pneumatiky odobierané z KSP, a manipulačnými pracovníkmi nakladané na ložnú plochu LKW. Samotná nakládka LKW prebieha podľa postupov určených pre PLT a CVT a to tak, aby sa zabránilo akémukoľvek poškodeniu nakladaných pneumatík. Preto určený pracovník pred nakládkou kontroluje každé LKW, či vyhovuje predpísaným parametrom. Za dodržiavanie postupov a metód nakládky je zodpovedný príslušný zmenový majster.
3. **Zaučtovanie dodávky.** Po nakládke určený pracovník LKW zaplombuje a dodávka sa zaúčtuje do IS. Vypracujú sa expedičné doklady, a odovzdajú sa stanoveným subjektom.

Celý proces expedície prebieha tak, aby sa v maximálnej možnej miere zamedzilo znečisteniu či poškodeniu manipulovaných pneumatík, aby nedochádzalo k zámene expedovaných typov a množstva pneumatík a tým následne k reklamáciám a tak, aby boli dodržané podmienky BOZP.

I v procese expedície je kvalita poskytovaných služieb priamo ovplyvnená zodpovedným a dôsledným prístupom zamestnancov k výkonu svojich činností. Striktné dodržiavanie pracovných postupov zo strany každého zamestnanca má priamy vplyv na vznik reklamácií, resp. na minimalizovanie ich výskytu. Nakoľko je množstvo reklamácií kľúčovým faktorom určujúcim pohľad na kvalitu poskytovaných služieb, je potrebné venovať adekvátnu pozornosť ich minimalizácií.

5.3.2 Reklamácie

Kvalita práce zamestnancov v jednotlivých procesoch (*príjem, skladovanie, expedícia*) sa priamo odzrkadľuje v počte reklamácií, ktoré sú jedným z najviac sledovaných faktorov kvality služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK. Reklamáciou sa rozumie reklamo-

vanie nezhody, ktorá mohla vzniknúť v procese príjmu, skladovania alebo expedície pneumatík v CSC SK, a sú popísané v príslušnej organizačnej smernici (OS-LG-0012-00, 2011). Reklamácie sú vystavované, spracovávané a evidované v IS. Zo strany zákazníka CMR/CMTT je k reklamáciám spracovaný mesačný výstup, ktorý je doručený do CSC SK. Report je uvádzaný v PPM bodoch – prepočet reklamovaného množstva výrobkov na vyrobené množstvo pneumatík, pričom sa sledujú hodnoty PPM, ktoré sa porovnávajú so stanovenými hraničnými hodnotami. PPM v stanovených rozsahoch určuje, či sú služby hodnotené dobre, priemerne, alebo zle. Jednotlivé typy reklamácií sú označené kódmi podľa príčiny vzniku, ktorou môžu byť napr. chýbajúce alebo prevyšujúce pneumatiky, znečistené/poškodené pneumatiky, iný typ pneumatík a pod.

Reklamácie na príjme. Vznikajú na vstupe – príjme. Vystavujú sa automaticky pri spracovaní príjemky v IS, pričom sa uvedie príznak nezhody a následne IS vygeneruje reklamáciu a rozošle ju zodpovedným pracovníkom.

Reklamácie na expedícií, sú reklamácie, ktoré vznikajú chybami a nezhodami pri nakládke pneumatík v CSC SK, prípadne cestou k zákazníkovi ako následok zle naložených LKW. Reklamácie sú klasifikované v IS podľa príslušného kódu a sú automaticky zaslané určeným pracovníkom v CSC SK. Jednotlivé reklamácie posudzuje majster na základe relevantných dokladov a podkladov, a po preskúmaní sa vyjadrí k reklamácií a to tak, že ju uzná alebo neuzná. Spracované rozhodnutie o reklamácií odovzdá majster technickému pracovníkovi zodpovednému za evidenciu reklamácií na ďalšie spracovanie.

Ako vyplýva z popisu činností CSC SK, priamy vplyv na kvalitu poskytovaných služieb má výkon pracovníkov, takže tu dvojnásobne platí, že zamestnanci sa stávajú najdôležitejšou konkurenčnou výhodou.

5.3.3 Podniková dokumentácia a dostupné podklady

Z dostupnej podnikovej dokumentácie, najmä zo smerníc a pracovných postupov, autor zistil, že v spoločnosti CSC SK nie je v súčasnosti spracovaná dokumentácia, ktorá by bola zameraná na hodnotenie zamestnancov, resp. ktorá by stanovovala jednoznačné postupy a pokyny pre hodnotenie. Hodnotenie ako proces nie je obsiahnuté ani ako súčasť dokumentácie zameranej na iné činnosti.

Za určitú formu hodnotenia, ktorá však nie je zameraná priamo na pracovné výkony jednotlivcov, považuje autor **vykonávanie interných auditov**, ako vyplýva z organizačnej smernice (OS-QA-0002-00, 2011). Interné audity sú organizované manažérom kvality v plánovaných termínoch. Ich cieľom je stanoviť, či systém manažérstva

- a) zodpovedá plánovaným činnostiam, požiadavkám ISO 9001, prípadne ďalším požiadavkám, ktoré si spoločnosť sama stanovila,
- b) je efektívne uplatňovaný a udržiavaný.

Audity systému manažérstva kvality (ďalej len "SMK") sú rozdelené do troch skupín:

1. **Interný audit SMK prvou stranou** – ich výkon zabezpečujú interní alebo externí audítori, ktorí sú v nezávislom vzťahu k auditovanému útvaru. Správu z auditu spracúva vedúci audítor, ktorý ju distribuuje manažérovi kvality a ďalším určeným vedúcim pracovníkom.
2. **Audit SMK druhou a tretou stranou** – je realizovaný zákazníkom a nezávislou certifikačnou spoločnosťou. Frekvenciu určuje zákazník a certifikačná spoločnosť. Výsledky auditu sú odovzdané generálnemu riaditeľovi, resp. manažérovi kvality, ktorý zabezpečí ich doručenie príslušným manažérom úsekov.
3. **Audit čistoty a poriadku na pracovisku (5S)** – vykonáva 2x do mesiaca riaditeľ spoločnosti CSC SK, manažér, príslušný zamestnanec a zástupca odborov. Výsledky auditu sú zaznamenávané a zdieľané na intranete a sú sledované manažérom úseku a manažérom kvality.

Audity sú **plánované** – vykonávané na základe programu interných auditov, alebo **neplánované** – vyžadované špecifickou situáciou a schválené generálnym riaditeľom.

Pri realizácii samotného auditu auditový tím vykoná analýzu dokumentácie a skúma činnosti preverovaného útvaru. Vykoná porovnanie zdokumentovanej činnosti so skutočnosťou a všetky zistené odchýlky zaznamená. Na základe zistení z auditu spracujú manažéri zodpovedných úsekov nápravné a preventívne opatrenia, ktoré písomne zdokumentované a podpísané doručia manažérovi kvality, ktorý preverí dostatočnosť rozsahu stanovených opatrení a následne sleduje ich plnenie.

Vykonávanie auditov je dôležitou súčasťou neustáleho zlepšovania kvality poskytovaných služieb, a to nielen z pohľadu zisťovania prípadných nedostatkov, ale najmä pre sledovanie

vhodnosti a účelnosti zvolených nápravných opatrení, ktorých cieľom je odstraňovať príčiny nedostatkov a prispievať tým k neustálemu zlepšovaniu celého procesu. Pozitívne výsledky auditov sú podmienené kvalitnou prácou riadiacich pracovníkov, ale i zodpovedným prístupom každého pracovníka k pracovným povinnostiam. Je preto nutné, aby zamestnanci boli informovaní o výsledkoch auditov, i o plánovaných nápravných opatreniach, na ktorých plnenie majú priamy vplyv, a ktorých zabezpečovanie bude sledované a hodnotené.

Z popisu hlavných pracovných činností, uvedených v karte pracovného miesta (ďalej len "KPM"), majstrov jednotlivých úsekov vyplýva, že majstri majú podávať svojim priamym nadriadeným návrhy na odmeny, prípadne sankcie na podriadených pracovníkov na základe plnenia si pracovných povinností. Túto úlohu majstrov je možno považovať za pokyn k hodnoteniu podriadených pracovníkov, no problémom zostáva fakt, že nie sú jednoznačne určené a popísané kritéria hodnotenia, ani samotný systém ako majú postupovať pri hodnotení. Zostáva teda na zvážení jednotlivcov, čo bude pre nich kritériom pre udelenie odmeny alebo sankcie. Z tohto dôvodu sa hodnotenie môže stávať neobjektívnym, pričom môže dochádzať k nezrovnalostiam nielen medzi hodnotením pracovníkov na jednotlivých úsekoch, ale i medzi jednotlivými zamestnancami.

U vedúcich pracovníkov je v KPM uvedené, že majú ústne i písomne upozorňovať na neuspokojivé pracovné výkony, alebo na porušenie pracovnej disciplíny, čo možno taktiež považovať za hodnotenie. I tu však chýbajú podklady, ktoré by určovali postupy pri hodnotení. Druhú chybu vidí autor v tom, že táto povinnosť vedúcich pracovníkov je zameraná na negatívne udalosti a zabúda sa na pochvaly, ktoré však môžu byť pre pracovníkov vysoko motivujúce. Pozitívom je, že z takéhoto hodnotenia sú vyhotovované vo väčšine prípadov zápisnice, ktoré sú zakladané do osobného spisu zamestnanca a môžu slúžiť ako podklady pre ďalšie činnosti personálneho oddelenia, pri zvyšovaní /znižovaní mzdy, pri pre-radovaní zamestnanca, atď.

Na evidovanie odmien a sankcií, udelených jednotlivým zamestnancom, je v spoločnosti CSC SK zavedený jednoduchý excelovský súbor, ukážka v prílohe (P I), v ktorom sa evidujú návrhy na odmeny alebo postihy s krátkym popisom dôvodu udelenia. Tieto sú vyhotovované na mesačnej báze a slúžia ako podklad personálnemu oddeleniu pri spracovávaní miezd zamestnancov.

5.3.4 Zistenia z rozhovorov so zmenovými majstrami

Zistenia z vykonaných rozhovorov sú uvedené nižšie. Príklad vykonaného rozhovoru, resp. jeho prepis je uvedený v prílohe (P II). Pre lepšiu prehľadnosť sú ďalej uvedené jednotlivé otázky a sumár najčastejšie sa vyskytujúcich odpovedí, prípadne odpovede výrazne sa odlišujúce od ostatných.

Otázka č.1: *Prevádzate hodnotenie svojich podriadených zamestnancov?*

Odpovede: Všetkých trinásť opýtaných potvrdilo, že hodnotia svojich podriadených zamestnancov, pričom dvaja majstri expedície spresnili, že hodnotia len pasívne, resp. neoficiálne. Tieto odpovede potvrdili predpoklad autora, že v spoločnosti CSC SK prebieha určitá forma hodnotenia pracovníkov.

Otázka č.2: *Akým spôsobom hodnotíte pracovný výkon zamestnanca?*

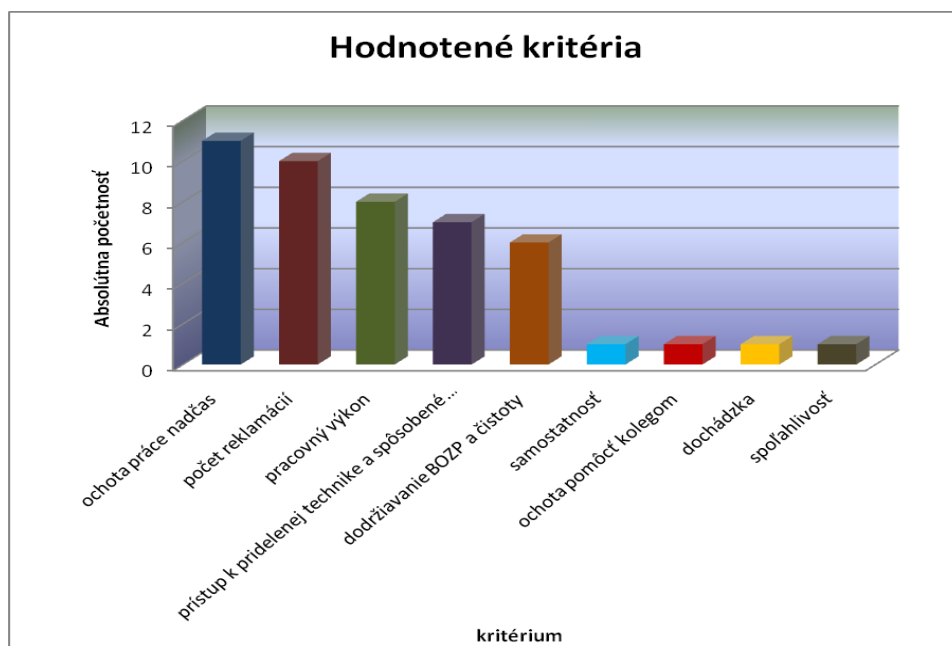
Odpovede: Všetci majstri uviedli, že hlavne sledujú pracovný výkon zamestnanca. Ďalej sú sledované najmä spôsobené reklamácie, ktoré majú negatívny dopad na celkovú kvalitu poskytovaných služieb. Ako vidno z odpovedí, majstri si uvedomujú, ktoré faktory majú najväčší význam a tie sú i najviac sledované.

Otázka č.3: *Čo sú hodnotiace kritéria? Vymenujte.*

Odpovede: Kritéria, ktoré boli najčastejšie spomenuté sú uvedené v tabuľke (Tab. 1), a graficky znázornené v nižšie uvedenom grafe (Obr. 4). Paradoxom je, že hoci v odpovedi na otázku č.2 všetci respondenti uviedli, že sledujú pracovný výkon, ako kritérium ho uviedlo len 8 z 13 opýtaných.

Tab. 1. Hodnotenú kritéria (zdroj: vlastné spracovanie)

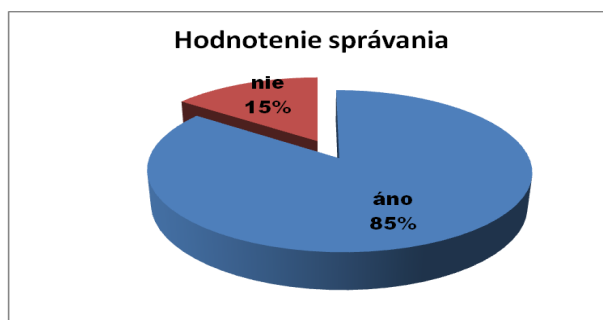
Hodnotenú kritérium	Absolútna početnosť
ochota práce nadčas	11
počet reklamácií	10
pracovný výkon	8
prístup k pridelenú technike a spôsobené škody	7
dodržiavanie BOZP a čistoty	6
samostatnosť	1
ochota pomôcť kolegom	1
dochádzka	1
spoláhľivosť	1



Obr. 4. Graf najčastejšie hodnotených kritérií (zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.4: *Hodnotíte i správanie zamestnanca? Ako?*

Odpovede: Na túto otázku zaznelo 11x “áno“ (85 % respondentov), so spresnením, že sledujú najmä správanie v kolektíve a k nadriadeným, ako i dodržiavanie pokynov nadriadených. Dva krát zaznelo, že správanie nie je hodnotené (15 % respondentov), no je sledované a prípadné výrazné, najmä negatívne, prejavy sú riešené. Porušenie pracovnej disciplíny je riešené zápisom, ktorý je evidovaný v osobnom spise zamestnanca. Pomer odpovedí zobrazuje nižšie uvedený graf (Obr. 5)



Obr. 5. Graf hodnotenia správania (zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.5: *Spracovávate nejakú formu výstupu z prípadného hodnotenia? Akú?*

Odpovede: Všetci respondenti uviedli, že evidujú návrhy na odmeny alebo zrážky do, už vyššie spomenutého, excelovského súboru, aj s uvedením dôvodu udele-

nia konkrétnej sumy. O navrhovaných odmenách a zrážkach sú informovaní aj vedúci úsekov. I keď autor predpokladal neformálny spôsob hodnotenia, evidovaním týchto údajov sa hodnotenie aspoň čiastočne stáva formálnym.

Otázka č.6: *Aký majú tieto výstupy dopad na mzdu zamestnanca, na jeho preradenie, prípadne preškolenia a pod.?*

Odpovede: Hlavný dopad vidia všetci opýtaní vo zvýšení, príp. znížení prémie. Ďalej je to preradenie zamestnanca na inú pozíciu. V dvoch odpovediach majstrov expedície zaznelo, že pracovník je pochválený, prípadne pokarhaný vedúcim úseku. Z odpovedí jasne vyplýva, že hodnotiaci pracovníci si uvedomujú dosah výsledkov hodnotenia, a je teda predpoklad, že hodnotia pracovný výkon objektívnejšie.

Otázka č.7: *Ako často hodnotíte zamestnancov?*

Odpovede: Hoci na túto otázku zazneli rôzne odpovede, napr. mesačne, priebežne, nepravidelne, podľa potreby a pod., z doplňujúcich odpovedí vyplýva, že majstri hodnotia pracovníkov priebežne, ale výstupy – návrhy na odmeny a zrážky, prípadne na preradenie zadávajú len podľa aktuálnej potreby. Z odpovedí vidno, že majstri hodnotia podriadených priebežne, no výstupy sú vytvárané len pri určitých pracovníkoch a to len pri nadštandardne negatívnych alebo pozitívnych výsledkoch, v čom vidí autor zásadný nedostatok.

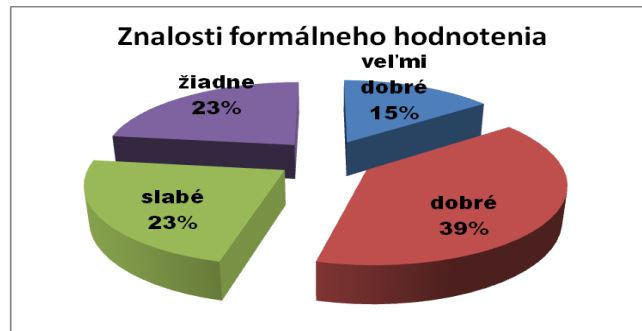
Otázka č.8: *Informujete zamestnancov o tom, že sú hodnotení a o výsledkoch hodnotenia?*

Odpovede: Vo všetkých odpovediach zaznelo, že pracovníci sú informovaní o tom, že sú hodnotení, a o dôvodoch udelenia odmeny alebo zrážky. V prípade porušenia pracovnej disciplíny je s ním spísaný zápis, ktorý pracovník osobne podpíše, a tento je založený do jeho osobného spisu.

Otázka č.9: *Popíšte (vlastnými slovami) rozdiel medzi formálnym a neformálnym hodnotením?*

Odpovede: Rozdiel medzi formálnym a neformálnym hodnotením vedeli veľmi dobre popísať dvaja opýtaní (15 %). Päť odpovedí (39 %) vystihovalo základný rozdiel medzi uvedenými hodnoteniami, traja (23 %) vnímajú rozdiel

z pohľadu oficiálneho a neoficiálneho hodnotenia a zvyšní traja (23 %) nevedeli na danú otázku odpovedať. Pomer odpovedí zobrazuje graf (Obr. 6)



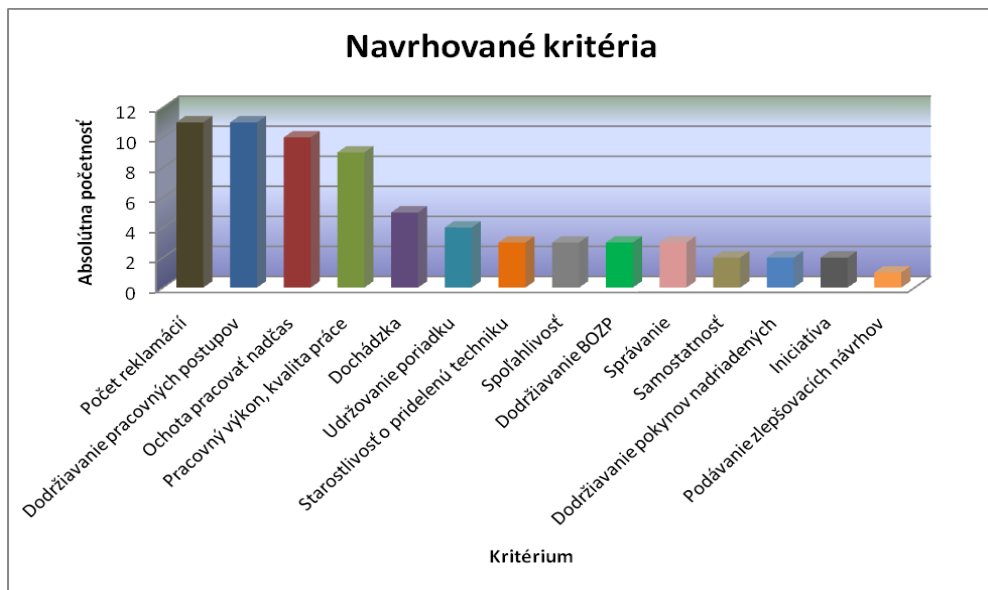
Obr. 6. Graf znalostí formálneho hodnotenia
(zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.10: *Uveďte aspoň 5 kritérií, ktoré hodnotíte, prípadne by ste hodnotili na svojom podriadenom v prípade potreby hodnotenia?*

Odpovede: Pre lepšiu prehľadnosť sú odpovede uvedené v tabuľke (Tab. 2), nižšie uvedený graf (Obr. 7) znázorňuje pomer výskytu navrhovaných kritérií v odpovediach.

Tab. 2. Navrhované kritéria hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)

Navrhované kritérium	Absolútna početnosť
Počet reklamácií	11
Dodržiavanie pracovných postupov	11
Ochota pracovať nadčas	10
Pracovný výkon, kvalita práce	9
Dochádzka	5
Udržovanie poriadku	4
Starostlivosť o pridelenú techniku	3
Spoľahlivosť	3
Dodržiavanie BOZP	3
Správanie	3
Samostatnosť	2
Dodržiavanie pokynov nadriadených	2
Iniciatíva	2
Podávanie zlepšovacích návrhov	1



Obr. 7. Graf navrhovaných kritérií hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)

Otázka č.11: *Ako často by podľa Vás malo prebiehať hodnotenie a akou formou?*

Odpovede: Väčšina opýtaných (9 majstrov) by navrhovala hodnotenie v mesačnej periodicite, ako však vyplynulo z upresňujúcich odpovedí, mali na mysli hodnotenie s priamym dopadom na mzdu, ako je prevádzané v súčasnej dobe, podobne to vnímajú ďalší dvaja respondenti, ktorí uviedli, že by malo prebiehať priebežne. Zvyšní dvaja majstri odpovedali, že hodnotenie by malo prebiehať jedenkrát ročne, na základe jednotných formulárov. Uvedení dvaja majstri pritom brali do úvahy formálne hodnotenie s adekvátnym výstupom pre ďalšie využitie, pričom pracovný výkon má byť sledovaný priebežne a vyhodnotený raz ročne.

Otázka č.12: *Čo by malo byť, podľa Vás, výstupom z hodnotenia, komu by mal byť tento výstup odovzdaný a na čo by mal slúžiť?*

Odpovede: Takmer 77 % opýtaných vidí ako hlavný výstup z hodnotenia informáciu o pracovných výkonoch zamestnanca, ktorá by mala mať priamy dopad na finančné ohodnotenie a tým byť pre hodnoteného motiváciou, a zároveň by táto informácia mala slúžiť nadriadenému pre lepšie vedenie pracovníka.

Otázka č.13: *Čo si myslíte o potrebe pravidelného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov?*

Odpovede: Všetkých trinásť oslovených majstrov uviedlo, že hodnotenie je potrebné a to najmä k zabezpečeniu spravodlivejšieho odmeňovania, čo vedie k vyššej motivácii zamestnancov, a tým aj k zlepšovaniu pracovných výkonov.

Otázka č.14: *Uvítali by ste zavedenie uceleného systému hodnotenia zamestnancov v našej spoločnosti?*

Odpovede: Jedenásť opýtaných odpovedalo, že by uvítali jednotný systém hodnotenia. Dvaja uviedli, že nie, avšak v prípade zavedenia takéhoto systému by boli ochotní sa na ňom aktívne podieľať.

Otázka č.15: *Myslíte si, že hodnotenie zamestnancov môže mať pozitívny vplyv na ich pracovný výkon?*

Odpovede: Vo všetkých odpovediach zhodne zaznelo, že hodnotenie má pozitívny vplyv na pracovný výkon. Dvaja majstri pritom doplnili, že to nemusí platiť u všetkých hodnotených a ďalší dvaja si myslia, že to závisí najmä od dopadu hodnotenia na mzdu.

Ako bolo zistené na základe vyhodnotenia prevedených rozhovorov, resp. odpovedí na jednotlivé otázky, potvrdil sa predpoklad autora, že v spoločnosti CSC SK dochádza k neformálnemu, resp. čiastočnému formálnemu hodnoteniu, ktoré je vykonávané priebežne, a z ktorého je vytváraný výstup do excelovského súboru, ako návrh na odmeny a zrážky, ktoré sú následne zapracovávané do mzdy.

Z odpovedí ďalej vyplýva, že hodnotiaci pracovníci hodnotia svojich podriadených zamestnancov podľa veľmi podobných kritérií, pričom dopad hodnotenia vnímajú najmä z finančného hľadiska, a ako motiváciu k zlepšovaniu pracovných výkonov.

Z odpovedí je tiež zrejmé, že majstri majú pozitívny vzťah k hodnoteniu a uvítali by zavedenie uceleného systému hodnotenia v spoločnosti CSC SK. V tej súvislosti je potreba brať do úvahy, že majstri majú len základné informácie o procese formálneho hodnotenia, ako vyplynulo z odpovedí na otázky č.9, č.11 a č.12, a najmä o jeho výstupoch a ich využití na ďalšie potreby mimo odmeňovania, preto by bolo potrebné im dôkladne predstaviť proces hodnotenia, jeho výhody a pozitíva, ako i využitie získaných informácií.

5.3.5 Zistenia z rozhovorov s vedúcimi úsekov

Zistenia, ktoré sú výsledkom rozhovorov s vedúcimi úsekov nie sú rozpracované formou tabuliek a grafov, vzhľadom na malý počet oslovených respondentov. Pre lepší prehľad sú nižšie uvedené položené otázky a zosumarizované odpovede.

Otázka č.1: *Prevádzate hodnotenie svojich podriadených zamestnancov (majstrov)?*

Odpovede: Všetci traja vedúci potvrdili, že hodnotia svojich podriadených majstrov.

Otázka č.2: *Akým spôsobom hodnotíte pracovný výkon majstra?*

Odpovede: Ide najmä o sledovanie pracovných výkonov, sledovanie plnenia zadaných úloh, dodržiavania termínov a ochoty práce nadčas a pod.

Otázka č.3: *Čo sú hodnotiace kritéria? Vymenujte.*

Odpovede: Všetci uviedli plnenie pracovných úloh, ďalej boli spomenuté dodržiavanie časových okien nakládky, samostatnosť, podnety na zlepšenia organizácie práce a pracovných postupov, prístup k pridelenému majetku a pod.

Otázka č.4: *Hodnotíte i správanie majstra? Ako?*

Odpovede: Kladne odpovedali všetci traja opýtaní s tým, že sledujú správanie majstra k podriadeným, ku kolegom i k nadriadeným.

Otázka č.5: *Spracovávate nejakú formu výstupu z prípadného hodnotenia? Akú?*

Odpovede: Všetci traja zhodne uviedli, že evidujú návrhy na odmeny a sankcie v už spomínanom excelovskom súbore, s uvedením dôvodu a sumy. V prípade závažného, alebo opakujúceho sa porušenia pracovnej disciplíny môže byť spracovaný zápis o porušení pracovnej disciplíny, ktorý je založený do osobného spisu zamestnanca.

Otázka č.6: *Aký majú tieto výstupy dopad na mzdu majstra, na jeho preradenie, prípadne preškolenia a pod.?*

Odpovede: I tu boli odpovede zhodné s tým, že uvedené podklady z excelovského súboru sú priamo premietnuté do mzdy majstra ako odmena alebo zrážka. Ďalej môže byť hodnotený na základe neplnenia si povinností preradený z funkcie majstra, alebo v prípade potreby navrhnutý na preškolenie.

Otázka č.7: *Ako často hodnotíte majstrov?*

Odpovede: Dvaja oslovení uviedli, že priebežne a jeden uvádza periodicitu raz mesačne, v prípade potreby okamžite.

Otázka č.8: *Informujete majstrov o tom, že sú hodnotení a o výsledkoch hodnotenia?*

Odpovede: Vo všetkých prípadoch sú majstri informovaní, že je hodnotený ich pracovný výkon, ako i o udelených odmenách a zrážkach a dôvodoch ich udelenia.

Otázka č.9: *Popíšte (vlastnými slovami) rozdiel medzi formálnym a neformálnym hodnotením?*

Odpovede: Oslovení správne určili formálne hodnotenie, ako hodnotenie podľa stanovených postupov s jasne určenými kritériami a vhodnými výstupmi. Neformálne bolo v jednoduchosti označené ako subjektívne hodnotenie zo strany hodnotiteľa.

Otázka č.10: *Uved'te aspoň 5 kritérií, ktoré hodnotíte, prípadne by ste hodnotili na svojom podriadenom v prípade potreby hodnotenia?*

Odpovede:

- plnenie pracovných úloh (3x),
- počet reklamácií (2x),
- dodržiavanie pracovných postupov (2x),
- využitie pracovnej doby,
- pracovná disciplína a správanie,
- záujem o chod spoločnosti nad rámec svojich povinností.

Otázka č.11: *Ako často by podľa Vás malo prebiehať hodnotenie a akou formou?*

Odpovede: Všetci traja sa zhodli, že hodnotenie by malo prebiehať písomnou formou, rozchádzajú sa však názory na periodicitu, pričom bola uvedená mesačná, štvrťročná a ročná.

Otázka č.12: *Čo by malo byť podľa Vás výstupom z hodnotenia, komu by mal byť tento výstup odovzdaný a na čo by mal slúžiť?*

Odpovede: Oslovení ako hlavný výstup z hodnotenia definovali písomné zhodnotenie celkového pracovného výkonu hodnoteného zamestnanca. Jeden vedúci

spresnil svoju odpoveď tým, že fyzickým výstupom z hodnotenia by mal byť vhodne zvolený formulár, ktorý sa po spracovaní bude zakladať do osobného spisu zamestnanca pre ďalšie potreby. Využitie výsledkov by malo podľa nich slúžiť najmä k motivácii zamestnancov, a tým k zlepšovaniu ich pracovných výsledkov.

Otázka č.13: *Čo si myslíte o potrebe pravidelného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov?*

Odpovede: Pravidelné hodnotenie bolo všetkými označené ako potrebné, najmä z dôvodu spravodlivejšieho odmeňovania, ale i ako motivácia, prípadne ako výstup pre potreby ďalšieho vzdelávania a pod.

Otázka č.14: *Uvítali by ste zavedenie uceleného systému hodnotenia zamestnancov a majstrov v našej spoločnosti?*

Odpovede: Všetci traja vedúci pracovníci by uvítali jednotný systém hodnotenia v spoločnosti CSC SK.

Otázka č.15: *Myslíte si, že hodnotenie zamestnancov môže mať pozitívny vplyv na ich pracovný výkon?*

Odpovede: I tu bola zhoda v odpovediach a to, že hodnotenie má pozitívny vplyv na pracovný výkon zamestnancov.

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, vedúci pracovníci hodnotia svojich podriadených majstrov, pričom sa väčšinou zameriavajú na zhodné kritéria. Hodnotenie je zamerané najmä na výkony nad rámec štandardu, alebo na negatívne udalosti, čo má priamy dopad na mzdu majstra. Neprebíha však systematické formálne hodnotenie podľa jasne určených postupov so stanovenými a evidovanými výstupmi, čo autor vníma ako podstatný nedostatok. Na základe odpovedí na otázky č.9, č.11, č.12 a č.13, možno povedať, že vedúci pracovníci majú základné znalosti o hodnotení, a v podstate prevádzajú neformálne hodnotenie svojich podriadených, ktoré je čiastočne formalizované evidenciou niektorých výstupov. Pozitívnym zistením je podľa autora ich kladný prístup k hodnoteniu ako takému, ako i k prípadnému zavedeniu hodnotenia v spoločnosti CSC SK. Vedúci pracovníci vidia hlavné výhody hodnotenia v spravodlivejšom odmeňovaní, v lepšom prehľade o pracovnom výkone hodnotených, v motivácii a pod., čo je dobrým predpokladom k tomu, aby bolo z ich strany prípadné zavedenie uceleného hodnotiaceho systému podporené.

5.3.6 Vyhodnotenie rozhovorov s pracovníčkami personálneho oddelenia

Aj rozhovor s pracovníčkami personálneho oddelenia prebehol formou osobnej komunikácie. V tomto prípade, na rozdiel od predchádzajúcich, neboli vopred pripravené otázky, ale len témy, ktorým sa autor chcel venovať. Odpovede autor zaznamenával písomne formou poznámok k jednotlivým témam. Celý rozhovor bol zameraný na tri oblasti. Prvou bolo zloženie mzdy zamestnancov, druhou odmeňovanie a jeho závislosť na súčasnej forme hodnotenia a treťou nadväznosť súčasného hodnotenia na preraďovanie, školenia, príp. ukončenia pracovného pomeru a pod.

Zloženie mzdy je určené kolektívnou zmluvou uzatvorenou medzi odbormi a vedením spoločnosti CSC SK. Mzda zamestnancov sa skladá z troch zložiek:

1. *Tarifná mzda* – závisí od funkčného zaradenia zamestnanca, je určená podľa požiadaviek na výkon príslušnej funkcie.
2. *Osobné ohodnotenie* – slúži na ocenenie znalostí a zručností zamestnanca. V súčasnej dobe sa osobné hodnotenie nepriznáva a majú ho pridelené iba zamestnanci, ktorým bolo navrhnuté v minulosti. Týmto sa stráca motivačný potenciál tejto zložky mzdy. Jej opätovné zavedenie a pridelovanie by podľa autora malo byť prehodnotené vedením spoločnosti.
3. *Prémia* – táto položka nie je nárokovateľná a jej maximálna výška je určená kolektívnou zmluvou, a to percentuálne z tarifnej mzdy, pričom u robotníkov je to 18 % a u majstrov 24 %. Jej výšku (smerom dole) môže ovplyvniť najmä nekvalitná práca, neplnenie termínov, pracovná disciplína, poriadok, nedodržiavanie pokynov a pod., pričom zásadné nedostatky sa riešia formou zrážky z tejto prémie.

Závislosť odmeňovania od súčasného systému hodnotenia je zrejmá najmä z pohľadu udeľovania odmien a zrážok v zmysle vyššie spomenutej evidencie odmien a zrážok v excelovskom súbore. Hoci sa tieto navrhované odmeny a zrážky započítavajú priamo do mzdy, jedná sa iba o ohodnotenie nadštandardných, pozitívnych alebo negatívnych, výsledkov niektorých pracovníkov. V prípade návrhu na odmenu dostane zamestnanec túto vyplatenú v mzde ako samostatnú položku (pre lepšiu prehľadnosť). V prípade zrážky je táto zamestnancovi odpočítaná z prémie. Výšku odmeny alebo zrážky určuje priamy nadriadený zamestnanca alebo vedúci oddelenia. Pred zapracovaním uvedených položiek do mzdy musí byť menný zoznam odmenených a sankcionovaných pracovníkov z excelovského

súboru vytlačený, podpísaný príslušným vedúcim pracovníkom a riaditeľom spoločnosti CSC SK, a až následne môže byť odovzdaný na personálne oddelenie na spracovanie.

Na odmeňovanie má vplyv aj náhrada škody, ktorú zamestnanec spôsobil spoločnosti. Po doriešení škody, najčastejšie cez zodpovedajúce poistenie, si spoločnosť u zamestnanca nárokuje alikvotnú čiastku. Táto zrážka je vykonaná na základe dohody o zrážke zo mzdy, ktorú zamestnanec podpíše a ktorá je následne doručená na personálne oddelenie na spracovanie.

Preraďovanie, školenia, prepúšťanie zamestnancov. Nakoľko nie je zavedený ucelený systém hodnotenia, nie sú ani evidované údaje (výsledky hodnotenia, návrhy na preradenie, návrhy na preškolenie, a i.), ktoré by mohli slúžiť ako smerodajný podklad pre personálne činnosti, prípadne pre vedenie spoločnosti.

Školenie zamestnancov prebieha v zmysle zákonom stanovených a predpísaných školení v určenej periodicite. Vzhľadom na pracovné pozície nie sú potrebné špeciálne školenia.

Preraďovanie zamestnancov je najmä v réžii vedúcich oddelení a majstrov jednotlivých úsekov. Na preradenie pracovníka môže mať vplyv aj jeho pracovný výkon, no nejedná sa o dôsledok hodnotenia pracovného výkonu, ale o subjektívne posúdenie zo strany nadriadeného. Pri prepúšťaní zamestnancov zohrávajú podstatnú úlohu zápisy o porušení pracovnej disciplíny, ktoré sa evidujú v osobnom spise zamestnanca a je možné ich považovať za určitú formu výstupov z hodnotenia pracovníka.

Ako vyplýva z vyššie uvedeného, personálne oddelenie dostáva podklady, ktoré sú výsledkom čiastočného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov a majú do istej miery vplyv na personálne činnosti aj na odmeňovanie. Hlavný problém vidí autor v tom, že neexistuje sumarizácia údajov z hodnotenia, na základe ktorých by bolo možné porovnávať výkony jednotlivých pracovníkov.

5.4 Zhrnutie analytických zistení

Autor si za cieľ analýzy určil zistiť súčasný systém hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov v spoločnosti CSC SK. Zámerom bolo potvrdiť predpoklad, že v spoločnosti dochádza k neformálnemu hodnoteniu zamestnancov. Zároveň sa zamerával na zistenie, či existuje ucelený systém, prípadne smernica upravujúca proces hodnotenia v spoločnosti, ďalej aké výstupy z prípadného hodnotenia sú spracovávané a v neposlednom rade, aké dopady má prevádzané hodnotenie na mzdu zamestnancov, príp. na ich preradovanie, školenie a pod.

Za metódu zberu dát zvolil autor osobné rozhovory so zmenovými majstrami a vedúcimi oddelení, ako potenciálnymi hodnotiteľmi, ďalej rozhovory s pracovníčkami personálneho oddelenia a tiež preštudovanie firemnej dokumentácie.

Metóda využitia osobného rozhovoru sa ukázala ako vhodne zvolená, najmä z dôvodu osobného kontaktu s respondentom a možnosti spresňovania položených otázok v prípade potreby, čo by napríklad pri dotazníkovej forme nebolo možné. Autorom stanovený cieľ analýzy bol splnený a z výsledkov vyplýva, že v spoločnosti CSC SK je prevádzané len čiastočné formálne hodnotenie zamestnancov, ktorého výsledky majú v niektorých prípadoch priami dopad na mzdu zamestnancov. Hodnotenie je evidované plošne v excelovskom súbore, ktorý následne slúži ako podklad pre personálne oddelenie, na zapracovanie v ňom uvedených odmien a zrážok do mzdy.

Za hlavné pozitívum súčasnej formy hodnotenia autor považuje sledovanie kritérií, ktoré majú dominantný podiel na celkovej kvalite poskytovaných služieb a tým i na udržaní dobrého mena spoločnosti. Najviac je preto sledovaný pracovný výkon a počet reklamácií, ktoré sú smerodajným ukazovateľom pri hodnotení spoločnosti CSC SK, a majú aj ekonomický dopad na finančnú situáciu v spoločnosti vzhľadom na udeľovanie bonusov a malusov zo strany zákazníka za dodržanie, resp. prekročenie stanovených počtov reklamácií za sledované obdobie. Ako ďalšie pozitívum súčasného systému hodnotenie vníma autor konkrétne a jasné evidovanie nadštandardných pozitívnych alebo negatívnych pracovných výkonov a situácií, a ich premietnutie do odmeňovania, o čom sú zamestnanci informovaní, takže to pôsobí prevažne motivujúco. Dôležitým zistením je kladný prístup hodnotiacich pracovníkov k hodnoteniu ako procesu, ktorí ho vnímajú pozitívne a uvítali by zave-

denie uceleného systému hodnotenia v spoločnosti CSC SK, čo autor považuje za významný faktor podporujúci zámer spracovať projekt hodnotenia pre spoločnosť CSC SK.

Ďalej bolo zistené, že v spoločnosti CSC SK nie je vykonávané pravidelné formálne hodnotenie zamestnancov, v čom autor vidí hlavné negatívum a to najmä z dôvodu, že neexistujú sumárne výsledky hodnotenia, ktoré by poskytovali adekvátne informácie o pracovných výkonoch hodnotených zamestnancov a umožňovali tak porovnanie výkonov jednotlivých pracovníkov navzájom. Taktiež tieto sumárne výstupy chýbajú z pohľadu ďalšieho využitia pre personálne činnosti, prípadne pre potreby vedenia spoločnosti.

Spoločnosť CSC SK si uvedomuje, že súčasný systém hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov prestáva byť dostačujúci, a to najmä z dvoch základných dôvodov. Prvým je nedostatočná motivácia zamestnancov. Súčasný systém sa zameriava na odmeňovanie nadštandardných a sankcionovanie podpriemerných výsledkov a negatívnych udalostí, ktoré sa odzrkadľujú do mzdy, no týkajú sa len niektorých zamestnancov, čím sa spätná väzba dostáva iba časti pracovníkov. Väčšina pracovníkov podáva priemerný výkon a nemajú teda spätnú väzbu, a tým ani motiváciu na zlepšenie.

Druhým dôvodom je minimum výstupov z hodnotenia. Jedná sa spravidla len o návrhy na odmeny a zrážky pre personálne oddelenie, zápisy o porušení pracovnej disciplíny a dohody o zrážkach zo mzdy za poškodenie pridelenej techniky. Tieto podklady však ani zďaleka nepostačujú na porovnanie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov. Neexistuje evidencia výsledkov hodnotenia, a nie je teda možné sledovať napredovanie zamestnancov a skvalitňovanie ich pracovných výkonov. Preto nie je možné z dlhodobejšieho hľadiska sledovať, či sú zamestnanci vhodne vedení k vyšším výkonom. Bez uceleného hodnotiaceho systému nie sú k dispozícii podklady pre preradovanie či preškoľovanie zamestnancov, alebo ich prepúšťanie, ktoré by vychádzali z komplexného zhodnotenia pracovného výkonu zamestnanca za sledované obdobie, a ktoré by umožňovali porovnanie jednotlivých hodnotených zamestnancov. Všetky tieto nedostatky by podľa názoru autora mohlo minimalizovať, prípadne odstrániť zavedenie uceleného systému hodnotenia s jasne definovanými výstupmi.

6 PROJEKT ÚČINNEHO SYSTÉMU HODNOTENIA ROBOTNÍKOV A MAJSTROV VO FIRME C.S.CARGO SLOVAKIA LOGISTICS S.R.O.

6.1 Zdôvodnenie potreby projektu

Ako vyplynulo z analýzy, v spoločnosti CSC SK nie je zavedený ucelený systém hodnotenia, na základe ktorého by prebiehalo pravidelné hodnotenie zamestnancov. Taktiež bolo analýzou súčasného stavu zistené, že zmenoví majstri a vedúci pracovníci majú v povinnostiach, vyplývajúcich z popisu v KPM, uvedené spracovávať podklady k odmeňovaniu na základe hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov, nie je však spracovaná smernica, ktorá by upravovala postup takéhoto hodnotenia.

I keď dochádza k čiastočnému formálnemu hodnoteniu zamestnancov, ktoré je však podľa autora veľmi nedostatočné, najmä kvôli minimálnej evidencii výstupov v jednoduchom excelovskom súbore, nie sú spracovávané žiadne sumárne výstupy z hodnotenia, ktoré by boli evidované na personálnom oddelení a slúžili by ako podklad pre ďalšie personálne činnosti.

Pracovné výkony zamestnancov sú priebežne monitorované a majú dopad na ich mzdové ohodnotenie, no jedná sa len o čiastočné hodnotenie v aktuálnom čase. Pre komplexnejšie zhodnotenie pracovného výkonu zamestnancov je to však nedostačujúce.

Vzhľadom k vyššie uvedenému, dospel autor k záveru, že pre spoločnosť CSC SK je vhodné spracovať ucelený systém hodnotenia robotníkov a majstrov.

Požiadavky na nový systém hodnotenia:

- Systém hodnotenia musí byť časovo nenáročný, jednoduchý a zrozumiteľný, aby bolo možné jeho bezproblémové zavedenie a využívanie v podmienkach spoločnosti CSC SK.
- Hodnotenie bude zamerané na dve skupiny zamestnancov, a to na robotníkov a zmenových majstrov, nakoľko sa jedná o najpočetnejšiu skupinu zamestnancov, ktorá svojimi pracovnými výkonmi najviac ovplyvňuje kvalitu služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK.

- V oboch prípadoch budú hodnotenia vykonávať priami nadriadení hodnotených zamestnancov, a to z dôvodu, že najlepšie poznajú pracovné výkony hodnotených pracovníkov.
- Hodnotiaci formulár bude obsahovať základné kritéria, ktoré sú sledovateľné, merateľné a relevantné, a bude spracovávaný pri hodnotiacom pohovore.
- Výstupy z hodnotenia budú použité ako podklady pre odmeňovanie, najmä pre jeho spravodlivejšie prerozdelenie a tým väčšiu motiváciu pracovníkov, ďalej ako podklad pre preraďovanie na vhodné pozície a preškolenie zamestnancov podľa reálnej potreby a pod.

Zavedenie systematického hodnotenia zamestnancov by podľa autora malo smerovať k napĺňaniu niekoľkých základných požiadaviek, a to:

- **vytvárať podklad pre odmeňovanie** – ak sú jednoznačne stanovené kritéria, ktoré sú posudzované u všetkých zamestnancov rovnako, sú podklady pre odmeňovanie objektívnejšie a samotné odmeňovanie je spravodlivejšie a pre zamestnancov viac motivujúce,
- **zlepšovať pracovný výkon zamestnancov** – najmä pomocou spätnej väzby, ktorá je dávaná priamo hodnotenému zamestnancovi, ale i prostredníctvom nadriadeného, ktorý vďaka výstupom z hodnotenia má vhodné informácie o pracovných výsledkoch zamestnanca a môže ho tak lepšie riadiť,
- **motivovať hodnotených zamestnancov** – správne vykonávané hodnotenie a vhodná spätná väzba sú pre zamestnancov motivujúce,
- **vytvárať podklady pre personálne oddelenie** – vhodne spracovaný výstup z hodnotenia zamestnanca je dôležitým podkladom pre preraďovanie na iné pozície, prípadne pre preškolenie a iné personálne činnosti,
- **poskytovať podklad pre zaradovanie zamestnancov na vhodné pracovné pozície** - informácie o pracovných výkonoch zamestnancov môžu byť využité pri zaradovaní zamestnancov na najvhodnejšie pracovné pozície,
- **informovať o potrebe školení a vzdelávania** – výstupy z hodnotenia sú zdrojom informácií o potrebe rôznych preškolení pre zamestnancov,

- *poznávať zamestnancov* – vedúci pracovník bude mať lepšiu možnosť sledovať a hodnotiť pracovné výkony zamestnancov, spoznávať ich silné a slabé stránky.

6.2 Ciele projektu

Cieľom projektu je spracovať pre spoločnosť CSC SK účinný systém hodnotenia robotníkov a majstrov, ktorý bude:

- *posudzovať úroveň pracovného výkonu zamestnancov,*
- *hodnotiť plnenie pracovných úloh a povinností,*
- *rozpoznávať silné a slabé stránky zamestnancov,*
- *motivovať zamestnancov,*
- *vytvárať podklady pre odmeňovanie zamestnancov.*

6.3 Metódy hodnotenia

Vzhľadom na skutočnosť, že sa jedná o zavedenie nového projektu hodnotenia v spoločnosti CSC SK, bolo potrebné zvoliť metódu hodnotenia, ktorá by vyhovovala požiadavke na jednoduchosť použitia, zrozumiteľnosť a účelovosť. Z tohto dôvodu autor zvolil metódu hodnotenia pomocou hodnotiacej stupnice, ktorú považuje vzhľadom na jej prehľadnosť a dostatočnú objektivnosť, za najvhodnejšiu pre dané podmienky. Zároveň sa domnieva, že výstupy z hodnotenia pomocou hodnotiacej stupnice, pri zvolení relevantných kritérií, budú objektívne, s dobrou vypovedacou schopnosťou a budú využiteľné pre nadriadených i pre personálne oddelenie.

Pre hodnotenie autor vytvoril dva typy hodnotiacich formulárov. Jeden pre potreby hodnotenia robotníkov, druhý pre hodnotenie majstrov. Základom hodnotenia bude vyplnenie hodnotiaceho formulára a vykonanie hodnotiaceho pohovoru. Formulár bude vyplňovať priamy nadriadený hodnoteného zamestnanca a to pomocou 5-bodovej stupnice pri hodnotení jednotlivých kritérií. Ako podklad pritom bude slúžiť i doposiaľ využívaná excelovská evidencia návrhov na odmeny alebo sankcie, ktorú je možné považovať za určitú formu sledovania kľúčovej udalosti s dopadom na odmeňovanie. Táto evidencia nadštandardne pozitívnych alebo negatívnych pracovných výsledkov zostane zachovaná v súčasnej podobe.

6.4 Kritéria hodnotenia

Kritéria hodnotenia autor prispôobil najmä povahe vykonávanej práce a sú stanovené so zväžením ich dopadu na celkové hodnotenie kvality poskytovaných služieb, udržanie certifikátu kvality, dodržiavanie BOZP, ako i na ich ekonomický dopad na spoločnosť. Kritéria sú formulované tak, aby boli jednoznačne špecifikovateľné a merateľné, a zároveň použiteľné u všetkých hodnotených zamestnancov, musia však byť i jednoduché na použitie pre hodnotiteľov. Kritéria pre hodnotenie robotníkov sa mierne odlišujú od kritérií určených pre hodnotenie zmenových majstrov, a to najmä vzhľadom na požiadavky jednotlivých pozícií.

Kritéria pre hodnotenie robotníkov autor stanovil takto:

- dodržiavanie pracovných postupov,
- počet reklamácií, (množstvo zavinených reklamácií a ich rozsah),
- pracovný výkon, kvalita vykonanej práce, (plnenie stanovených výkonov),
- dochádzka, využitie pracovného času,
- prístup k zverenému majetku, (poškodenia, údržba, starostlivosť),
- ochota práce nadčas,
- pracovná disciplína, správanie voči kolegom a nadriadeným,
- dodržiavanie BOZP a interných predpisov,
- dodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku, (v zmysle systému 5S),
- zodpovednosť, samostatnosť, iniciatíva,

Kritéria pre hodnotenie majstrov autor stanovil takto:

- riadiace schopnosti, vedenie pracovného kolektívu, (využívanie pracovného potenciálu kolektívu, rozdeľovanie úloh, riadenie činností),
- samostatnosť a spoľahlivosť,
- plnenie pracovných povinností, pracovný výkon, (plnenie úloh, dodržiavanie termínov, zabezpečenie chodu zmeny),
- počet reklamácií za zmenu (za podriadených pracovníkov),

- dodržiavanie časových okien, (stanovených časových termínov pre pristavenie a nakládku kamiónov),
- dochádzka, využitie pracovného času,
- prístup k pridelenému majetku,
- pracovná disciplína, správanie sa k nadriadeným, ku kolegom a k podriadeným,
- podávanie návrhov na zlepšovanie procesov, (množstvo, kvalita, využitie, prínos),
- činnosti nad rámec pracovných povinností.

Každému kritériu je pridelená určitá váha, aby tak bol zdôraznený význam niektorých kritérií, a to najmä vzhľadom na ich dopad na celkovú kvalitu služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK. Váha jednotlivých kritérií je uvedená v hodnotiacom formulári.

6.5 Hodnotiaca stupnica

Pre potreby hodnotenia autor zvolil využitie 5-bodovej číselnej hodnotiacej stupnice, kombinovanej so slovným opisom jednotlivých bodov. Rozsah piatich bodov je dostatočný na rozlíšenie spĺňania jednotlivých kritérií u zamestnancov, a zároveň nie je náročná pre použitie pre hodnotiteľov. Číselná stupnica bola zvolená i pre jednoduchosť spracovania výsledkov a ich prehľadnosť, zrozumiteľnosť a porovnateľnosť. Za výhodu možno považovať i časovú nenáročnosť pri hodnotení pomocou stupnice.

Hodnotiaca stupnica:

1 – veľmi zlé

2 – podpriemerné

3 – priemerné

4 – dobré

5 – veľmi dobré

Slovná charakteristika jednotlivých bodov môže byť mierne odlišná vzhľadom na hodnotené kritérium, ale zostáva zachovaná postupnosť pri ktorej 1 = najhorší výsledok, 5 = najlepší výsledok.

6.6 Hodnotiaci formulár


Pre hodnotenie pracovníkov boli autorom vytvorené dva typy hodnotiacich formulárov.

1. Formulár pre hodnotenie robotníkov, ukážka v prílohe (P III)
2. Formulár pre hodnotenie majstrov, ukážka v prílohe (P V)

Oba formuláre sú takmer zhodné a odlišujú sa prakticky len v hodnotených kritériách. Pre jednoduchšie spracovanie, a najmä výpočet bodovej hodnoty kritérií v nadväznosti na ich váhy boli hodnotiace formuláre spracované v programe Excel s využitím príslušných vzorcov na automatické výpočty hodnôt jednotlivých kritérií a celkovej hodnoty.

Hodnotiaci formulár sa skladá z deviatich častí, ktoré sú nižšie stručne opísané.

1. časť – **Hlavička** (Obr. 8): uvádza názov formulára a určenie pre kategóriu vodič VZV / manipulačný pracovník, resp. zmenový majster. Ďalej obsahuje identifikačné údaje hodnoteného zamestnanca a hodnotené obdobie.



Hodnotiaci formulár: Vodič VZV / Manipulačný pracovník

Meno, Priezvisko, titul:		Osobné číslo:	
Pracovná pozícia:		úsek:	
Hodnotené obdobie:			

Obr. 8. Prvá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

2. časť – **Hodnotené kritéria** (Obr. 9): sú v nej uvedené jednotlivé hodnotiace kritéria a bodová stupnica pre vyjadrenie úrovne ich plnenia. Nakoľko je hodnotiaci formulár spracovaný v excelovskom súbore, je slovná charakteristika jednotlivých bodov uvedená v komentári k bunke s príslušnou bodovou hodnotou, čím sa zlepší prehľadnosť formulára. Sumárny slovný popis bodového hodnotenia k jednotlivým kritériám je samostatne spracovaný pre hodnotenie robotníkov a majstrov, a je uvedený v prílohe (P IV, P VI).

Hodnotiace kritérium	Hodnotenie					body	váha kritéria	celkom			
Dodržiavanie pracovných postupov	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"> dodržiava pracovné postupy s občasnými chybami a zanedbaniami malého významu </div>					3	4	5		20	0
Počet reklamácií			3	4	5					20	0
Pracovný výkon, kvalita vykonanej práce	1	2	3	4	5					15	0
Dochádzka, využitie pracovného času	1	2	3	4	5					10	0
Prístup k zverenému majetku	1	2	3	4	5					10	0
Ochota práce nadčas	1	2	3	4	5					5	0
Pracovná disciplína, správanie voči kolegom a nadriadeným	1	2	3	4	5					5	0
Dodržiavanie BOZP a interných predpisov	1	2	3	4	5					5	0
Dodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku	1	2	3	4	5					5	0
Zodpovednosť, samostatnosť, iniciatíva	1	2	3	4	5					5	0
	Σ										0

Obr. 9. Druhá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

Každému kritériu autor pridelil určitú váhu podľa významu jeho dopadu na celkovú kvalitu služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK. Jednotlivé váhy môžu byť dodatočne, v spolupráci s vedením spoločnosti, prehodnotené a upravené. Výstupom z tejto časti je číselná hodnota vyjadrujúca sumár hodnotení jednotlivých kritérií vynásobený ich váhou. Čím vyššia hodnota, tým lepšie hodnotenie pracovníka. Celková hodnota sa môže pohybovať v rozmedzí 1 až 5 bodov.

3. časť – **Počet odmien a zrážok** (Obr. 10): vyjadruje číselne počet odmien a zrážok udelených za sledované obdobie a ich celkovú sumu. Tento údaj si hodnotiaci pracovník vyfiltruje z excelovského súboru, v ktorom sú odmeny a zrážky evidované. Údaj slúži najmä na prehľad o množstve nadštandardných alebo nedostatočných pracovných výkonov zamestnanca.

Počet a celková suma odmien udelených v hodnotenom období:		
Počet a celková suma zrážok udelených v hodnotenom období:		

Obr. 10. Tretia časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

4. časť – **Vyhodnotenie cieľov minulého obdobia** (Obr. 11): slúži hodnotiteľovi na stručné zhrnutie splnenia stanovených cieľov. V tejto časti sa uvedú aj silné stránky zamestnanca prispievajúce k plneniu úloh.

Vyhodnotenie cieľov minulého obdobia:

Obr. 11. Štvrtá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

5. časť – **Stanovenie cieľov pre budúce obdobia** (Obr. 12): túto časť spracuje hodnotiteľ v spolupráci s hodnoteným. Cieľmi budúcich období by malo byť najmä zhodnotenie slabých stránok a možnosti ich zlepšenia. Taktiež by mala táto časť obsahovať návrhy na zlepšenie v hodnotených kritériách, v ktorých sú dosiahnuté hodnotenia na úrovni 1 alebo 2 body.

Stanovenie cieľov pre budúce obdobia:

Obr. 12. Piata časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

6. časť – **Vyjadrenie hodnotiteľa** (Obr. 13): je určené pre celkové slovné zhodnotenie pracovného výkonu hodnoteného. Hodnotiteľ stručne zosumarizuje sledované obdobie a uvedie návrhy na zmenu odmeny zamestnanca, na zmenu jeho pracovného zaradenia, na preškolenia a pod. Táto časť by mala reálne vychádzať z celého hodnoteného obdobia, pretože je jednou z kľúčových pre vedenie spoločnosti a personálne oddelenie.

Vyjadrenie hodnotiteľa:	
Návrhy:	

Obr. 13. Šiesta časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

7. časť – **Vyjadrenie hodnoteného pracovníka** (Obr. 14): dáva možnosť hodnotenému pracovníkovi vyjadriť sa k samotnému hodnoteniu, k dohodnutým cieľom budúceho obdobia, ale i k podmienkam na ich plnenie atď.

Vyjadrenie hodnoteného pracovníka:

Obr. 14. Siedma časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

8. časť – **Podpisy** (Obr. 15): uvedie sa v nej dátum hodnotiaceho pohovoru, čitateľné mená oboch zúčastnených a podpisy, ktorými obe strany (hodnotiteľ i hodnotený) potvrdia, že poznajú celý obsah hodnotiaceho formulára a súhlasia s ním.

Dátum hodnotenia:													
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">Hodnotiaci pracovník:</th> <th colspan="2">Hodnotený pracovník:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>meno a priezvisko:</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>meno a priezvisko:</td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> <tr> <td>podpis:</td> <td style="background-color: yellow;"></td> <td>podpis:</td> <td style="background-color: yellow;"></td> </tr> </tbody> </table>		Hodnotiaci pracovník:		Hodnotený pracovník:		meno a priezvisko:		meno a priezvisko:		podpis:		podpis:	
Hodnotiaci pracovník:		Hodnotený pracovník:											
meno a priezvisko:		meno a priezvisko:											
podpis:		podpis:											

Obr. 15. Ôsma časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

9. časť – **Vyjadrenie vedúceho úseku** (Obr. 16): v tejto časti priamy nadriadený hodnotiteľa vyjadrí svoje stanovisko k hodnoteniu a po kontrole údajov svojím podpisom potvrdí ich úplnosť.

Vyjadrenie vedúceho úseku:			
Dátum:		meno a priezvisko:	
		podpis:	

Obr. 16. Závěrečná část hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)

Pri návrhu hodnotiaceho formulára sa autor zameril na jeho prehľadnosť a jednoduchosť. Pre lepšiu orientáciu sú jednotlivé polia, ktoré bude vyplňať hodnotiaci pracovník vyznačené žltým podsvietením. Formulár môže byť vyplňaný elektronicky a následne vytlačený na podpis a odovzdaný, alebo môže byť vytlačený ako prázdne tlačivo a vypisovaný ručne. V tom prípade je však potrebné v druhej časti vymazať celkovú bodovú hodnotu za jednotlivé kritéria i sumárnu hodnotu, kde sú zapísané vzorce pre automatické výpočty.

6.7 Kto budú hodnotitelia a hodnotení

Vzhľadom na požiadavku jednoduchosti hodnotiaceho systému autor ako hodnotiteľov určil priamych nadriadených hodnotených pracovníkov, a to predovšetkým z dôvodu ich najlepšieho prehľadu o pracovných výkonoch hodnoteného pracovníka a tiež jeho chovania. Robotníkov budú hodnotiť ich zmenoví majstri na jednotlivých úsekoch. Majstrov budú hodnotiť vedúci stredísk – ich priami nadriadení.

K hodnoteniu robotníkov sa pred spracovaním podkladov môže stručne vyjadriť vedúci úseku v záverečnej časti hodnotiaceho formulára. Vedúci úseku sa môže zúčastniť hodnotiaceho pohovoru medzi majstrom a hodnoteným pracovníkom podľa svojho uváženia, a to najmä v prípadoch, kedy je predpoklad, že by mohlo dôjsť zo subjektívnych dôvodov hodnotiteľa k neobjektívnemu hodnoteniu zamestnanca.

Hodnotiaci zamestnanci budú prostredníctvom personálneho oddelenia preškolení z metód a kritérií hodnotenia. Celý proces školenia zabezpečí HR manažér, ktorý môže hodnotiteľov priamo zaškoliť, alebo určí zodpovednú osobu. Pred konaním hodnotiaceho pohovoru bude hodnotiteľ preškolený zo základných podmienok vedenia hodnotiaceho pohovoru. Je

povinnosťou hodnotiaceho pracovníka riadne sa pripraviť na hodnotiaci pohovor a taktiež pripraviť si všetky potrebné podklady pre úspešné zvládnutie hodnotiaceho pohovoru.

Hodnotení budú všetci zamestnanci na robotníckych pozíciách a všetci zmenoví majstri. Všetci hodnotení zamestnanci musia byť informovaní o pripravovanom hodnotení včas, tzn. aspoň 7 pracovných dní vopred, aby sa mohli náležite pripraviť na hodnotiaci pohovor.

6.8 Postup hodnotenia, hodnotiaci pohovor

Keďže sa v spoločnosti CSC SK jedná o zavedenie nového projektu hodnotenia, navrhuje autor, aby samotnému spusteniu projektu predchádzala fáza zameraná na informovanie zamestnancov o pripravovanom projekte hodnotenia. Všetci zúčastnení zamestnanci a zástupcovia odborov musia byť informovaní o zavádzaní hodnotenia, o jeho výhodách a cieľoch, o tom, kto bude hodnotený a kto bude hodnotiť a samozrejme, čo bude predmetom a kritériami hodnotenia. V tejto fáze bude dôležité vysvetliť zamestnancom pozitíva pravidelného hodnotenia pracovného výkonu a získať si ich priazeň. Zoznamovanie zamestnancov s plánovaným systémom môže podľa autora začať ihneď po schválení projektu vedením spoločnosti. Za jeho priebeh bude zodpovedné personálne oddelenie, ktoré v spolupráci s vedúcimi úsekov zorganizuje spoločné stretnutia so zamestnancami, na ktorých im bude nový systém predstavený.

Pracovníci, ktorí budú pôsobiť ako hodnotitelia, musia byť oboznámení s celým procesom hodnotenia, s hodnotiacim formulárom a postupom jeho vyplňovania, hodnotiteľ musí poznať ciele, ktoré majú byť hodnotením dosiahnuté, aby pochopil význam a opodstatnenie hodnotenia pre spoločnosť i pracovníkov, k čomu bude slúžiť školenie hodnotiteľov.

Samotný proces hodnotenia bude prebiehať v dvoch fázach.

1. **Prípravná:** Hodnotiteľ bude systematicky sledovať pracovné výkony zamestnancov a priebežne si spracovávať záznamy o neštandardných (pozitívnych i negatívnych) pracovných výkonoch, o chovaní zamestnanca a pod. Pred samotným hodnotiacim pohovorom si hodnotiteľ pripraví a naštuduje všetky podklady potrebné pre hodnotenie a vyplní hodnotiaci formulár, ďalej zabezpečí hodnotiaci pohovor po formálnej i technickej stránke.
2. **Hodnotiaci pohovor:** Musí byť vopred komplexne pripravený, aby sa hodnotiteľ mohol venovať hodnotenému pracovníkovi. Hodnotiaci pracovník musí pred sa-

motným pohovorom poznať postup vedenia hodnotiaceho pohovoru. Je potrebné, aby boli prerokované všetky body hodnotenia. Celý pohovor musí prebiehať v priateľskej atmosfére. Dôležité je, aby pohovor začal, po úvodnej “zahrievacej” časti, vyjadrením hodnoteného pracovníka k jeho výsledkom za hodnotené obdobie (sebahodnotením). Následne s hodnotiteľom preberú silné stránky a jeho úspechy, tiež musia byť spomenuté i slabé stránky, so zameraním sa na možnosti ich odstránenia. V priebehu hodnotenia zrekapituluje hodnotiteľ zamestnancovi kritéria, ktoré boli hodnotené a jeho dosiahnuté výsledky. Hodnotený zamestnanec, po hodnotiacom pohovore, uvedie do príslušnej časti hodnotiaceho formulára svoje stanovisko k hodnoteniu a spolu s hodnotiacim pracovníkom určia ciele pre budúce obdobie. Pred ukončením pohovoru obaja účastníci podpíšu hodnotiaci formulár, čím potvrdia, že poznajú jeho obsah a súhlasia s ním. V prípade záujmu vyhotoví hodnotiteľ pre hodnoteného kópiu hodnotiaceho formulára. Na záver informuje hodnotiteľ hodnoteného o využití výsledkov hodnotenia, a odovzdá formulár vedúcemu pracovníkovi, ktorý skontroluje úplnosť údajov a v spolupráci s personálnym oddelením zabezpečí zaevidovanie výsledkov a založenie formulára do osobného spisu zamestnanca, kde bude k nahliadnutiu pre potreby personálneho oddelenia, nadriadeného pracovníka, príp. vedenia spoločnosti, ako i samotného zamestnanca.

6.9 Využitie výsledkov hodnotenia

Výsledky hodnotiacich pohovorov môžu byť využité vo viacerých oblastiach. Základnou je naviazanie výsledkov hodnotenia na systém odmeňovania, a to nielen z pohľadu zachovania súčasného stavu príbežného udeľovania odmien a sankcií, ale i nadväznosť na udeľovanie mimoriadnych polročných a koncoročných odmien vyplývajúcich z výsledkov hodnotenia. Výsledky môžu byť tiež využívané ako podklad pre odmeňovanie zamestnancov. Ďalšie využitie je z pohľadu zaraďovania pracovníkov na pracovné pozície najlepšie zodpovedajúce ich pracovným výkonom. Dôležitým podkladom sú výstupy z hodnotenia aj v prípade nutnosti redukovania počtu zamestnancov, kedy je pre firmu veľmi dôležité, aby neodchádzali výkonní a perspektívni pracovníci. Hodnotenie môže byť využívané i k priebežnému zisťovaniu pracovných vzťahov a podmienok na pracovisku, ku ktorým sa zamestnanci počas pracovných pohovorov môžu vyjadrovať.

6.9.1 Premietnutie výstupov hodnotenia do odmeňovania

Ako je uvedené v kapitole 5.3.6, mzda v spoločnosti CSC SK sa skladá z troch základných zložiek (tarifná mzda, prémie, osobné ohodnotenie – v súčasnosti neuplatňované). To znamená, že do úvahy prichádzajú dve základné možnosti, ako previesť výsledky hodnotenia do miezd zamestnancov.

Prvou alternatívou, ktorú autor zvažoval, je obnovenie pridelovania osobného ohodnotenia a stanovovanie jeho výšky podľa výsledkov dosiahnutých v hodnotení. Táto možnosť by bola pre zamestnancov motivujúca, no pre spoločnosť by znamenala navýšenie nákladov na mzdy. Z tohto dôvodu nebude táto alternatíva ďalej rozvádzaná. V prípade, že by sa spoločnosť rozhodla navýšiť objem prostriedkov vyčlenených na mzdy, môže byť vytvorená stupnica na pridelovanie osobných ohodnotení nadväzujúcich na výsledky hodnotenia.

Druhou alternatívou, ktorú autor považuje v súčasnej situácii za prijateľnejšiu a perspektívnejšiu, je prehodnotenie pridelovania prémie, ako pohyblivej zložky mzdy. Výška prémie je stanovená u robotníkov na 18 % z tarifnej mzdy a u zmenových majstrov na 24 % z tarifnej mzdy. Tieto sadzby sú určené kolektívnou zmluvou, preto by prvoradým krokom bolo získať súhlas odborov s možnosťou zmeny tejto sadzby a jej naviazania na výsledky hodnotenia. Autor navrhuje formu úpravy, ktorá by rozdelila prémie hodnotených zamestnancov na polovicu. U robotníkov na 9 + 9 % a u zmenových majstrov na 12 + 12 %, pričom jedna časť by bola vyplácaná za rovnakých podmienok, ako je tomu v súčasnosti. Druhá časť by bola pridelená podľa výsledkov hodnotenia, na základe ktorých by zamestnanec dostal z tejto čiastky 0 – 100 %, ako je uvedené v tabuľke (Tab. 3) Táto položka je pre lepšiu prehľadnosť nazvaná *odmena za výsledky hodnotenia* (ďalej len “odmena“).

Tab. 3. Návrh na pridelovanie odmien (zdroj: vlastné spracovanie)

Celkové hodnotenie	Popis	Návrh na odmenu (%)
1 – 1,4	nedostatočné pracovné výkony	0
1,5 - 2,4	podpriemerné prac. výkony	25
2,5 – 3,4	priemerné prac. výkony	50
3,5 – 4,4	dobré prac. výkony	75
4,5 - 5	nadštandardné prac. výkony	100

6.10 Náklady navrhovaného riešenia

6.10.1 Náklady na zavedenie a vykonávanie hodnotenia

Zavedenie systému hodnotenia nie je finančne náročné, nakoľko sa jedná o jednoduchý model, ktorý si nevyžaduje špeciálne prostriedky ani školenia hodnotiteľov. Do úvahy je treba brať najmä časovú náročnosť, ktorá sa prejaví v oportunitných nákladoch na mzdy pracovníkov prevádzajúcich hodnotenie a hodnotených, počas ich zaškolenia a samotného hodnotenia, kedy nebudú vykonávať svoju bežnú činnosť.

Náklady na zavedenie a priebeh projektu možno rozdeliť do niekoľkých skupín:

- náklady na technické zabezpečenie procesu hodnotenia sa prejavia v miernom zvýšení spotreby kancelárskych potrieb využívaných pri vytváraní podkladov k hodnoteniu, ako i pri samotnom hodnotení, a archivácií podkladov,
- zabezpečenie priestorov pre školenie hodnotiteľov a pre samotné hodnotenie by sa do nákladov nemalo premietnuť, pretože spoločnosť CSC SK má vlastné priestory (napr. zasadačka, kancelárie,...), ktoré môžu byť využité,
- školenie hodnotiteľov navrhuje autor vykonať interne, keďže sa jedná o systém hodnotenia pomocou hodnotiacej stupnice, ktorý nie je náročný na zaškolenie. V prípade externého školiteľa sa náklady navýšia o cenu tohto školenia.
- spracovanie a evidovanie výsledkov hodnotenia, ako i zakladanie formulárov a pod. sa do nákladov nepremietne, nakoľko sú tieto činnosti súčasťou pracovnej náplne personálneho oddelenia,
- oportunitné náklady vzniknú pri zaškolení a samotnom hodnotení, ako náklady na celkovú cenu práce hodnoteného a hodnotiteľa, ktorí počas hodnotenia nevykonávajú svoju obvyklú činnosť.

Náklady rozpočítané v nižšie uvedených tabuľkách (Tab. 4, Tab. 5) sú len hrubým prepočtom, pretože vychádzajú z priemerných cien kancelárskych potrieb, a pri výpočte nákladov na mzdy autor použil hodnotu priemernej hrubej mzdy za celú skupinu zamestnancov na úrovni robotníkov (250 pracovníkov), na úrovni zmenových majstrov (15 pracovníkov) a na úrovni vedúcich úsekov (3 pracovníci), nakoľko zo strany spoločnosti neboli poskytnuté podklady o reálnych priemerných hrubých mzdách jednotlivých zamestnancov. Prie-

merná hrubá mzda bola autorom prepočítaná na jednu hodinu pracovného času, tzn. hodnoty uvádzané v tabuľke oportunitných nákladov (Tab. 5) vyjadrujú priemernú hrubú hodinovú mzdu v jednotlivých skupinách zamestnancov. Čas potrebný na jednotlivé úkony je tiež určený odhadom, nakoľko sa jedná o novovzniknutý proces, a nie je teda možné určiť reálne potrebný čas. Náklady sú rozdelené do dvoch základných skupín:

1. **predpokladané náklady** – finančné prostriedky priamo vynaložené na zabezpečenie zavedenia projektu a jeho fungovanie.
2. **oportunitné náklady** – náklady na mzdy zamestnancov, ktorí sa zúčastnia procesu hodnotenia ako hodnotitelia, alebo hodnotení.

Predpokladané i oportunitné náklady sú počítané na zavedenie projektu a na jeho fungovanie počas jedného hodnotiaceho obdobia, trvajúceho jeden rok.

Tab. 4. Predpokladané náklady na projekt hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)

Predpokladané náklady		
Názov	Popis	Výpočet
Materiálové zabezpečenie	kancelársky papier, písacie potreby, kancelárske potreby, zakladače, euroobaly, toner,...	Predpokladaná spotreba na 265 hodnotených a 18 hodnotiacich pracovníkov
Celkom		=250,00€
Externé školenie	využitie služieb externej spoločnosti na zaškolenie hodnotiacich pracovníkov, toto školenie nie je podľa názoru autora nevyhnutné, ale v prípade konania bude prínosom. Presná cena bude určená na základe požiadaviek klienta.	Približná cena je stanovená na základe cien školení so zameraním na hodnotenie, ako sú uvedené v ponuke dostupnej na http://www.skolenia.sk/p-414/skolenie-hodnotenie-zamestnancov/na-mieru
Celkom		=300,00€
Predpokladané náklady spolu		=550,00€

Tab. 5. Oportunitné náklady na projekt hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)

Oportunitné náklady		
Názov	Popis	Výpočet
Zoznámenie zamestnancov s projektom	Čas = 1 h Počet zamestnancov: 250 robotníkov 15 zmenových majstrov 3 vedúci úsekov Priemerná hrubá mzda: Robotník = 4,25€/h Zmenový majster = 5,75€/h Vedúci úseku = 7,85€/h	Náklady = čas * počet * priem. mzda $(1 * 250 * 4,25) + (1 * 15 * 5,75) + (1 * 3 * 7,85)$
Celkom		=1.172,30€
Školenie hodnotiteľov	Čas = 3 h Počet zamestnancov: 15 zmenových majstrov 3 vedúci úsekov Priemerná hrubá mzda: Zmenový majster = 5,75€/h Vedúci úseku = 7,85€/h	Náklady = čas * počet * priem. mzda $(3 * 15 * 5,75) + (3 * 3 * 7,85)$
Celkom		=329,40€
Príprava hodnotiteľov na hodnotenie	Čas = 15 min = 0,25 h Počet hodnotených zamestnancov: zmenový majster – 250x vedúci úsekov - 15x Priemerná hrubá mzda: Zmenový majster = 5,75€/h Vedúci úseku = 7,85€/h	Náklady = čas * počet * priem. mzda $(0,25 * 250 * 5,75) + (0,25 * 15 * 7,85)$
Celkom		=388,81€
Hodnotiaci pohovor	Čas = 30min = 0,5h Počet zamestnancov: 250 robotníkov 15 zmenových majstrov 3 vedúci úsekov Priemerná hrubá mzda: Robotník = 4,25€/h Zmenový majster = 5,75€/h Vedúci úseku = 7,85€/h Zmenový majster 2x – hodnotený /hodnotiteľ	Náklady = čas * počet * priem. mzda $(0,5 * 250 * 4,25) + (0,5 * 250 * 5,75) + (0,5 * 15 * 5,75) + (0,5 * 15 * 7,85)$
Celkom		=1.352,00€
Oportunitné náklady spolu		=3.242,51€

Ako vyplýva z vyššie uvedených výpočtov, náklady na zavedenie projektu a jedno hodnotiace obdobie, by sa podľa odhadu autora pohybovali na úrovni 550,00€. V prípade, že by

bolo školenie zabezpečené interne, suma by sa znížila na 250,00€. Oportunitné náklady by dosahovali 3.242,51€. Náklady, ktoré by sa opakovali aj v ďalších hodnotiacich obdobiach sú náklady na materiálové zabezpečenie (250€), ďalej oportunitné náklady súvisiace s prípravou hodnotiteľov a hodnotiacim pohovorom (1.740,81€). K týmto by mohli pribudnúť oportunitné náklady súvisiace s preškolením hodnotiacich pracovníkov pred samotným hodnotením, ktoré by však už boli v menšom rozsahu ako je uvedené v tabuľke oportunitných nákladov (Tab. 5).

6.10.2 Náklady na odmeny priradované podľa výsledkov hodnotenia

Počas spracovania projektu neboli zo strany spoločnosti poskytnuté potrebné podklady o mzdách zamestnancov, na základe ktorých by bolo možné vypočítať reálne hodnoty nákladov, príp. prínosov navrhovaného projektu vzhľadom na objem financií vyplácaných na mzdy.

Vypočítať dopady hodnotenia na mzdy zamestnancov, resp. na balík financií určených na mzdy je veľmi zložitý proces, ktorý by vyžadoval rozsiahlu analýzu a úplný prístup k informáciám o mzdách zamestnancov. Vzhľadom na to, že v práci nie je dostatok priestoru a autor nemal prístup k potrebným informáciám, pokúsil sa vytvoriť prepočet, za použitia dostupných údajov, t.j. priemernej hrubej mzdy a jej rozdelenia. Po prijatí projektu by autor pred jeho samotným zavedením navrhoval, aby sa uskutočnilo stretnutie vedenia spoločnosti s ekonomickým a personálnym oddelením, a so zástupcami odborov, na ktorom by sa analyzoval súčasný stav miezd zamestnancov a určila by sa časť mzdy, na ktorú by malo dopad hodnotenie, a na základe týchto údajov by sa vypočítali ekonomické náklady, prípadne výnosy.

Nižšie je uvedený základný prepočet, nadväzujúci na navrhované rozdelenie prémie, ako je uvedené v kap. 6.9.1 (u robotníkov na 9 + 9 % a u zmenových majstrov na 12 + 12 %), a pri využití dostupných informácií. Tento výpočet je vykonaný veľmi zjednodušene, odhliadnuc od všetkých položiek, ktoré pozitívne alebo negatívne ovplyvňujú výšku mzdy.

Čiastku, ktorá bude porovnávaná vypočítal autor nasledovne: prémie (18 %) z priemernej hrubej mzdy robotníka (700€), je 110€. Z toho polovica navrhovaná na odmeny ($110 \cdot 0,5$) je 55€ na zamestnanca. Ročne je to 55€ na zamestnanca \times 250 zamestnancov \times 12 mesiacov, sa rovná 165.000€. Tzn. suma, ktorá je momentálne vyplácaná na prémie a ktorú autor navrhuje prerozdeliť, je 165.000€ za rok (660€ na zamestnanca).

Vzhľadom na pracovné výkony zamestnancov v predchádzajúcich obdobiach a za predpokladu, že by zotrvali na zhruba rovnakých výkonoch odhadol autor nasledovný výsledok hodnotenia uvedený v tabuľke (Tab. 6).

Tab. 6. Spätný prepočet výsledkov hodnotenia robotníkov (zdroj: vlastné spracovanie)

Celkový počet bodov podľa hodnotiaceho formulára	Popis	Návrh na odmenu (%)	Počet pracovníkov dosahujúcich danú úroveň	Percento z celkového počtu hodnotených pracovníkov (%)	Vyplatená odmena za rok (€)
1 – 1,4	nedostatočné prac. výkony	0	10	4	0
1,5 - 2,4	podpriemerné prac. výkony	25	20	8	3.300
2,5 – 3,4	priemerné prac. výkony	50	150	60	49.500
3,5 – 4,4	dobré prac. výkony	75	50	20	24.750
4,5 - 5	nadštandardné prac. výkony	100	20	8	13.200
Celková ročná suma vyplatená na odmeny					90.750

Náklady navrhovaného riešenia sú počítané v ročných sadzbách, čiže zo sumy 660€ na zamestnanca, pričom sú použité percentuálne prepočty vyplývajúce z výsledkov hodnotenia (Tab. 6). Výpočet: počet zamestnancov * návrh na odmenu v % (prevedené na desatinné číslo)* ročná sadzba. $(10 \cdot 0,00 \cdot 660) + (20 \cdot 0,25 \cdot 660) + (150 \cdot 0,50 \cdot 660) + (50 \cdot 0,75 \cdot 660) + (20 \cdot 1,00 \cdot 660) = 90.750$. Uvedený výpočet ukazuje, že pri použití navrhovaného prerozdelenia odmien podľa výsledkov hodnotenia bude na odmeny vyplatených 90.750€ ročne, čo je pokles o 74.250€ voči 165.000€ vyplácaným v súčasnosti.

Pri prepočte nákladov na zmenových majstrov postupoval autor rovnako, čiže z priemernej hrubej mzdy zmenového majstra (950€), vypočítal výšku prémie (24%), t.j. 184€, z ktorej 50% určených na odmeny je 92€ x 15 zmenových majstrov x 12 mesiacov, sa rovná 16.560€ za rok (1.104€ na jedného majstra).

Po zhodnotení pracovných výkonov zmenových majstrov za predchádzajúce obdobia, autor odhadol nasledovný výsledok hodnotenia, uvedený v tabuľke (Tab. 7). I keď predpoklada-

né hodnotenie, ako je uvedené v tabuľke č.7 pôsobí nevyvážené, je to spôsobené skutočnosťou, že majster, ktorý by dosahoval nedostatočné výsledky (1 – 1,4 bodu) by bol zo svojej pozície preradený, a majster s podpriemernými výsledkami (1,5 – 2,4 bodu) by bol napomenutý, prípadne preškolený a pod., tzn. že z dlhodobejšieho hľadiska nie je pre spoločnosť prípustné, aby majstri dosahovali horšie než priemerné výsledky.

Tab. 7. Spätný prepočet výsledkov hodnotenia majstrov (zdroj: vlastné spracovanie)

Celkový počet bodov podľa hodnotiaceho formulára	Popis	Návrh na odmenu (%)	Počet pracovníkov dosahujúcich danú úroveň	Percento z celkového počtu hodnotených pracovníkov (%)	Vyplatená odmena za rok (€)
1 – 1,4	nedostatočné prac. výkony	0	0	0	0
1,5 - 2,4	podpriemerné prac. výkony	25	0	0	0
2,5 – 3,4	priemerné prac. výkony	50	7	47	3.864
3,5 – 4,4	dobré prac. výkony	75	6	40	4.968
4,5 - 5	nadštandardné prac. výkony	100	2	13	2.208
Celková ročná suma vyplatená na odmeny					11.040

Opätovne bol pre výpočet použitý vyššie uvedený postup pre ročnú sadzbu (1.104€) a s využitím hodnôt z tabuľky predpokladaných výsledkov hodnotenia (Tab. 7).

$(0 \cdot 0 \cdot 1104) + (0 \cdot 25 \cdot 1104) + (7 \cdot 0,50 \cdot 1104) + (6 \cdot 0,75 \cdot 1104) + (2 \cdot 1,00 \cdot 1104) = 11.040$;
čiže po navrhovanom prerozdelení prémie bude ročne vyplatených na odmeny 11.040€, čo je o 5.520€ menej ako v súčasnosti.

Celý objem prostriedkov, ktorý je stanovený na prerozdelenie pre hodnotených pracovníkov (250 + 15), ktorý je v súčasnosti vyplácaný, tvorí sumu 181.560€. Po uplatnení navrhovaného prerozdelenia tejto sumy vzhľadom na výsledky hodnotenia by táto čiastka klesla na 101.790€, čo je pokles nákladov o 79.770€ (44 %). Táto suma je len zhruba vypočítaná podľa dostupných údajov, no i tak je dosť vysoká na to, aby bolo zrejmé, že zavedenie hodnotenia a využívanie jeho výsledkov bude pre spoločnosť ekonomicky prínosné. Ďalšou otázkou, na ktorú sa autor zamerá je fakt, že ak budú pracovníci správne motivovaní, budú

sa zvyšovať ich pracovné výkony, a tým sa bude zlepšovať ich hodnotenie, a teda aj čiastka vyplácaná na ich odmeny. V tejto súvislosti je treba si uvedomiť dva základné fakty.

1. Všetci zamestnanci by museli podávať takmer maximálny výkon, aby im bolo pridelených 100 % z určenej čiastky ako odmena, a v tom prípade by sa vyplatená čiastka rovnala 181.560€ ročne, čo je suma vyplácaná za súčasných podmienok.
2. Druhá skutočnosť priamo nadväzuje na prvú, ak sa totiž zdvihne pracovný výkon zamestnancov v takom rozsahu, ako je uvedené v bode 1, priamo úmerne sa zdvihne i kvalita služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK, čo bude mať za následok zníženie počtu reklamácií a nákladov s tým spojených, a v konečnom dôsledku zvýšenie vyplácaných bonusov zo strany klienta, udeľovaných za kvalitu služieb.

To znamená, že s rastúcou kvalitou pracovných výkonov sa síce bude zvyšovať bodové hodnotenie, a tým aj odmeňovanie zamestnancov, no zároveň budú rásť zisky spoločnosti, čo bude vytvárať rezervu na mimoriadne odmeny pre nadštandardne výkonných zamestnancov, a tým motivovanie ostatných. V každom prípade autor navrhuje, aby vedúci pracovníci robili kvartálne prehľadné hodnotenie pridelených odmien, pre udržanie úrovne pracovného výkonu zodpovedajúcej pridelenej odmene, a v prípade vážnych nedostatkov mohla byť táto adekvátne znížená.

6.11 Prínosy projektu

Pretože spoločnosť CSC SK nemala doteraz spracovaný jednotný systém hodnotenia zamestnancov, vidí autor podstatný prínos práve v zjednotení postupov a stanovení jednoznačných kritérií hodnotenia. Zavedením hodnotiaceho systému získa spoločnosť, resp. vedenie spoločnosti hodnotné podklady o kvalite pracovných výkonov jednotlivých zamestnancov, o ich napredovaní a o ich pracovnom správaní a pod.

Keďže zamestnancov budú hodnotiť ich priami nadriadení, ktorí najlepšie poznajú ich pracovné výsledky a správanie, ako i charakterové črty, budú výsledky hodnotenia cenným zdrojom informácií pri stanovovaní odmeňovania pracovníkov, pri ich preškoľovaní alebo preradovaní. Pri správnom hodnotení bude odmeňovanie spravodlivejšie a pre zamestnancov motivujúcejšie. Taktiež spätná väzba pri hodnotení je prínosom, pretože zamestnanec je oboznámený s hodnotením zo strany svojho nadriadeného, pričom sú vyzdvihnuté jeho kvality a silné stránky a prebrané slabé stránky s možnosťami ich odstránenia. Výsledky

hodnotenia môžu hrať dôležitú úlohu pri potrebe znižovania stavu zamestnancov, kedy je údaj o pracovných kvalitách zamestnanca dôležitým faktorom pre rozhodovanie o ukončení pracovného pomeru.

Samotný hodnotiaci pohovor zlepšuje komunikáciu medzi zamestnancom a nadriadeným, pričom môže byť zdrojom cenných informácií od zamestnanca.

Významný prínos zavedenia projektu hodnotenia vidí autor v celkovom skvalitnení pracovného výkonu zamestnancov následkom ich vhodnej motivácie, čo priamo prispieje k zvyšovaniu kvality poskytovaných služieb, a tým i k zlepšeniu economickej situácie spoločnosti. Ďalším prínosom, ktorý sa prejaví i ekonomicky, môže byť i čiastočné zníženie fluktuácie zamestnancov, ktorá sa v posledných dvoch rokoch pohybovala tesne nad hranicou 20 %. Znížením fluktuácie sa znížia náklady na zaškoloňovanie a zapracovanie nových zamestnancov a zároveň sa môže zredukovať počet odchádzajúcich zamestnancov, ktorí sú pre spoločnosť prínosom svojimi znalosťami a kvalitou vykonávanej práce.

6.12 Riziká projektu a ich zamedzenie

Pre úspešné zavedenie systému hodnotenia je dôležité poznať riziká, ktoré môžu celý proces negatívne ovplyvniť. Ak budú vopred známe riziká, je možné venovať im náležitú pozornosť a zabezpečiť ich elimináciu.

Riziká hrozia pred samotným zavedením, čiže v prípravnej fáze, pri zavádzaní hodnotenia, ako i pri samotnom hodnotení.

Do úvahy bral autor tak samotnú pravdepodobnosť výskytu predpokladaného rizika, ako aj mieru jeho dopadu na realizáciu projektu. Z týchto hodnôt je potrebné vypočítať celkovú závažnosť jednotlivých rizikových faktorov. Nižšie uvedená tabuľka (Tab. 8) uvádza základné rizikové faktory zavádzania hodnotenia s uvedením predpokladanej pravdepodobnosti ich výskytu a odhadovanou mierou ich dopadu na realizáciu samotného projektu.

Pravdepodobnosť výskytu rizika je určená pomocou stupnice v rozsahu 1 – 5, pričom 1=minimálna pravdepodobnosť výskytu, 5=vysoká pravdepodobnosť výskytu daného rizika. Negatívny dopad rizikových faktorov na projekt je vyjadrený tiež 5 bodovou stupnicou, kde 1=minimálny dopad, 2=malý, 3=stredný, 4=veľký dopad, 5=maximálny dopad.

Obe hodnoty (pravdepodobnosť výskytu i mieru negatívneho dopadu) sú určené odhadom, prihliadajúc na zistenia vyplývajúce z analýzy súčasného stavu a celkového vypozerovaného prístupu zamestnancov ku zmenám.

Tab. 8. Prehľad predpokladaných rizík (zdroj: vlastné spracovanie)

	Riziko	Predpoklad výskytu	Miera neg. dopadu	Celková závažnosť
1.	Neprijatie projektu zo strany vedenia spoločnosti	3	5	4
2.	Nevyčlenenie finančných prostriedkov	3	5	4
3.	Neprijatie projektu zo strany zamestnancov, príp. odborov	4	2	3
4.	Zle zvolená metóda a nevhodné kritéria hodnotenia	1	4	2,5
5.	Nedostatočné preškolenie hodnotiteľov	2	4	3
6.	Podcenenie prípravy na hodnotenie	3	2	2,5
7.	Nedodržanie postupov hodnotenia	3	4	3,5
8.	Nedôsledné, neobjektívne hodnotenie	2	3	2,5
9.	Nedostatok času na hodnotenie	3	1	2
10.	Chyby pri hodnotení a spracovávaní výsledkov	2	4	3
11.	Nedostatočné príp. žiadne využitie výsledkov hodnotenia	3	5	4

Celková závažnosť jednotlivých rizík bola vypočítaná ako priemer z hodnôt

predpoklad výskytu rizika + miera negatívneho dopadu / 2 = celková závažnosť rizika

Celková závažnosť rizika môže teda nadobúdať hodnoty v rozsahu 1 – 5, a to:

- 1 – 1,5 - minimálne závažné riziko
- 2 – 2,5 - málo závažné riziko
- 3 – 3,5 - stredne závažné riziko
- 4 – 4,5 - veľmi závažné riziko
- 5 - kritický faktor

Ako vyplýva z vyššie uvedenej tabuľky (Tab. 8), za najzávažnejšie riziká (celková závažnosť = 4 – 4,5) autor zvolil riziko ***neprijatie projektu zo strany vedenia spoločnosti***. Odhadovaná pravdepodobnosť výskytu je síce na úrovni 3- priemerná, ale dopad by bol maximálne negatívny. Aby sa predišlo tomuto riziku, je potrebné dôkladne oboznámiť vedenie spoločnosti s očakávanými prínosmi projektu a zároveň s rizikami a plánovanými krokmi k ich zamedzeniu. Ďalším závažným faktorom je riziko ***nevychytenie finančných prostriedkov*** na realizáciu projektu, nakoľko bez finančných prostriedkov by celý proces nemohol byť spustený. Tu je veľmi dôležité jednoznačné určenie nákladov, ktoré budú za daných podmienok minimálne. Zároveň je potrebné v spolupráci s ekonomickým oddelením prepočítať oportunitné náklady vyplývajúce z časovej náročnosti hodnotenia a náklady na odmeny, a porovnať ich s predpokladanými prínosmi, ktoré hodnotenie prinesie z ekonomického hľadiska.

Medzi veľmi závažné riziká je zaradené i ***nedostatočné prípadne žiadne využitie výsledkov hodnotenia***. Ak by totiž dochádzalo k situáciám, že hoci hodnotenie prebehne na dobrej úrovni a výsledky budú riadne spracované, ale nebudú ďalej využité, a to nielen pre potreby odmeňovania, ale aj preradovania či preškolenia zamestnancov a pod., dosiahne hodnotenie opačný efekt, ako je jeho cieľom. Následkom toho sa stane pre hodnotených i hodnotiteľov demotivujúcim, a podľa toho k nemu budú následne pristupovať, čo by mohlo spôsobiť predčasné ukončenie celého projektu. Preto je veľmi dôležité, aby boli jasne stanovené pravidlá pre využitie výsledkov hodnotenia. Všetkým zúčastneným stranám musí byť zrejmé, že proces hodnotenia nekončí ohodnotením zamestnanca a odovzdaním hodnotiaceho formulára nadriadenému pracovníkovi. K zamestnancom sa musí dostať spätná väzba o dopadoch výsledkov hodnotenia.

Za stredne závažné riziká (celková závažnosť = 3 – 3,5) autor považuje ***neprijatie projektu zo strany zamestnancov***, a to najmä vzhľadom na vyťaženosť zamestnancov a ich nedôveru k zavádzaniu inovácií. V tomto prípade je dôležité dostatočné a jasné informovanie zamestnancov o pripravovanom projekte a o jeho dopadoch, o metódach hodnotenia a o kritériách, ktoré budú sledované. Je potrebné vyvolať u zamestnancov záujem a presvedčiť ich o výhodách hodnotenia pre nich samotných. Ďalej ***nedostatočné preškolenie hodnotiteľov***, ktoré by malo negatívny vplyv na celý proces hodnotenia, preto je potrebné venovať ich školeniu náležitú pozornosť a eventuálne investovať prostriedky do externého školiteľa. Na nedostatočné zaškolenie môže nadväzovať i ďalšie riziko, ktorým je ***nedodržanie postupov hodnotenia***, ktorého sa hodnotiteľ môže dopustiť svojou nezodpovednosťou, alebo nedostatočnou informovanosťou. Aj v tomto prípade hrá dôležitú úlohu dostatočné preškolenie.

Medzi stredne závažné riziká je zaradené i riziko ***chyby pri hodnotení a spracovávaní výsledkov***, ktoré môžu značne negatívne ovplyvniť celkový výsledok hodnotenia. Preto je nutné apelovať na dôslednosť hodnotiteľov, ale i vedúcich pracovníkov a personálne oddelenie pri spracovaní formulárov, pri ich vyhodnocovaní, ako i pri evidovaní a využívaní výsledkov.

Do kategórie málo závažných rizík (celková závažnosť = 2 – 2,5) autor zaradil riziko ***zle zvolená metóda a nevhodné kritéria hodnotenia***. Hoci môže mať toto riziko veľmi negatívny dopad, je odhadnutá veľmi malá pravdepodobnosť jeho výskytu, nakoľko bola zvolená metóda hodnotenia pomocou hodnotiacej stupnice za použitia hodnotiaceho formulára, ktorá je v daných podmienkach, podľa názoru autora, vhodná najmä pre jej nenáročnosť spracovania, dostatočnú vypovedaciu schopnosť, ako i časovú nenáročnosť. Kritéria hodnotenia boli určené na základe analýzy rozhovorov s hodnotiacimi pracovníkmi, takže je predpoklad, že sú objektívne, jednoznačne špecifikovateľné a merateľné.

Podcenenie prípravy na hodnotenie môže nastať na strane hodnoteného i hodnotiteľa, preto je potrebné venovať dostatok času informovaniu o pripravovanom hodnotení, ako i o jeho priebehu. Nedostatočná príprava na hodnotenie môže mierne skresliť výsledky hodnotenia, prípadne môže mať vplyv na časový priebeh hodnotenia, no nie je predpoklad výraznejšieho dopadu na celkové hodnotenie.

Za málo závažné riziko autor považuje i ***nedôsledné, neobjektívne hodnotenie***, v ktorom sa môžu prejaviť rôzne chyby hodnotenia. Ako najpravdepodobnejšie autor predpokladá:

hodnotenie zo strednej stupnice, efekt nedávnosti, alebo výrazne subjektívne hodnotenie. Aby sa zamedzilo týmto chybám, je potrebné aby boli hodnotiteľom dôsledne vysvetlené jednotlivé stupne hodnotiacej stupnice, a aby bol si nimi prejdený hodnotiaci formulár a postup jeho spracovania.

Najmenej závažné sa javí riziko súvisiace s **nedostatkom času na hodnotenie**. Môže síce dôjsť k určitému časovému sklzu v termínoch hodnotenia, prípadne v odovzdávaní hodnotiacich formulárov z dôvodu časovej vyťaženia, nie je však predpoklad, že by sa to výraznejšie prejavilo na kvalite hodnotenia.

6.13 Časový plán zavedenia projektu

Pred samotným spustením projektu hodnotenia v spoločnosti CSC SK prebehne prípravná fáza, ktorej úlohou je nielen predstaviť projekt vedeniu spoločnosti a získať súhlas na jeho spustenie, ale aj informovať o pripravovanom procese hodnotených a hodnotiacich pracovníkov, zabezpečiť vypracovanie potrebnej dokumentácie a ďalších náležitostí potrebných pre úspešné spustenie procesu hodnotenia. Pre lepšiu prehľadnosť sú jednotlivé kroky zapísané v tabuľke (Tab. 9), s uvedením spolupracujúcich strán a určením osoby zodpovednej za jednotlivé činnosti.

Tab. 9. Matica spolupráce a zodpovednosti (zdroj: vlastné spracovanie)

P.č.	Popis činnosti	Spolupracujú	Zodpovedný
1.	Prezentovanie projektu vedeniu spoločnosti	vedenie spoločnosti, autor projektu	autor projektu
2.	Zhodnotenie možných rizík	manažér, vedúci úsekov, personálne odd., autor projektu	manažér
3.	Spracovanie návrhov na riešenie rizík	manažér, vedúci úsekov, personálne odd., autor projektu	manažér
4.	Vykonanie ekonomického odhadu	vedúca ek. odd., ekonomické odd., personálne odd.	vedúca ek. odd.
5.	Schválenie projektu	vedenie spoločnosti	riaditeľ
6.	Vytvorenie dokumentácie	personálne odd., asistentka riaditeľa	personálne odd.
7.	Zoznámenie hodnotiteľov s projektom	manažér, HR manažér, personálne odd.,	HR manažér

P.č.	Popis činnosti	Spolupracujú	Zodpovedný
8.	Zoznámenie hodnotených s projektom	vedúci úsekov, personálne odd.	vedúci úsekov
9.	Distribúcia podkladov	personálne odd., asistentka riaditeľa,	personálne odd.
10.	Školenie hodnotiacich pracovníkov	HR manažér, (ext. školiteľ), vedúci odd., personálne odd.,	HR manažér
11.	Odkúšanie systému spracovania a evidovania výsledkov	vedúci úsekov, majstri, personálne odd.	vedúci úsekov
12.	Zistenie chýb a nedostatkov a ich odstránenie	vedúci úsekov, majstri, personálne odd.	vedúci úsekov
13.	Informovanie všetkých zúčastnených strán o spustení projektu	vedúci úsekov, personálne odd., manažér,	vedúci úsekov
14.	Spustenie projektu	manažér, vedúci úsekov, autor projektu, personálne odd.,	manažér
15.	Priebežné kontroly po spustení projektu	HR manažér, manažér, vedúci úsekov, personálne odd.,	HR manažér

Ako vidno z vyššie uvedenej tabuľky (Tab. 9), bude samotnému spusteniu hodnotenia predchádzať 14 základných krokov.

1. Prezentovanie projektu vedeniu spoločnosti. Projekt bude predstavený najvyššiemu vedeniu spoločnosti, generálnemu riaditeľovi, riaditeľovi pobočky, HR manažérovi a manažérovi príjmu a expedície.
2. Zhodnotenie možných rizík, bude prebiehať v spolupráci s riadiacimi pracovníkmi a pracovníčkami personálneho oddelenia.
3. Spracovanie návrhov na riešenie rizík. V súčasnosti vedúcich pracovníkov a personálneho oddelenia budú spracované návrhy na odstránenie, príp. minimalizovanie možných rizík.
4. Vykonanie ekonomického odhadu. Ekonomické oddelenie v spolupráci s personálnym oddelením prepočíta finančné náklady projektu vzhľadom k predpokladaným technickým potrebám a v súvislosti so mzdou zúčastnených subjektov.

5. Schválenie projektu. Vedenie spoločnosti po obdržaní všetkých relevantných podkladov, a po oboznámení sa s rizikami a nákladmi na projekt prehodnotí schválenie projektu.
6. Vytvorenie dokumentácie. Po schválení projektu pripraví personálne oddelenie (prípadne určený pracovník) všetky potrebné dokumenty pre proces hodnotenia a vytvorí tlačivá hodnotiacich formulárov.
7. Zoznámenie hodnotiteľov s projektom. Všetci hodnotitelia budú informovaní o plánovanom zavádzaní projektu, budú im vysvetlené pravidlá a postupy, a tiež výhody, resp. prínosy hodnotenia.
8. Zoznámenie hodnotených s projektom. Je rovnako dôležité ako informovanie hodnotiacich pracovníkov. Je potrebné dbať na správne vysvetlenie celého projektu a zdôraznenie výhod pre samotných zamestnancov, ako aj pre ich nadriadených, a zvýšiť tak dôveru zamestnancov a ochotu prijať navrhovaný systém hodnotenia.
9. Distribúcia podkladov. Všetky potrebné podklady ako i tlačivá hodnotiacich formulárov budú prístupné v elektronickej podobe na internej sieti spoločnosti.
10. Školenie hodnotiacich pracovníkov. Môže byť vykonané pomocou vlastných zdrojov, alebo prostredníctvom externej spoločnosti.
11. Odkúšanie systému spracovania a evidovania výsledkov. Tento krok je potrebný najmä z dôvodu, že sa jedná o zavedenie nového systému v spoločnosti. Hodnotiaci pracovníci by si fiktívne otestovali spracovanie hodnotiaceho dotazníka a jeho vyhodnotenie, ďalej by nanečisto prebehol celý proces evidovania a vyhodnocovania údajov, ako i zakladanie formulárov do osobných spisov.
12. Zistenie chýb a nedostatkov a ich odstránenie. Skúšobná fáza by slúžila najmä na zistenie prípadných chýb a nedostatkov pri spracovávaní výsledkov, a následne by boli prijaté opatrenia na ich elimináciu, zároveň by sa spresnil odhad času potrebného na hodnotenie.
13. Informovanie všetkých zúčastnených strán o spustení projektu. Po vykonaní všetkých vyššie uvedených krokov je potrebné informovať pracovníkov o plánovanom spustení projektu hodnotenia v spoločnosti s uvedením konkrétnych termínov a pripomenutím základných informácií.

14. Spustenie projektu. Pôjde len o formálne spustenie celého projektu, pretože hodnotenie zamestnancov prebieha v určitej forme priebežne a zavádzanie projektu začína v podstate po jeho schválení vedením spoločnosti.

Ako pätnásty krok autor stanovil náhodné následné kontroly, ktoré budú vykonávané po spustení procesu hodnotenia do praxe, a ktorých cieľom bude sledovať fungovanie celého systému. Predmetom náhodných kontrol bude sledovanie predpokladaných rizikových faktorov a dodržiavanie stanovených postupov na ich zamedzenie. Ďalej bude sledovaná príprava hodnotiteľov na hodnotiace pohovory, ako i samotné pohovory a spracovanie výsledkov z hodnotenia, a ich následné využitie. Priebežné kontrolovanie celého procesu a usmerňovanie všetkých zúčastnených bude, dôležitým prvkom, aby sa hodnotenie nestalo len formálnou povinnosťou.

Pre lepšie znázornenie časovej náročnosti zavedenia projektu sú jednotlivé činnosti prípravnej fázy spracované pomocou programu WinQSB, kde sú k nim priradené predpokladané doby trvania a vytvorené zadanie (Obr. 17) pre výpočet najskôr a najneskôr možných začiatkov a najskôr a najneskôr prípustných koncov jednotlivých činností a časových rezerv (Obr. 18). Poradové čísla činností uvedených v zadaní WinQSB sú zhodné s poradovými číslami z matice spolupráce a zodpovednosti (Tab. 9) a teda vyjadrujú jednotlivé kroky a ich následnosť.

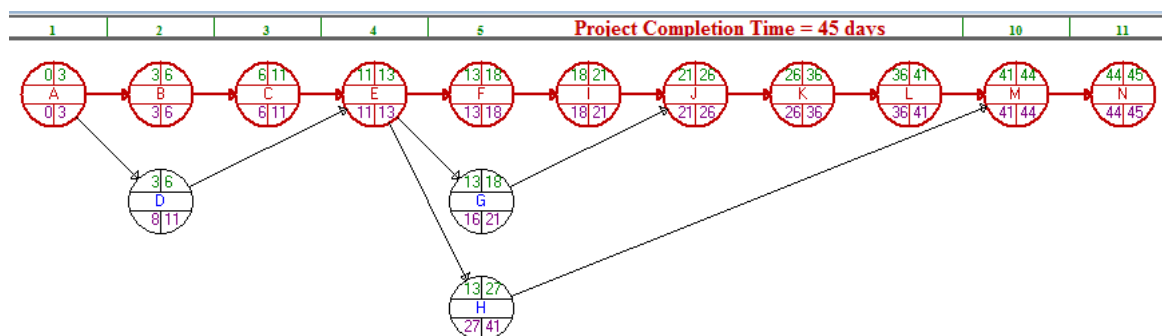
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		3
2	B	A	3
3	C	B	5
4	D	A	3
5	E	C,D	2
6	F	E	5
7	G	E	5
8	H	E	14
9	I	F	3
10	J	G,I	5
11	K	J	10
12	L	K	5
13	M	H,L	3
14	N	M	1

Obr. 17. Zadanie činností, bezprostredne predchádzajúcich činností a doby trvania do programu WinQSB (zdroj: vlastné spracovanie)

03-27-2012 21:21:13	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	3	0	3	0	3	0
2	B	Yes	3	3	6	3	6	0
3	C	Yes	5	6	11	6	11	0
4	D	no	3	3	6	8	11	5
5	E	Yes	2	11	13	11	13	0
6	F	Yes	5	13	18	13	18	0
7	G	no	5	13	18	16	21	3
8	H	no	14	13	27	27	41	14
9	I	Yes	3	18	21	18	21	0
10	J	Yes	5	21	26	21	26	0
11	K	Yes	10	26	36	26	36	0
12	L	Yes	5	36	41	36	41	0
13	M	Yes	3	41	44	41	44	0
14	N	Yes	1	44	45	44	45	0
	Project	Completion	Time	=	45	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 18. Výsledné hodnoty výpočtu zadania z programu WinQSB
(zdroj: vlastné spracovanie)

Ako vyplýva z vyššie uvedených výsledkov (Obr. 18), leží väčšina činností predchádzajúcich zavedeniu projektu na kritickej ceste, čo vidno i na grafe vytvorenom v programe WinQSB (Obr. 19). Časové rezervy sú, vzhľadom na predpokladané doby trvania jednotlivých krokov, len pri troch činnostiach, a to pri vykonaní ekonomického odhadu, pri zoznámení hodnotiteľ'ov s projektom a pri zoznámení hodnotených s projektom.



Obr. 19. Uzlovo označený sieťový graf s vyznačenou kritickej cestou (zdroj: vlastné spracovanie)

Na obrázku zachytávajúcom graf spracovaný v programe WinQSB (Obr. 19) je červenou farbou vyznačená kritickej cesta, čiže činnosti, pri ktorých je potrebné dodržanie stanovených termínov, aby bol projekt spustený v plánovanom čase, t.j. 45 dní od jeho prezentácie vedeniu spoločnosti.

6.14 Zhrnutie projektu

Na základe zistení z analytickej časti sa autor pokúsil spracovať pre spoločnosť CSC SK projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov, ktorý by bol vzhľadom na požiadavky spoločnosti jednoduchý a využiteľný pre potreby hodnotenia pracovníkov.

Pretože v spoločnosti CSC SK nie je v súčasnej dobe zavedené ucelené formálne hodnotenie, bolo snahou autora celý projekt spracovať čo najjednoduchšie, čo umožní jeho ľahšie uvedenie do praxe. Po odskúšaní v reálnych podmienkach môže byť celý systém prepracovaný a rozšírený podľa zistených potrieb spoločnosti.

V projekte autor popísal metódu hodnotenia pomocou 5-bodovej stupnice, ktorú odporúča použiť vzhľadom na jej dostatočnú vypovedaciu schopnosť a súčasne nenáročnosť na použitie. Ďalej autor zvolil kritéria, ktoré budú hodnotené a to najmä vzhľadom na ukazovatele pracovného výkonu sledované v súčasnosti a na návrhy kritérií, ako vyplynuli z analytickej časti. K hodnoteniu každého kritéria je navrhnutá hodnotiacia stupnica so slovným opisom jednotlivých bodov. V stručnosti bol v projektovej časti popísaný postup hodnotenia a hodnotiaceho pohovoru, a zároveň aj možnosti využitia výsledkov hodnotenia. Projekt obsahuje i výpočet predpokladaných nákladov na zavedenie procesu a prepočet nákladov na prerozdelenie prémie vzhľadom na výsledky hodnotenia. Za významnú časť projektu autor považuje zhodnotenie predpokladaných prínosov, ktoré môže hodnotenie spoločnosti CSC SK priniesť a taktiež poukázanie na možné riziká s návrhmi na ich riešenie. Ďalej je v projekte navrhnutý časový plán zavedenia procesu hodnotenia, obsahujúci štrnásť krokov predchádzajúcich samotnému spusteniu projektu s odhadom času potrebného na ich vykonanie.

Autor navrhol dva typy hodnotiacich formulárov, pre hodnotenie robotníkov a zmenových majstrov, s popisom jednotlivých častí a spresnením hodnotiacej stupnice pre zjednodušenie použitia.

Podľa názoru autora je ním navrhovaný systém hodnotenia dostatočne jednoduchý pre bezproblémové zavedenie do praxe, a súčasne bude možné z neho získavať cenné informácie využiteľné nielen pre odmeňovanie, ale i pre ďalšie personálne činnosti, a v neposlednom rade i pre potreby vedenia spoločnosti. Zároveň sa navrhovaný systém môže stať vhodným motivačným prvkom prispievajúcim k zlepšovaniu pracovných výkonov a tým k zvyšovaniu kvality služieb poskytovaných spoločnosťou CSC SK.

ZÁVER

Hodnotenie zamestnancov je dôležitý proces, vďaka ktorému sa zlepšuje komunikácia medzi zamestnancami a ich nadriadenými, získavajú sa cenné informácie o pracovných výkonoch zamestnancov, je základom pre spravodlivejšie odmeňovanie a má veľa ďalších prínosov pre firmu, ktorá sa ho rozhodne zaviesť, ako i pre jej zamestnancov. Zavádzanie hodnotenia pracovníkov v spoločnosti je vždy náročným procesom, no pozitíva, ktoré následne prináša sú dôvodom, prečo by mu mali firmy venovať náležitú pozornosť.

Cieľom diplomovej práce bolo navrhnúť pre spoločnosť CSC SK projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Zámerom autora bolo, aby bol primerane jednoduchý na bezproblémové zavedenie do praxe a používanie, a zároveň s dostatočne využitelnými výstupmi pre personálne oddelenie i vedenie spoločnosti.

Hlavným dôvodom, prečo sa autor rozhodol venovať tejto téme a vypracovať projekt hodnotenia pre spoločnosť CSC SK bola skutočnosť, že v spoločnosti momentálne nie je zavedený ucelený systém formálneho hodnotenia, ktorého zavedenie by však mohlo mať pozitívny vplyv na jej činnosť.

Diplomová práca je rozdelená do dvoch základných častí. V prvej časti sa autor zameril na zhodnotenie teoretických poznatkov z odbornej literatúry. Jej hlavným cieľom bolo priblížiť čitateľovi základné informácie o hodnotení ako procese, popísať metódy a kritéria, ktoré sú najčastejšie využívané, a subjekty, ktoré hodnotenie prevádzajú.

Praktická časť je rozdelená na tri na seba nadväzujúce tematické okruhy. V prvom bola predstavená spoločnosť C.S. Cargo Slovakia Logistics, jej hlavné činnosti a činnosti personálneho oddelenia.

Druhý sa venoval analýze súčasného systému hodnotenia pracovného výkonu robotníkov a majstrov v spoločnosti CSC SK. Najskôr boli popísané základné činnosti, ktorými sú hlavne príjem výrobkov, skladovanie a expedícia. V skratke bol načrtnutý systém reklamácií, ktorých sledovanie je významným faktorom hodnotenia kvality služieb spoločnosti. Ďalej bol analyzovaný súčasný systém. Pre získavanie informácií autor využil dostupnú firemnú dokumentáciu a rozhovory s pracovníčkami personálneho oddelenia, s vedúcimi pracovníkmi jednotlivých úsekov a zmenovými majstrami. Z analýzy výsledkov vyplynulo, že v spoločnosti je v súčasnej dobe prevádzané len čiastočné formálne hodnotenie, ktoré má priami dopad na mzdy. Tento systém sa javí ako dostatočný z pohľadu operatívneho vede-

nia pracovníkov a hodnotenia ich aktuálnych pracovných výkonov, no pre širšie využitie je nedostatočný. Jeho hlavné nedostatky sú v tom, že nie je ucelený, neposkytuje komplexné výsledky o pracovných výkonoch zamestnancov a ich napredovaní, a neprináša dostatočnú spätnú väzbu. Z uskutočnených rozhovorov tiež vyplynulo, že oslovení pracovníci (hodnotelia), by uvítali zavedenie uceleného systému hodnotenia v spoločnosti.

Tretí okruh je venovaný projektu, ktorého cieľom bolo vypracovať pre spoločnosť CSC SK projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Navrhovaný systém by mal byť prínosom pre spoločnosť i zamestnancov. Autorom boli zadefinované ciele, ku ktorým by malo hodnotenie smerovať, určil metódu hodnotenia, ktorú považuje za najlepšie využiteľnú. Na základe zistení z analytickej časti autor stanovil kritéria, ktoré budú hodnotené, a navrhol stupnicu pre ich hodnotenie. Súčasťou projektu bol i popis navrhovaných hodnotiacich formulárov, a premietnutie výsledkov hodnotenia do odmeňovania zamestnancov. V projekte boli spracované i predpokladané náklady a prínosy navrhovaného systému, načrtnuté možné riziká a vypracovaný časový harmonogram zavedenia systému.

Cieľom, ktorý si autor stanovil v úvode tejto práce, bolo vytvoriť pre spoločnosť CSC SK projekt účinného systému hodnotenia robotníkov a majstrov. Systém by mal byť dostatočne jednoduchý na bezproblémové zavedenie do praxe, a zároveň účinný a ponúkať výstupy využiteľné pre personálne oddelenie i vedenie spoločnosti. Autor predpokladá, že tento cieľ sa mu podarilo splniť a navrhovaný systém hodnotenia bude uvedený do praxe a využívaný.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

Monografia:

ARMSTRONG, Michael, 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 2009. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2313-6.

BERRYOVÁ, Lilly M. 2009. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar. ISBN 978-80-551-1842-0.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

HELLER, Robert, 2005. *Príručka manažéra: všetko, čo potrebujete vedieť o podnikaní a manažmente*. Bratislava: Ikar. ISBN 80-551-0882-X.

HITTMÁR, Štefan, 2006. *Manažment*. Žilina: EDIS. ISBN 80-8070-558-5.

HORNÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1458-2.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT. ISBN 978-80-89085-87-5.

KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. 2005. *Personální management: řízení, organizace*. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada. ISBN 8071692069.

KOUBEK, Josef, 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. preprac. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-033-3.

KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2314-3.

LEIGH, Andrew, 1992. *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda. ISBN 80-205-0264-5

LEWTHWAITE, Julie, 2007. *Začínám řídit lidi*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1727-9.

NOE, Raymond A. et al. 2011. *Fundamentals of Human Resource Management*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-0-07-353046-8.

POLEDNOVÁ, Zdena, 1991. *Efektivní přístupy k hodnocení manažerů a ostatních pracovníků*. Praha: ASCO.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI. ISBN 8086395464.

URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-X.

VETRÁKOVÁ, Milota et al. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-8083-537-8.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.

WERTHER, William B. a Keith DAVIS. 1992. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje:

CSCARGO. O nás. *CSCargo.com* [online]. [cit. 2012-01-31]. Dostupné z: <http://www.cscargo.com/sk/o-nas/cs-cargo-holding-nv/>

OLEXOVÁ, Cecília, 2008. Riadenie ľudských zdrojov a jeho úlohy v organizácií. *Poradca podnikateľa* [online]. 2008, č. 8-9 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: http://www.pp.sk/6573/Riadenie-ludskych-zdrojov-a-jeho-ulohy-v-organizacii_A-PMPP30807.aspx

PONIŠČIAKOVÁ, Oľga, 2008. Teoretické vymedzenie riadenia ľudských zdrojov. *Práce a mzdy* [online]. 2008, č. 11 [cit. 2012-01-26]. Dostupné z: <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=86611>

Firemná dokumentácia:

OS-QA-0000-00. *Príručka kvality – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

OS-QA-0002-00. *Interné audity – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

OS-LG-0012-00. *Reklamácie – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

OS-LG-0014-00. *Príjem PLT a CVT – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

OS-LG-0015-00. *Skladovanie PLT a CVT – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

OS-LG-0016-00. *Expedícia – organizačná smernica*. Púchov: C.S. Cargo Slovakia Logistics, 2011.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CMR	Continental Matador Rubber s.r.o.
CMTT	Continental Matador Truck Tires s.r.o.
CSC SK	C.S. CAGRO Slovakia Logistics s.r.o.
CVT	Nákladné radiálne plášte.
IS	Informačný systém.
KPM	Karta pracovného miesta.
KSP	Kovová paleta Conti na PLT a CVT.
LKW	Nákladné vozidlo.
PLT	Osobné a ľahké nákladné radiálne plášte.
SMK	Systém manažérstva kvality.
VZV	Vysokozdvíhací vozík.

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obr. 1. Subjekty hodnotenia (zdroj: Wagnerová, 2008)</i>	22
<i>Obr. 2. 360-stupňová spätná väzba (zdroj: Vetráková, 2007)</i>	33
<i>Obr. 3. Organizačná štruktúra spoločnosti C.S. Cargo Holding N.V. (zdroj: www.cscargo.sk)</i>	41
<i>Obr. 4. Graf najčastejšie hodnotených kritérií (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Obr. 5. Graf hodnotenia správaní (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	55
<i>Obr. 6. Graf znalostí formálneho hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	57
<i>Obr. 7. Graf navrhovaných kritérií hodnotenia (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	58
<i>Obr. 8. Prvá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Obr. 9. Druhá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Obr. 10. Tretia časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Obr. 11. Štvrtá časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Obr. 12. Piata časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	74
<i>Obr. 13. Šiesta časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Obr. 14. Siedma časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Obr. 15. Ôsma časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	75
<i>Obr. 16. Záverečná časť hodnotiaceho formulára (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Obr. 17. Zadané činnosti, bezprostredne predchádzajúcich činností a doby trvania do programu WinQSB (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	94
<i>Obr. 18. Výsledné hodnoty výpočtu zadania z programu WinQSB (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	95
<i>Obr. 19. Uzlovo označený sieťový graf s vyznačenou kritickou cestou (zdroj: vlastné spracovanie)</i>	95

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tab. 1. Hodnoten\acute{e} krit\acute{e}ria (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	54
<i>Tab. 2. Navrhovan\acute{e} krit\acute{e}ria hodnotenia (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	57
<i>Tab. 3. N\acute{a}vrh na prideľovanie odmien (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	79
<i>Tab. 4. Predpokladan\acute{e} n\acute{a}klady na projekt hodnotenia (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	81
<i>Tab. 5. Oportunitn\acute{e} n\acute{a}klady na projekt hodnotenia (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	82
<i>Tab. 6. Sp\acute{a}tn\acute{y} prepočet v\acute{y}sledkov hodnotenia robotn\acute{i}kov (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	84
<i>Tab. 7. Sp\acute{a}tn\acute{y} prepočet v\acute{y}sledkov hodnotenia majstrov (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	85
<i>Tab. 8. Prehľad predpokladan\acute{y}ch riz\acute{i}k (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	88
<i>Tab. 9. Matica spolupr\acute{a}ce a zodpovednosti (zdroj: vlastn\acute{e} spracovanie)</i>	91

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Xls súbor pre evidovanie odmien a zrážok
- P II Záznam rozhovoru s majstrom
- P III Hodnotiaci formulár pre hodnotenie robotníkov
- P IV Slovná charakteristika hodnotiacej stupnice pre hodnotenie robotníkov
- P V Hodnotiaci formulár pre hodnotenie majstrov
- P VI Slovná charakteristika hodnotiacej stupnice pre hodnotenie majstrov

PRÍLOHA P II: ZÁZNAM Z ROZHOVORU S MAJSTROM

Rozhovor s respondentom

Púchov 16.3.2012, vykonal - autor, respondent – majster príjmu CVT

1. Prevádzate hodnotenie svojich podriadených zamestnancov?
<i>áno</i>
2. Akým spôsobom hodnotíte pracovný výkon zamestnanca?
<i>Sledujem pracovný výkon, počet reklamácií, flexibilitu, ochotu pracovať nadčas, ochotu zaučať sa na ďalšie pozície a iné</i>
3. Čo sú hodnotiace kritéria? Vymenujte.
<i>Pracovný výkon, počet reklamácií, ochota pracovať nadčas, dodržiavanie čistoty, flexibilitu, starostlivosť o techniku...</i>
4. Hodnotíte i správanie zamestnanca? Ako?
<i>Áno, hodnotím správanie voči nadriadeným ale aj ku svojim kolegom</i>
5. Spracováate nejakú formu výstupu z prípadného hodnotenia? Akú?
<i>Áno, do excelovského súboru zadávam návrh na odmeny či zrážky. Ústne o tom informujem svojho nadriadeného.</i>
6. Aký majú tieto výstupy dopad na mzdu zamestnanca, na jeho preradenie, prípadne preškolenia a pod.?
<i>Zvýšenie alebo zníženie mzdy. Pri opakujúcich sa nedostatkoch žiadam o preradenie pracovníka na inú pozíciu.</i>
7. Ako často hodnotíte zamestnancov?
<i>Pravidelne v mesačných intervaloch.</i>
8. Informujete zamestnancov o tom, že sú hodnotení a o výsledkoch hodnotenia?
<i>Pri zvýšení aj znížení mzdy zamestnanca informujem prečo bol tak ohodnotený.</i>
9. Popíšte (vlastnými slovami) rozdiel medzi formálnym a neformálnym hodnotením?
<i>Formálne hodnotenie je podložené písomnou formou na protipodpis. Neformálne je podľa mňa ústnou formou trebárs aj mimo pracovnej doby, myslím si že občas má toto hodnotenie väčší vplyv na výkon pracovníka ako formálne hodnotenie.</i>
10. Uveďte aspoň 5 kritérií, ktoré hodnotíte, prípadne by ste hodnotili na svojom podriadenom v prípade potreby hodnotenia?
<i>Pracovný výkon, počet reklamácií, flexibilitu, ochota pracovať nadčas, nie len v prípadoch keď to zamestnancovi 100% vyhovuje. Dodržiavanie čistoty na pracovisku, starostlivosť o techniku, dodržiavanie BOZP a pracovných postupov. Podávanie zlepšovateľských nápadov alebo návrhov ktoré vedú k zefektívneniu pracovných činností.</i>

11. Ako často by podľa Vás malo prebiehať hodnotenie a akou formou?
<i>Pri jednotlivcoch písomne, prípadne ústne v mesačných intervaloch. Pri kolektívoch mesačne, ústne z úst vedúcich. A pri kolektívoch kvartálne, ústne z úst riaditeľa.</i>
12. Čo by malo byť, podľa Vás, výstupom hodnotenia, komu by mal byť tento výstup odovzdaný a na čo by mal slúžiť?
<i>Každé jedno ohodnotenie by malo slúžiť ako motivácia.</i>
13. Čo si myslíte o potrebe pravidelného hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov?
<i>Pravidelné hodnotenie by malo slúžiť na motivovanie či už jednotlivcov alebo aj kolektívov.</i>
14. Uvítali by ste zavedenie jednotného systému hodnotenia zamestnancov v našej spoločnosti?
<i>Áno.</i>
15. Myslíte si, že hodnotenie zamestnancov môže mať pozitívny vplyv na ich pracovný výkon?
<i>Myslím si, že áno. Aj keď je otázne, aké hodnotenie bude vplývať pozitívne. Na rovinu povedané: ak šikovnému zamestnancovi oproti priemernému zamestnancovi pridáme raz mesačne 5€ do prémie tak to moc pozitívne motivovať nebude. Čiže skôr by som videl motiváciu v zložení mzdy na: tarifná trieda +kolektívna prémie +osobné ohodnotenie, ktoré je v dnešnej dobe nahrádzané mesačnou prémie. Ak však niekto „vytrča“ v pracovitosti nad ostatnými tak by mal mať osobné ohodnotenie priamo zadefinované k hodinovej osobnej odmene.</i>

**PRÍLOHA P III: HODNOTIACI FORMULÁR PRE HODNOTENIE
ROBOTNÍKOV**



Hodnotiaci formulár: Vodič VZV / Manipulačný pracovník

Meno, Priezvisko, titul:		Osobné číslo:	
Pracovná pozícia:		úsek:	
Hodnoteného obdobia:			

Hodnotiace kritérium	Hodnotenie					body	váha kritéria	celkom
	1	2	3	4	5			
Dodržiavanie pracovných postupov	1	2	3	4	5		20	0
Počet reklamácií	1	2	3	4	5		20	0
Pracovný výkon, kvalita vykonanej práce	1	2	3	4	5		15	0
Dochádzka, využitie pracovného času	1	2	3	4	5		10	0
Prístup k zverenému majetku	1	2	3	4	5		10	0
Ochota práce nadčas	1	2	3	4	5		5	0
Pracovná disciplína, správanie voči kolegom a nadriadeným	1	2	3	4	5		5	0
Dodržiavanie BOZP a interných predpisov	1	2	3	4	5		5	0
Dodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku	1	2	3	4	5		5	0
Zodpovednosť, samostatnosť, iniciatíva	1	2	3	4	5		5	0
	Σ							0

Počet a celková suma odmien udelených v hodnotenom období:		
Počet a celková suma zrážok udelených v hodnotenom období:		

Vyhodnotenie cieľov minulého obdobia:

Stanovenie cieľov pre budúce obdobie:

--

Vyjadrenie hodnotiteľa:

--

Návrhy:

--

Vyjadrenie hodnoteného pracovníka:

--

Dátum hodnotenia:

--

Hodnotiaci pracovník:		Hodnotený pracovník:	
meno a priezvisko:		meno a priezvisko:	
podpis:		podpis:	

Vyjadrenie vedúceho úseku:

--

Dátum:

--

meno a priezvisko:

--

podpis:

--

**PRÍLOHA P IV: SLOVNÁ CHARAKTERISTIKA HODNOTIACEJ
STUPNICE PRE HODNOTENIE ROBOTNÍKOV**

Charakteristika hodnotenia kritérií pri hodnotení robotníkov

Dodržiavanie pracovných postupov	
1	Nedodržiavanie pracovných postupov, závažné chyby, potreba neustáleho vedenia a kontroly,
2	Dodržiavanie pracovných postupov s častými chybami a zanedbaniami menšieho významu, potreba priebežného usmerňovania,
3	Dodržiavanie pracovných postupov s ojedinelými chybami a zanedbaniami malého významu,
4	Dodržiavanie pracovných postupov bez chýb a nedostatkov, bez potreby kontroly,
5	Striktné dodržiavanie všetkých pracovných postupov, upozorňovanie na zistené nedostatky a pomoc pri ich odstraňovaní, úplne samostatný,
Počet reklamácií	
1	Časté spôsobovanie reklamácií významného rozsahu,
2	Sporadické spôsobovanie závažnejších reklamácií, priebežne reklamácie menšieho rozsahu,
3	Ojedinelé spôsobovanie reklamácií menšieho rozsahu,
4	Minimum reklamácií s minimálnym rozsahom,
5	Bez reklamácií
Pracovný výkon, kvalita vykonanej práce	
1	Veľmi slabý pracovný výkon, potreba neustálej kontroly a vedenia,
2	Podpriemerný pracovný výkon, potreba priebežných kontrol a usmernení,
3	Priemerný pracovný výkon, dostatočná kvalita vykonanej práce, potreba občasných kontrol
4	Dobry pracovný výkon, plnenie úloh v stanovených termínoch, kvalitne odvedená práca bez nutnosti kontroly,
5	Nadštandardný pracovný výkon, prekračovanie noriem, plnenie termínov s rezervou, bezchybná kvalita práce, upozorňuje na chyby a pomáha ich riešiť,

Dochádzka, využitie pracovného času	
1	Nedostatočné využívanie pracovného času, neskoré príchody a skoré odchody z pracoviska, opúšťanie pracoviska počas pracovnej zmeny,
2	Podpriemerné využívanie pracovného času, zriedkavé oneskorené príchody alebo skoršie odchody z pracoviska,
3	Štandardné využívanie pracovného času,
4	Aktívne využívanie pracovného času, bez oneskorených príchodov a skorších odchodov,
5	Nadštandardné využívanie pracovného času, ochota prispôbovať sa nárazovým zmenám,
Prístup k zverenému majetku	
1	Časté poškodzovanie prideleného majetku, bez zabezpečovania údržby a starostlivosti podľa stanovených postupov,
2	Občasné poškodenie prideleného majetku, nedostatočná starostlivosť a údržba v zmysle stanovených postupov,
3	Minimum poškodení prideleného majetku, dostatočná starostlivosť a údržba,
4	Bez poškodení prideleného majetku, pravidelná údržba a starostlivosť v zmysle stanovených postupov, hlásenie zistených porúch,
5	Bez poškodení prideleného majetku, pravidelná údržba a starostlivosť nad rámec stanovených postupov, okamžité hlásenie zistených porúch,
Ochota práce nadčas	
1	Žiadna ochota, problematická akceptácia po nariadení od nadriadeného,
2	Občasná ochota po nariadení od nadriadeného,
3	Spravidla ochotný na žiadosť nadriadeného,
4	Na žiadosť nadriadeného vždy ochotný, občasná vlastná iniciatíva,
5	Za každých okolností ochotný, často z vlastnej iniciatívy,
Pracovná disciplína, správanie voči kolegom a nadriadeným	
1	Časté problémy, konfliktný typ, neprispôsobivý, nerešpektovanie nadriadeného, porušenia pracovnej disciplíny,
2	Ojedinelé, menej závažné problémy a konflikty, občasná nerešpektovanie nadriadených, potreba občasných napomenutí,
3	Bez problémov s priemerným správaním, bez konfliktov, dodržiavanie pracovnej disciplíny,
4	Bez problémov, bez konfliktov, výborné správanie, rešpektovanie nadriadených, dodržiavanie pracovnej disciplíny,
5	Bez problémov, bez konfliktov, obľúbenosť v kolektíve, ochota pomáhať, rešpektovanie nadriadených, pozitívny vplyv na spolupracovníkov,

Dodržiavanie BOZP a interných predpisov	
1	Ignorovanie BOZP a interných predpisov, ohrozovanie seba i iných, príp. majetku, nutné neustále upozornenia,
2	Občasné nedodržiavanie BOZP alebo interných predpisov, potreba priebežných napomenutí,
3	Dodržiavanie BOZP a interných predpisov na štandardnej úrovni, bez potreby upozornení,
4	Komplexné dodržiavanie BOZP a interných predpisov,
5	Maximálne dodržiavanie BOZP a všetkých interných predpisov, upozorňuje na zistené nedostatky a pomáha pri ich odstraňovaní,
Dodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku	
1	Opakované nedodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku, nutná neustála kontrola a napomenutia,
2	Občasné nedodržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku v menšom rozsahu, potrebná občasná kontrola,
3	Štandardná úroveň udržiavania čistoty a poriadku na pracovisku, občasné drobné nedostatky, bez potreby kontroly,
4	Dobrá úroveň udržiavania čistoty a poriadku na pracovisku, bez nedostatkov, bez nutnosti kontroly,
5	Maximálne udržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku, vlastná iniciatíva pri odstraňovaní nedostatkov aj mimo svojho pracoviska,
Zodpovednosť, samostatnosť, iniciatíva	
1	Nezodpovednosť a nesamostatnosť aj pri plnení menej závažných úloh, bez vlastnej iniciatívy, potreba neustáleho vedenia,
2	Malá zodpovednosť, menej spoľahlivý pri náročnejších úlohách, minimálna samostatnosť a iniciatíva, potreba priebežného vedenia a usmerňovania,
3	Priemerne samostatný a zodpovedný pri bežných úlohách, priemerná iniciatíva, potreba vedenia pri náročnejších úlohách,
4	Dostatočne samostatný a zodpovedný, zvláda náročné úlohy s minimálnym dohľadom,
5	Absolútne samostatný a zodpovedný aj pri náročných úlohách, vyvíja nadštandardnú iniciatívu pri plnení pracovných povinností,

**PRÍLOHA P V: HODNOTIACI FORMULÁR PRE HODNOTENIE
MAJSTROV**



Hodnotiaci formulár: Zmenový majster

Meno, Priezvisko, titul:		Osobné číslo:	
Pracovná pozícia:		úsek:	
Hodnoteného obdobia:			

Hodnotiace kritérium	Hodnotenie					body	váha kritéria	celkom
Riadiace schopnosti, vedenie pracovného kolektívu	1	2	3	4	5		20	0
Samostatnosť a spoľahlivosť	1	2	3	4	5		17	0
Plnenie pracovných povinností, pracovný výkon	1	2	3	4	5		15	0
Počet reklamácií za zmenu (za podriadených pracovníkov)	1	2	3	4	5		10	0
Dodržiavanie časových okien	1	2	3	4	5		10	0
Dochádzka, využitie pracovného času	1	2	3	4	5		8	0
Prístup k pridelenému majetku	1	2	3	4	5		5	0
Pracovná disciplína, správanie sa k nadriadeným, ku kolegom a k podriadeným	1	2	3	4	5		5	0
Podávanie návrhov na zlepšovanie procesov	1	2	3	4	5		5	0
Činnosti nad rámec pracovných povinností	1	2	3	4	5		5	0
	Σ							0

Počet a celková suma odmien udelených v hodnotenom období:		
Počet a celková suma zrážok udelených v hodnotenom období:		

Vyhodnotenie cieľov minulého obdobia:

Stanovenie cieľov pre budúce obdobie:

Vyjadrenie hodnotiteľa:	
Návrhy:	

Vyjadrenie hodnoteného pracovníka:

Dátum hodnotenia:	
-------------------	--

Hodnotiaci pracovník:		Hodnotený pracovník:	
meno a priezvisko:		meno a priezvisko:	
podpis:		podpis:	

Vyjadrenie manažéra prijmu a expedície:			
Dátum:		meno a priezvisko:	
		podpis:	

**PRÍLOHA P VI: SLOVNÁ CHARAKTERISTIKA HODNOTIACEJ
STUPNICE PRE HODNOTENIE MAJSTROV**

Charakteristika hodnotenia kritérií pri hodnotení zmenových majstrov

Riadiace schopnosti, vedenie pracovného kolektívu	
1	Zlé vedenie tímu, nedostatočný rešpekt podriadených, zlé zadeľovanie úloh, nevyužívanie pracovného potenciálu kolektívu,
2	Podpriemerná úroveň vedenia pracovníkov, nedostatočné riadiace schopnosti,
3	Dobrá úroveň vedenia pracovného tímu, dostatočný rešpekt podriadených,
4	Veľmi dobrá úroveň vedenia pracovného tímu, využívanie pracovného potenciálu kolektívu, prirodzené vodcovské schopnosti,
5	Nadštandardná úroveň vo vedení podriadených, maximálne využívanie pracovného potenciálu kolektívu, prirodzená autorita, rešpekt podriadených,
Samostatnosť a spoľahlivosť	
1	Nezodpovednosť a nesamostatnosť aj pri plnení menej závažných úloh, bez vlastnej iniciatívy, potreba neustáleho vedenia,
2	Malá zodpovednosť, menej spoľahlivý pri náročnejších úlohách, minimálna samostatnosť a iniciatíva, potreba priebežného vedenia a usmerňovania,
3	Priemerne samostatný a zodpovedný pri bežných úlohách, priemerná iniciatíva, potreba vedenia pri náročnejších úlohách,
4	Dostatočne samostatný a zodpovedný, zvláda náročné úlohy s minimálnym dohľadom,
5	Absolútne samostatný a zodpovedný aj pri náročných úlohách, vyvíja nadštandardnú iniciatívu pri plnení pracovných povinností,
Plnenie pracovných povinností, pracovný výkon	
1	Zanedbávanie pracovných povinností, slabý pracovný výkon, potreba neustálej kontroly,
2	Nedostatočné plnenie pracovných povinností, podpriemerný pracovný výkon, nutná občasná kontrola,
3	Priemerné plnenie pracovných povinností, dobrý pracovný výkon, bez potreby kontroly
4	Veľmi dobrá úroveň plnenia pracovných povinností, pracovný výkon na vysokej úrovni,
5	Nadštandardná úroveň plnenia pracovných povinností, vysoký pracovný výkon, ochota riešiť úlohy nad rámec povinností,

Počet reklamácií za zmenu (za podriadených pracovníkov)	
1	Častý výskyt reklamácií významného rozsahu,
2	Sporadický výskyt závažnejších reklamácií, priebežne reklamácie menšieho rozsahu,
3	Ojedinelý výskyt reklamácií menšieho rozsahu,
4	Minimum reklamácií s minimálnym rozsahom,
5	Bez reklamácií,
Dodržiavanie časových okien	
1	Nevyhovujúce, neustále časové sklzy, zlé časovanie,
2	Slabá úroveň, priebežné sklzy väčšieho rozsahu,
3	Dobrá úroveň, občasné, málo závažné časové sklzy,
4	Veľmi dobrá úroveň plnenia, bez časových sklzov,
5	Nadštandardná úroveň plnenia, vytváranie časových rezerv,
Dochádzka, využitie pracovného času	
1	Nedostatočné využívanie pracovného času, neskoré príchody a skoré odchody z pracoviska, opúšťanie pracoviska počas pracovnej zmeny,
2	Podpriemerné využívanie pracovného času, zriedkavé oneskorené príchody alebo skoršie odchody z pracoviska,
3	Štandardné využívanie pracovného času,
4	Aktívne využívanie pracovného času, bez oneskorených príchodov a skorších odchodov,
5	Nadštandardné využívanie pracovného času, ochota prispôbovať sa nárazovým zmenám,
Prístup k pridelenému majetku	
1	Nezodpovedný prístup, zanedbávanie kontroly a stanovenej údržby, nenahlasovanie porúch a poškodení,
2	Nedostačujúci prístup, občasné zanedbávanie kontroly a údržby, oneskorené hlásenie porúch a poškodení,
3	Primeraný prístup v zmysle postupov na kontrolu a údržbu, hlásenie porúch a škôd s malými chybami,
4	Veľmi dobrý prístup k zverenému majetku, pravidelné kontroly a údržba, pravidelné a včasné hlásenie porúch a poškodení,
5	Nadštandardný prístup k zverenému majetku, kontroly a údržba aj nad rámec stanovených postupov, okamžité hlásenie porúch a poškodení,

Pracovná disciplína, správanie sa k nadriadeným, ku kolegom a k podriadeným	
1	Problematický, nerešpektovanie nadriadených, nevhodné správanie ku kolegom a podriadeným, potreba napomenutí zo strany nadriadeného,
2	Občasné problémy, ojedinelé nezhody s kolegami a nadriadenými, občas potreba napomenutí
3	Bezkonfliktný, dobrá úroveň správania, rešpekt voči nadriadeným, vhodné správanie k podriadeným a kolegom,
4	Veľmi dobrá úroveň správania, dobrá pracovná disciplína, rešpektovanie nadriadených, dobré vychádzanie s kolegami a podriadenými,
5	Príkladná pracovná disciplína, veľmi dobrá úroveň správania ku kolegom a podriadeným, rešpektovanie nadriadených, ochota pomôcť, v kolektíve obľúbený,
Podávanie návrhov na zlepšovanie procesov	
1	Nezáujem o vylepšovanie a skvalitňovanie procesov,
2	Malý záujem o zlepšovanie pracovných procesov, minimálne množstvo podnetov,
3	Priemerný záujem o zlepšovanie pracovných procesov, priebežné podávanie zlepšovacích návrhov,
4	Stály záujem o skvalitňovanie pracovných procesov, navrhovanie reálnych a využiteľných zlepšení,
5	Nadštandardný záujem o zlepšovanie pracovných procesov, navrhovanie vhodných zlepšení, iniciatíva pri ich zavádzaní,
Činnosti nad rámec pracovných povinností	
1	Neochota vyvíjať aktivity nad rámec stanovených povinností,
2	Len minimálna ochota zapájať sa do činností nad rámec pracovných povinností, väčšinou na pokyn nadriadeného,
3	Ochotný vykonávať činnosti nad rámec pracovných povinností na žiadosť nadriadeného, priebežne vlastná iniciatíva,
4	Spravidla ochotný, vlastná iniciatíva na dobrej úrovni,
5	Vždy ochotný, vlastná iniciatíva pri riešení úloh nad rámec pracovných povinností,