
	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k Hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: 03.01.2023		Strana:	1 z 16

Metodický pokyn č. MP01 k hodnoteniu zamestnancov

Číslo výtlačku: 1

	Meno a priezvisko	Funkcia	Dátum	Podpis
Vypracoval:	Uričová Viera	Ekonom, PaM	03.01.2023	
Preveril:	Ing. Martaus Františk, PhD.	Riaditeľ	03.01.2023	
Schválil:	Ing. Martaus Františk, PhD.	Riaditeľ	03.01.2023	

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k Hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: 03.01.2023		Strana:	2 z 16


Príručka kvality je duševným vlastníctvom organizácie. Každé jej použitie bez súhlasu vydavateľa je porušením vlastníckych práv v zmysle zákona 185/2015 Z. z. To sa týka aj jej rozmnožovania, vypisovania, distribúcie iným ako oficiálnym príjemcom, vrátane kopírovania a uloženia textu v elektronickej forme.

Záznam o zmenách

P.č.	Dátum	Číslo kapitoly	Popis zmien	Navrhol	Schválil
1.	03.01.2023	Všetky	Prvé spracovanie dokumentu	Uričová V.	Ing. Martaus F., PhD.
2.					
3.					
4.					

Obsah:

Úvod	3
1. Príprava hodnotiaceho rozhovoru	4
2. Vlastný hodnotiaci rozhovor	5
2.1 Referencie hodnoteného	5
2.2 Diskusia o výsledkoch	5
2.3 Hodnotenie výsledkov práce podľa kritérií	5
2.4 Súhrnné hodnotenie a celkový výsledok	9
2.5 Kariérový plán	10
2.6 Hlavné ciele a úlohy pre nasledujúce obdobie	10
2.7 Posúdenie dispozícií pre splnenie cieľov	11
2.8 Ciele a úlohy pre osobný rozvoj	15
2.9 Záver rozhovoru	15

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k Hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: 03.01.2023		Strana:	3 z 16

Úvod

Dostáva sa Vám do rúk príručka, ktorej cieľom je napomôcť Vám účinne využiť hodnotiace rozhovory na ďalšie zlepšovanie Vašej pracovnej úspešnosti. Platí, a stále viac platí bude, že úspech manažéra je daný kvalitou jeho spolupracovníkov a jej využitím. Hodnotiace rozhovory Vám môžu v jednom i druhom napomôcť.


Možno máte skúsenosti, ktoré Vás vedú k skeptickému pohľadu na hodnotiace systémy. Vyvarujte sa neprimeraného zovšeobecňovania a snažte sa k tomuto systému pristupovať bez zaujatosti.

Vo vyspelých spoločnostiach vyspelého sveta sú hodnotiace rozhovory normálnou a veľmi potrebnou súčasťou práce manažéra. Pomáhajú zvyšovať a účinne využívať kapacity riadeného kolektívu, zlepšujú pracovnú atmosféru i pocity manažéra zo svojej práce. Nejde teda o žiadny návrat ku kádrovaniu, ale o využitie jedného z dôležitých nástrojov pre trvalé zlepšovanie prosperity Liptovskej mliekárne, a.s.

Touto príručkou, ako aj výcvikovým seminárom, na ktorom sa stretneme, snažíme sa napomôcť úspešne naštartovať, ale aj využívať systém. Jeho základná koncepcia sa opiera o nasledovné princípy:

1. Hodnotiteľ dostáva do rúk nástroj - pomôcku pre dosahovanie väčšej pracovnej úspešnosti a je na jej použitie pripravený. (Teda nechceme manažéra donútiť, chceme, aby pochopil, nechceme spracovať systém „naňho“, ale „preňho“).
2. Hodnotenie napĺňa svoj motivačný cieľ, ak pozitívna motivácia jednoznačne prevažuje, rovnako aj orientácia na rozvoj, budúcnosť. Analýza uplynulého obdobia, diskusia o záporoch slúžia hlavne na to, aby bolo možné dohodnúť s hodnoteným spolupracovníkom reálne ciele a podmienky jeho ďalšieho rozvoja.
3. Intenzívna práca s výsledkami hodnotenia je prirodzenou podmienkou fungovania systému. Ťažisko však spočíva v dialógu hodnotiteľa so svojim spolupracovníkom, v ich vzájomnej dohode v pohľade na hodnotené obdobie i v budúcich cieľoch a úlohách. Preto aj názov systému vyjadruje tento zásadný rozdiel od minulých hodnotení.
4. S uvedeným súvisí aj zmena v označovaní jednotlivých stupňov hodnotenia na škálach a súhrnného hodnotenia - bez číselného vyjadrenia (viď príloha). K zaradeniu hodnoteného spolupracovníka do jednej z kategórií súhrnného hodnotenia dospeje hodnotiteľ racionálnou úvahou, nie počítaním čísel.
5. Systém počíta so svojim vývojom, ale aj so skutočnosťou, že hodnotitelia sa budú hodnoteniu postupne učiť, že miera objektívnosti a diferenciacie bude postupne narastať.

Prosím, prečítajte si tento manuál pred Vaším príchodom na výcvikový kurz. Čas na kurze musíme využiť na zvládnutie problémov, ktoré nie je možné zvládnuť čítaním.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01	
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov		Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	4 z 16

1. Príprava hodnotiaceho rozhovoru

Hodnotiteľ sa pripraví na hodnotiace rozhovory v nasledovných krokoch:

Analyzuje všetky pracovné pozície vo svojej pôsobnosti a rozhodne o použití jednotlivých typov hodnotiaceho hárku (M - P). Pritom nemusí brať do úvahy pomenovanie danej funkcie - pozornosť venuje ťažiskovým oblastiam činnosti, t. j. čo predovšetkým od pracovníka v danej pozícii pracovisko očakáva a potrebuje. Napríklad riadiaci pracovník s jedným podriadeným nemusí byť nevyhnutne hodnotený podľa hodnotiaceho hárku pre riadiacich pracovníkov - „M“.


Prípraví a uskutoční implementačnú poradu s hodnotenými. Nakoľko ide o dôležitý krok k úspešnému naplneniu celého systému, príprava a vedenie porady budú predmetom tréningového semináru.

Analýza práce hodnoteného by sa mala opierať o fakty, ktoré budú tiež potrebné pri vlastnom hodnotiacom rozhovore. Treba brať do úvahy celé hodnotené obdobie a vyvarovať sa vedomých i nevedomých hodnotiacich chýb (bude predmetom semináru). Závety z analýzy (vrátane hodnotenia podľa kritérií) by nemali mať definitívny charakter. Naopak, hodnotiteľ by mal zostať otvorený pre diskusiu a argumenty hodnoteného. Rovnaké princípy platia pre aj prípravu ostatných častí hodnotiaceho rozhovoru.

V návrhu cieľov a úloh pre hodnoteného by sa mali prejavovať ciele a úlohy celého útvaru i ciele a úlohy, ktoré hodnotiteľ prevzal pri vlastnom hodnotení. Dôležité sú tiež úlohy zamerané na odborný rozvoj hodnoteného (získanie jazykových znalostí, zvládnutie ďalšej pozície - zastupiteľnosť, úlohy z výstavby a rozvoja systému riadenia kvality). Úlohy a ciele formuluje tak, aby pri ďalšom hodnotení nevznikli problémy s posúdením ich splnenia. Pri príprave návrhu cieľov a úloh je potrebné pokryť nielen aktuálny pracovný priestor daného útvaru, ale práve ich prostredníctvom zabezpečiť rozvoj.

Bezprostredná príprava na hodnotiaci rozhovor začína dohodou s hodnoteným, upresňujúcou čas a miesto konania (minimálne 2 dni vopred). Čas ukončenia hodnotiaceho rozhovoru nie je možné presne naplánovať, tejto skutočnosti prispôsobia svoje povinnosti obaja zúčastnení.

Miesto konania rozhovoru spĺňa klasické požiadavky na rokovacie miesto. Osobitne treba zabezpečiť, aby dialóg nebol prerušovaný telefónom, vstupom iných osôb, veľkým hlukom z okolia.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01	
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov		Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	5 z 16

2. Vlastný hodnotiaci rozhovor

Úspešný dialóg hodnotiteľa a hodnoteného a následná dohoda sú kľúčovými prvkami celého systému. Preto im bude venovaná väčšina priestoru v tréningovom kurze.

V tomto manuáli popíšeme jednotlivé etapy vedenia hodnotiaceho rozhovoru. Tento popis slúži na pripomenutie si spôsobu vedenia takéhoto rozhovoru aj v budúcnosti.

V reálnej situácii hodnotiaceho rozhovoru je potrebné striktne dodržiavať postup vedenia tohto rozhovoru tak, ako je popísaný v ďalších bodoch tohoto manuálu.

Po stručnom **úvode**, ktorý má cieľ vytvoriť primeranú (priaznivú) atmosféru pre hodnotiaci rozhovor, vyzve hodnotiteľ hodnoteného, aby sám zhodnotil svoju prácu za uplynulé obdobie.

2.1 Referencie hodnoteného

Hodnotený informuje o plnení svojich cieľov a úloh za hodnotené obdobie. Osobitnú pozornosť venuje cieľom a úlohám dohodnutým v predchádzajúcom hodnotení (okrem prvého hodnotenia). Hodnotený sa venuje postupne tým aspektom svojej vlastnej práce, ktoré považuje za svoje pozitíva, (silné stránky), v ďalšom sa venuje tým stránkam svojej práce, ktoré predstavujú problémové oblasti, úlohy, v ktorých sa mu tak nedarilo.

2.2 Diskusia o výsledkoch

Hodnotiteľ v diskusii o výsledkoch venuje rovnakú pozornosť pozitívam aj rezervám pracovníka v splnení cieľov a úloh. V diskusii o výsledkoch hodnotiteľ súhlasí s názormi pracovníka s výnimkou tvrdení hodnoteného, ktoré sú evidentne nepravdivé a zavádzajúce.

V diskusii o pozitívach hodnotiteľ v prípade, že chce vyzdvihnúť pozitíva pracovníka, ktoré tento neuviedol, vždy tieto svoje názory uvedie na začiatku tejto etapy hodnotiaceho rozhovoru.


V opačnom prípade (v prípade slabých stránok pracovníka) svoje názory uvádza až po prediskutovaní pohľadu pracovníka.

Pri hodnotení úloh po termíne splnenia nepoužíva pojem „čistočne splnená úloha“. Hodnotenie úlohy „nesplnená“ neznamená, že v nej hodnotený nič nedosiahol, ale celkový výstup nemožno zhodnotiť „splnená úloha“.

2.3 Hodnotenie výsledkov práce podľa kritérií

Rovnako, ako celý hodnotiaci rozhovor, aj hodnotenie podľa oblastí a kritérií je vlastne porovnávanie etalónu - požiadaviek na danú konkrétnu pozíciu, s reálnym stavom - pracovnými výsledkami, schopnosťami, vlastnosťami, správaním i odbornými predpokladmi pre výkon funkcie u konkrétneho hodnoteného. V tomto zmysle treba chápať aj všetky výsledky hodnotenia, vrátane obmedzených možností porovnávania hodnotených medzi sebou.

Kritériá v jednotlivých typoch záznamových hárkov sú formulované pomerne univerzálne. Je na hodnotiteľovi, aby si definoval špecifické požiadavky a očakávania v danom kritériu pre príslušnú pozíciu.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	6 z 16

V dialógu s hodnoteným, pri prechádzaní jednotlivými kritériami, informuje hodnoteného o tom, prečo dospel k určitému hodnoteniu v danom kritériu. Aj v časti hodnotiaceho rozhovoru zachováva vecnú a konštruktívnu atmosféru, má pripravené argumenty a je pripravený argumenty hodnoteného akceptovať.

Hodnotiteľ používa v hodnotení výsledkov podľa jednotlivých kritérií štvorstupňovú verbálnu škálu. Jednotlivé stupne hodnotenia vo verbálnom vyjadrení znamenajú:


Vynikajúca úroveň	⇒ dané kritérium je silnou pozitívnou stránkou hodnoteného, ⇒ taktiež: výrazne sa prejavilo v úlohách ktoré splnil úspešne, ⇒ taktiež: vyniká v tejto oblasti aj medzi ostatnými spolupracovníkmi
Dobrá úroveň	⇒ dané kritérium je pozitívnou stránkou hodnoteného, ⇒ taktiež: v danom kritériu sa u hodnoteného pri plnení pracovných úloh (v pracovnom správaní) trvalo neprejavujú nedostatky
Priemerná úroveň	⇒ v danom kritériu sa u hodnoteného prejavujú klady i nedostatky, ⇒ alebo: v danom kritériu dosahuje stabilne priemerné výsledky
Nedostačujúca úroveň	⇒ úroveň (výsledky) hodnoteného v danom kritériu nepostačuje požiadavkám vykonávanej práce, ⇒ alebo: u hodnoteného sa nedostatky v danom kritériu prejavujú častejšie a zásadnejšie ako klady, nie je správne a objektívne (aj voči iným) zaradiť ho v tomto kritériu do stupňa „priemerné výsledky“

Pre dosiahnutie čo najväčšej miery zhody v ponímaní jednotlivých kritérií má slúžiť nasledujúca pomocná interpretácia kritérií:

2.3.1 Riadiaci pracovníci - M

1. Plnenie cieľov a úloh riadeným útvarom v požadovanej kvalite, rozsahu a termínoch

Hodnotí sa základná funkcia riadiaceho pracovníka, ide o komplexné kritérium, pri hodnotení ktorého sa hodnotiteľ zameriava na plnenie cieľov a úloh vytýčených pre útvar, ktorý hodnotený riadi. Nemá ísť o „štatistický“ výpočet úloh, ale o komplexný pohľad na riadiacu prácu hodnoteného v porovnaní s cieľmi firmy, ktoré primerane aplikuje na podmienky práce hodnoteného. Výskyt čiastkových nedostatkov znižuje celkový efekt (napr. kvalitné plnenie úloh, ale nedodržiavanie termínov).

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01	
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov		Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	7 z 16

2. Uplatňovanie znalostí požiadaviek zákazníka v riadiacej práci a činnosti riadeného útvaru

V tomto kritériu hodnotiteľ hodnotí u manažéra úroveň základnej orientácie firemnej kultúry z hľadiska predpokladov výkonu. Pod pojmom „zákazník“ máme na mysli vonkajšieho zákazníka, ale aj vnútorného zákazníka, ktorým je pre ostatné útvary (štábné) iný úsek alebo pracovník Liptovských mliekární, a.s..

V hodnotení sa zameriava na rešpektovanie požiadaviek a potrieb zákazníka v riadiacej činnosti, ale aj na postoj k zákazníckym požiadavkám u hodnoteného. Súčasťou hodnotenia v tomto kritériu je aj komunikácia so zákazníkom.

3. Výsledky vo vedení spolupracovníkov k pozitívnemu vzťahu k spoločnosti a k starostlivosti o jeho dobré meno


Liptovské mliekárne, a.s., majú na trhu dobré meno a dobré ekonomické postavenie. Súčasťou zákazníckej orientácie je udržiavanie dobrého mena a dôvery trhu vo firmu. V tomto kritériu ide takisto o výchovu k lojalite prostredníctvom signálu, že o tento aspekt postoja pracovníka k firme má manažment záujem a hodnotí ho. V kritériu hodnotiteľ hodnotí spôsob ako manažér dbá u podriadených na upevňovanie dobrého mena firmy v kontakte s pracovníkmi iných organizácií a so zákazníkmi, s ktorými prichádzajú do styku (napr. reakcie na sťažnosti a podnety zákazníkov, spolupráca a jednanie s dodávateľmi, vystupovanie na verejnosti), ale aj s inými ľuďmi v rámci každodenného styku s nimi.

Takisto sa zaoberá jeho pôsobením na spolupracovníkov, aby sa u nich posilňoval pozitívny postoj k firme - ide najmä o štýl riadenia, rešpektovanie štýlovej flexibility, uplatňovanie motivujúceho štýlu riadenia.

4. Výsledky personálneho riadenia útvaru

V tomto kritériu hodnotiteľ hodnotí uplatňovanie techník personálneho riadenia v riadenom tíme. Hodnotí, ako hodnotený uplatňuje tímovú prácu (tímové riešenie problémov) individuálny prístup, uskutočňovanie porád, spôsob a štýl riadenia.

Súčasťou hodnotenia v tomto kritériu je aj ako hodnotený dbá na odborný rozvoj riadených spolupracovníkov prostredníctvom vzdelávania, výchovy priamo na pracovisku, motiváciou k dosahovaniu vyššej odbornosti. Ako sa mu celkovo darí skvalitňovať štruktúru riadeného kolektívu prostredníctvom výberu, motivácie, hodnotenia i prepúšťania. Osobitne treba posúdiť, či hodnotený pripravil plnohodnotného zástupcu na svoju pozíciu, či presadzuje túto požiadavku aj na ďalšie kľúčové pozície v rámci svojej pôsobnosti (špecialisti, nižšie riadiace funkcie).

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01	
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov		Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	8 z 16

5. Výsledky zabezpečovania účinnej komunikácie a koordinácie činnosti riadeného útvaru s pracovným okolím

Toto kritérium sme zaradili do hodnotiaceho systému Liptovských mliekární, a.s., z dôvodov potreby posilniť tímovú charakteristiku firemnej kultúry. Pokiaľ v predchádzajúcom kritériu hodnotíme kvalitu tímového riadenia na úrovni riadenia tímu, v tomto kritériu sa zaoberá hodnotiteľ tímovou spoluprácou v rámci celej firmy. Hodnotiteľ hodnotí, ako účinne hodnotený dokáže zabezpečiť spoluprácu riadeného útvaru a jeho pracovníkov s inými útvarmi a pracovníkmi, prípadne aj s inými subjektami. Tiež, či dokáže povýšiť firemné záujmy nad útvarové. Ako dokáže dosahovať dohodu na horizontálnej úrovni, bez zaangažovania svojho nadriadeného (hodnotiteľa) do problému.

6. Znalosť konkurencie

Hodnotiteľ hodnotí v tomto kritériu znalosť konkurencie u hodnoteného, pričom sa zaoberá tak poznatkami, ktoré sa týkajú úrovne práce konkurencie, ale aj poznatkami o konkurenčných marketingových taktikách a stratégiách, úrovne personálu, riadenia a ďalších charakteristík, ktoré v danom odvetví vytvárajú konkurenčnú výhodu a ich uplatňovanie v riadiacej práci.


7. Prevencia nežiadúcich javov a udalostí

V tomto kritériu hodnotiteľ hodnotí tzv. proaktívny prístup manažéra k riadeniu. Ide o to, akým spôsobom manažér dokáže predvídať problémy v práci, jej organizácii, ako riadi čas v zverenom útvere, ako rozdeľuje prácu - charakter nežiadúcich udalostí a javov je výrazne závislý na druhu riadenej činnosti. Ide napr. o účinnosť prevencie termínových problémov, úrazov, ale aj nespokojnosti zákazníka, sťažností zamestnancov, predvídateľných finančných strát ... V tomto kritériu ide vlastne o hodnotenie podstaty podnikavosti manažéra vo veľkej organizácii.

2.3.2 Ostatní pracovníci - P

1. Plnenie úloh v požadovanej kvalite, rozsahu, a termínoch

Ide o kritérium týkajúce sa výkonu pracovníka. V prípade Liptovských mliekární, a.s., sa toto kritérium týka výkonovej orientácie firemnej kultúry a odvodzovanie úspešnosti pracovníka od výkonu. Z toho pohľadu ide o jedno z rozhodujúcich kritérií celého systému hodnotenia. Hodnotiteľ hodnotí kvalitatívne a kvantitatívne parametre plnenia úloh. Osobitne vyzdvihuje pozitíva a rozoberá svoj pohľad na ne. Ide o komplexné kritérium rozhodujúcich pracovných výstupov. Výskyt čiastkových nedostatkov znižuje celkový efekt (napr. kvalitné plnenie úloh, ale nedodržovanie termínov). Hodnotiteľ sa zaoberá plnením komplexných cieľov a úloh súvisiacich so zodpovednosťou pracovníka.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	9 z 16

2. Uplatňovanie tvorivosti a podnikavosti pri plnení pracovných úloh

Efektívny inovatívny prístup hodnoteného: účinnosť uplatňovania nových prístupov, riešení, postupov (vlastných i iných) preukázaná v kvalite, rýchlosti, produktivite či inom kritériu jeho pracovnej činnosti. Hodnotí sa aj uplatnenie inovatívnych prístupov v práci organizačnej jednotky alebo celého podniku.

Kritérium súvisí s posilňovaním Inovatívnosti a kreativity vo firemnej kultúre.

3. Uplatňovanie znalostí požiadaviek zákazníka v pracovnej činnosti

Hodnotiteľ v tejto časti hodnotenia hodnotí ako pracovník vychádza v ústrety požiadavkám zákazníkov vo svojej práci, ako tieto požiadavky pozná a ako sa ich snaží rozpoznať. Zaoberá sa aj spôsobom jednania pracovníka so zákazníkom - dodržiavanie dohodnutých termínov stretnutí, flexibilita, spôsob komunikácie so zákazníkom a pod.

V tomto kritériu nejde len o to, ako pracovník pozná požiadavky, ale aj ako túto skutočnosť dáva zákazníkovi najavo.

4. Osobný podiel na výsledkoch práce tímu, pracovnej skupiny


V tomto kritériu hodnotiteľ hodnotí ako sa hodnotený podieľa svojimi pracovnými výstupmi na celkových výsledkoch práce tímu alebo celej pracovnej skupiny, ktorej je členom. V tejto súvislosti je vhodné v príprave na hodnotiaci rozhovor identifikovať tímovú rolu pracovníka.

5. Iniciatívne plnenie úloh nad rámec bežných povinností

Výsledky práce hodnoteného, ktoré dosiahol na základe iniciatívneho prevzatia a úspešného splnenia úloh nad rámec bežných pracovných povinností. Osobitne treba tiež oceniť konkrétne prejavy zaangažovanosti hodnoteného na úlohách (práca na úkor osobného voľna, vysoké pracovné nasadenie v kritických situáciách ...)

2.4 Súhrnné hodnotenie a celkový výsledok

V súhrnnom hodnotení hodnotiteľ verbálne vyjadří a po odsúhlasení hodnoteným zaznamená do hodnotiaceho hárku v skrátenej forme hodnotenie výsledkov práce hodnoteného. Zameriava sa na vyjadrenie stavu plnenia cieľov najprv v pozitívnom hodnotení, potom vyjadří predpoklady a podmienky pre zlepšenie stavu v budúcnosti.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	10 z 16

Hodnotiteľ na stupnici vyznačí celkové hodnotenie pracovníka. Vyznačenie je výsledkom logickej úvahy a musí korelovať s hodnotením výsledkov práce:

Stupeň	Popis
vynikajúci	<i>Pracovné výsledky, schopnosti, vlastnosti a správanie i odborné predpoklady pre výkon funkcie sú u hodnoteného celkove vynikajúce, bez nedostatkov. Hodnotený zreteľne pozitívne vyniká v pracovnom kolektíve, slúži ako príklad prístupu k práci, spolupracovníkom i k sebe samému.</i>
veľmi dobrý	<i>Hodnotený dosahuje štandardne vynikajúce pracovné výsledky, jeho odborná pripravenosť je celkove bez nedostatkov a ďalej sa rozvíja. Pracovné správanie a schopnosti zreteľne pozitívne prispievajú k celkovým výsledkom útvaru.</i>
dobry	<i>Hodnotený dosahuje štandardne dobré pracovné výsledky, podložené primeranou odbornou pripravenosťou a pracovným správaním.</i>
priemerný	<i>Dosahované pracovné výsledky, odbornosť a pracovné správanie prevažne vyhovujú požiadavkám, je však potrebné celkové zlepšenie práce hodnoteného.</i>
nedostačujúci	<i>Napriek určitým pozitívam, celkové výsledky práce nevyhovujú požiadavkám na danú pracovnú pozíciu.</i>

Vyjadrením celkovej pozície hodnoteného na predchádzajúcej škále končí hodnotiteľ zaoberanie sa minulosťou hodnoteného pracovníka a začína sa zaoberať jeho budúcnosťou v práci. Tento fakt v hodnotiacom rozhovore hodnotiteľ zdôrazní.

2.5 Kariérový plán


V tejto etape hodnotiaceho rozhovoru hodnotiteľ najprv vyzve hodnoteného, aby vyjadril, ako je spokojný so svojim pracovným zaradením, aké má predstavy o svojej budúcnosti, čo by chcel robiť (na akej pracovnej pozícii alebo poste by chcel pracovať, čo by chcel dosiahnuť).

Hodnotiteľ sa vyjadrí k týmto predstavám a názorom, ocení ich a prediskutuje možnosti s pracovníkom. Výsledkom je dohoda o kariérovom smerovaní pracovníka.

Hodnotiteľ v tejto časti musí osobitne dbať na akceptujúci prístup k pracovníkovi.

2.6 Hlavné ciele a úlohy pre nasledujúce obdobie

Hodnotiteľ vyzve hodnoteného, aby sám navrhol svoje ciele a úlohy pre budúce obdobie. Prediskutuje tieto ciele s hodnoteným a navrhne ich doplnenie o ciele, ktoré má pripravené. Svoje návrhy zdôvodní. Po odsúhlasení cieľov hodnoteným ich zaznamená.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	11 z 16	


2.7 Posúdenie dispozícií pre splnenie cieľov

V tejto časti hodnotiaceho rozhovoru sa hodnotiteľ zaoberá osobnými dispozíciami hodnoteného pre splnenie stanovených cieľov. V rozhovore sa orientuje na budúcnosť - diskutuje sa o tom, čo hodnotený má zlepšiť, aby dosiahol stanovené ciele. Vychádza pritom z prítomnosti - z vyjadrenia názoru na úroveň vybraných dispozícií. Tento postup mu umožňuje konštatovať tak spokojnosť, ako aj vyjadriť požiadavku na zlepšenie stavu v danej dispozícii. Podobne ako v časti Hodnotenie výsledkov práce podľa kritérií svoj názor na stav v každej dispozícii a potrebu zlepšenia vyjadrí na štvorstupňovej verbálnej škále:

- Vynikajúca úroveň ⇒ Táto dispozícia je mimoriadne silnou stránkou pracovníka a zlepšenie nie potrebné, resp. nie je možné
- ⇒ Taktiež výrazne vyniká nad ostatnými v danej vlastnosti, črte pracovného správania alebo pracovnej schopnosti
- Primeraná úroveň ⇒ Dispozícia je na primeranej úrovni vzhľadom na budúce požiadavky a ciele hodnoteného; zlepšenie je síce možné, ale nie je podmienkou
- Potrebné zlepšenie ⇒ Aby pracovník dosiahol dohodnuté ciele a realizoval dohodnuté predstavy o svojej kariére, je potrebné, aby sa v danom kritériu zlepšil; v dispozícii vníma hodnotiteľ disproporcie medzi jej jednotlivými zložkami
- Potrebné zásadné zlepšenie ⇒ V danej dispozícii registruje hodnotiteľ výrazné problémy v jej realizácii; ak chce hodnotený dosiahnuť dohodnuté ciele a realizovať dohodnutý plán kariéry, musí nedostatky v uplatňovaní dispozície odstrániť

Pri slovnom komentári svojho názoru na dispozície hodnoteného je hodnotiteľ síce pripravený argumentačne podložiť svoj názor, ale preferuje potrebou zlepšiť pracovné správanie vyplývajúce z tejto dispozície. Je preto pripravený poskytnúť hodnotenému konkrétne návrhy týkajúce sa zlepšenia úrovne v jednotlivých dispozíciách.

Pre dosiahnutie čo najväčšej miery zhody v ponímaní jednotlivých dispozícií má slúžiť nasledujúca pomocná interpretácia významu jednotlivých dispozícií:

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	12 z 16

2.7.1 Riadiaci pracovníci - M

1. Pracovné správanie, schopnosti, vlastnosti:

1.1 Tvorivosť v riadení, osobná zaangažovanosť v presadzovaní inovácií

V tomto kritériu hodnotiteľ posudzuje stav a potrebu úrovne základnej vlastnosti manažéra v x y spoločnosti. Do akej miery hodnotený motivuje podriadených spolupracovníkov k inovatívnemu mysleniu, ako dokáže využívať ich nápady a návrhy. Ako sa osobne angažuje v presadzovaní inovácií, ochota podstúpiť riziko súvisiace s realizáciou nových riešení. Ako sám prichádza s podnetnými inovatívnymi návrhmi.

1.2 Znalosť potrieb zákazníkov


Znalosť potrieb zákazníkov je podstatným prvkom manažérskych kompetencií, ktorý výrazne ovplyvňuje kvalitu prácu v organizácii poskytujúcej služby. Kým v prvej časti hodnotiteľ hodnotí uplatňovanie požiadaviek zákazníkov vo svojej riadiacej práci, v tejto časti sa zaoberá hodnotiteľ úrovňou tejto znalosti a prípadnou potrebou jej zlepšenia.

1.3 Využívanie možností delegovania právomoci a zodpovednosti

Hodnotí sa racionálne delegovanie právomoci a zodpovednosti na podriadených pre zlepšenie riadenia, motivácie pracovníkov a posilnenie tímovej práce z hľadiska stanovených cieľov. Hodnotiteľ sa osobitne zaoberá delegovaním právomoci ako vyriešiť problém, spôsobom zapájania pracovníkov do riešenia problémov, vedením porád a pod.

1.4 Svedomitosť, dôslednosť a spoľahlivosť v plnení pracovných úloh

Hodnotiteľ posudzuje, ako sa v riadení, rozhodovaní a pri plnení úloh vôbec pozitívne prejavujú uvedené vlastnosti. Ide o citlivú oblasť hodnotenia charakterových vlastností, preto v tomto kritériu je obzvlášť dôležité zdôrazniť ich posudzovanie v korelácii s budúcimi cieľmi manažéra.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	13 z 16

1.5 Kultúrna a efektívna komunikácia v pracovnej činnosti - riešenie konfliktných situácií

Kultúrnosť správania ku spolupracovníkom a ďalším pracovným partnerom i nadriadeným, spojená s efektívnym presadzovaním potrieb práce, pracoviska, spoločnosti a presadzovanie tohto prístupu do pracovnej komunikácie podriadených je podstatným vstupovým faktorom, ktorý ovplyvňuje motiváciu pracovníkov a celkovú spokojnosť. Tento faktor priamo koreluje s informovanosťou.

Hodnotiteľ v kritériu hodnotí stav komunikačných spôsobilostí manažéra, jeho schopnosť počúvať názory iných a diskutovať s podriadenými pri poradiach.

Hodnotiteľ sa zaoberá schopnosťou hodnoteného riešiť konfliktné situácie dohodou, odvahou manažéra pri ich riešení - či konflikty neodkladá a pod.

1.6 Zapájanie pracovníkov do rozhodovania a riešenia problémov

Hodnotiteľ posudzuje stav spôsobilosti a prístup hodnoteného k problémom pri rozhodovaní v štandardných situáciách (autoritatívne vs. participatívne rozhodovanie).

2. Odborná pripravenosť:

2.1 Odborná manažérska pripravenosť

Hodnotiteľ posudzuje znalosti zásad moderného podnikového manažmentu a ich uplatňovanie v riadení procesov, ľudských zdrojov, financií a informácií vo väzbe na dohodnuté ciele s pracovníkom. Hodnotia sa reálne znalosti - nie vzdelanie a absolvované kurzy a potreba ich doplnenia.

2.2 Odborná pripravenosť v riadenej oblasti

Miera súladu medzi odbornou pripravenosťou hodnoteného a požiadavkami danej pozície na odborné znalosti o riadených procesoch. Ide o znalosti týkajúce sa riadenia procesov, nie o znalosti potrebné ku konkrétnemu výkonu práce u podriadených.

2.3 Osobná aktivita pri udržiavaní a zvyšovaní odbornej pripravenosti


Aktivita v hodnotenom období, doložená výsledkami pri odbornom sebarozvoji. Hodnotí sa trend, miera zlepšovania odbornej pripravenosti - nie forma.

2.7.2 Ostatní pracovníci - P

1. Pracovné správanie, schopnosti, vlastnosti:

1.1 Tvorivosť a podnikavosť v prístupe k pracovným problémom a úlohám

Intenzita, s akou hodnotený prejavuje očakávaný inovatívny prístup k činnosti pracoviska, pracovným postupom, hľadanie, nachádzanie a presadzovanie vyššej efektívnosti.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..	Strana:	14 z 16	

1.2 Adaptabilita a dynamickosť v správnom reagovaní na vonkajšie podmienky pri plnení pracovných úloh

Prejavovaná a uplatňovaná schopnosť tvorivo prispôbovať pracovné postupy, rozhodovanie, správanie aktuálnym podmienkam, ktorá prináša pozitívne výsledky. Ide aj o hodnotenie schopnosti rýchle sa orientovať v prioritách a o schopnosť plniť rôznorodé úlohy nerutinného charakteru.

1.3 Znalosť potrieb zákazníkov

V tejto dispozícii hodnotiteľ posudzuje predpoklady spočívajúce v znalostiach pracovníka, ktoré sa týkajú potrieb zákazníkov. Ide nielen o znalosti, ale aj o ochotu ich získavať a prispôbovať im svoje pracovné konanie.

1.4 Samostatnosť v práci a ochota niesť zodpovednosť

Dôslednosť vo využívaní vlastných kompetencií, samostatnosť v rozhodovaní, neprenášanie zodpovednosti na iných.

1.5 Kultúrna a efektívna komunikácia v pracovnej činnosti, kooperatívnosť

Kultúrnosť správania ku spolupracovníkom a ďalším pracovným partnerom i nadriadeným, spojená s efektívnym presadzovaním potrieb práce, pracoviska, spoločnosti, ochota efektívne spolupracovať v rámci vlastného pracoviska, a s ďalšími pracovnými partnermi.

1.6 Svedomitosť, dôslednosť, spoľahlivosť v plnení pracovných úloh

Hodnotí sa, ako sa v pracovnej činnosti a správaní pozitívne prejavujú uvedené vlastnosti. V tomto kritériu sa hodnotí aj pracovná disciplinovanosť, dochvilnosť, precíznosť.

1.7 Pracovná ochota a obetavosť

Iniciatíva pri plnení pracovných úloh a pri preberaní zodpovednosti. Aktívne prejavovaná ochota prevziať úlohy nad rámec bežných povinností následne naplnená prácou a výsledkami.


2. Odborná pripravenosť:

2.1 Odborná pripravenosť na kvalifikovaný výkon práce

Miera súladu medzi odbornou pripravenosťou hodnoteného danou odbornou prípravou (vzdelaním) a jeho pracovnými skúsenosťami a požiadavkami danej pozície. Hodnotia sa reálne znalosti a ich uplatňovanie - nie vzdelanie a absolvované kurzy.

2.2 Osobná aktivita pri udržiavaní a zvyšovaní odbornej pripravenosti

Aktivita v hodnotenom období, doložená výsledkami pri odbornom sebarozvoji. Hodnotí sa trend, miera zlepšovania odbornej pripravenosti - nie forma.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	15 z 16

2.8 Ciele a úlohy pre osobný rozvoj


Na základe zhodnotenia dispozícií pre plnenie cieľov hodnotiteľ a hodnotený stanovujú spoločne ciele pre osobný rozvoj hodnoteného. Podobne ako v prípade pracovných cieľov, najprv svoj návrh predloží hodnotený. Po diskusii a doplnení cieľov v osobnom rozvoji hodnotiteľom, tieto ciele zaznamená.

Po ukončení rozhovoru hodnotiteľ skompletizuje tlačivo „Záznam hodnotiaceho rozhovoru“ - (prepíše do tlačiva hodnotenie podľa stupňov, vpíše ciele atď.), podpíše Záznam... a predloží ho hodnotenému na vyjadrenie stanoviska.

2.9 Záver rozhovoru

Záver rozhovoru slúži na potvrdenie celkového hodnotenia a na získanie spätnej väzby hodnotiteľa od hodnoteného, ktorej cieľom je zlepšenie vzájomného porozumenia a spolupráce.

V závere rozhovoru hodnotiteľ vyzve hodnoteného, aby sa vyjadril k možnostiam zlepšenia ich vzájomnej spolupráce.

	Metodický pokyn		Číslo dokumentu: MP01		
	Metodický pokyn k hodnoteniu zamestnancov			Vydanie číslo: 1	
	Zmena číslo: 1	Dátum zmeny: ..		Strana:	16 z 16

Zoznam príloh:

Názov prílohy	Číslo prílohy
Záznam hod.rozh. - M - vedúci zamestnanec	1
Záznam hodnotiaceho rozhovoru P - ostatní zamestnanci	2