

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36122176489820932

HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V COOP
JEDNOTE NOVÉ ZÁMKY, S. D. V 21. STOROČÍ

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

HODNOTENIE ZAMESTNANCOV V COOP
JEDNOTE NOVÉ ZÁMKY, S. D. V 21. STOROČÍ

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD.

Bratislava 2024

Bc. Karin Cíbová

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som predloženú diplomovú prácu *Hodnotenie zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. v 21. storočí* vypracovala samostatne, pod vedením vedúcej práce a že som v zozname bibliografických odkazov uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Bc. Karin Cíbová

POĎAKOVANIE

Chcela by som sa veľmi pekne poďakovať vedúcej diplomovej práce, pani Ing. Kataríne Ožvoldovej, PhD. za cenné rady, pripomienky a zodpovedanie na všetky otázky počas písania diplomovej práce. Veľká vďaka patrí aj pani Ing. Ivete Goldschmidtovej zo spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky, ktorá ochotne poskytla rozhovory, interné materiály a brožúry, ktoré boli nápomocné pri vypracovávaní praktickej časti. Poďakovanie taktiež patrí aj zamestnancom z COOP Jednoty Nové Zámky, s. d., ktorí sa zapojili do kvantitatívneho prieskumu.

ABSTRAKT

CÍBOVÁ, Karin: *Hodnotenie zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. v 21. storočí.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 105 s.

Cieľom záverečnej práce bolo zhodnotiť súčasný stav v oblasti hodnotenia zamestnancov v 21. storočí a preskúmať aktuálne trendy. Na základe poznania prostredia v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. navrhnúť odporúčania, ktoré spoločnosti pomôžu zlepšiť aktuálny proces hodnotenia zamestnancov. Diplomová práca je rozdelená do štyroch kapitol a obsahuje deväť obrázkov, deväť tabuliek a deväť grafov. Súčasťou práce je aj päť príloh, ktoré sa nachádzajú na konci práce. Prvá kapitola poskytuje teoretický pohľad na stav a proces hodnotenia zamestnancov v spoločnostiach a opisuje aj trendy, ktoré ovplyvňujú proces hodnotenia zamestnancov. V druhej kapitole sme detailne opísali hlavný cieľ práce, čiastkové ciele práce, ktoré nám pomohli naplniť hlavný cieľ a opisujeme aj stanovené výskumné otázky. Tretia kapitola charakterizuje metodiku práce a metódy skúmania, ktoré boli v práci využívané. Štvrtá kapitola obsahuje detailný opis spotrebného družstva a procesu hodnotenia zamestnancov, ktorý aktuálne využívajú. Súčasťou kapitoly sú aj dva prieskumy, ktoré sa realizovali v ústredí COOP Jednota Nové Zámky, s. d. V závere kapitoly sme spoločnosti odporučili konkrétne návrhy na zlepšenie, ktoré v prípade implementácie výrazne pomôžu zefektívniť a zlepšiť proces hodnotenia zamestnancov v spoločnosti.

Kľúčové slová: hodnotenie zamestnancov, metódy hodnotenia zamestnancov, proces hodnotenia zamestnancov v 21. storočí, COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

ABSTRACT

CÍBOVÁ, Karin: *Evaluation of employees in COOP Jednota Nové Zámky, s. d. in the 21st century*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing. – Thesis Supervisor: Ing. Katarína Ožvoldová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2024, 105 p.

The aim of the thesis was to evaluate the current state of employee evaluation in the 21st century and to identify current trends. Based on the knowledge of the environment in COOP Jednota Nové Zámky, s. d. we will propose recommendations that will help the company to improve the current employee evaluation process. The thesis is divided into four chapters and contains nine figures, nine tables and nine graphs. The thesis also includes five attachments, which are at the end of the thesis. The first chapter provides theoretical perspective on the state and process of employee evaluation in the companies and describes the trends that effects the employee evaluation process. The second chapter describes in detail the main objective of the thesis, the sub-objectives that help us to fulfil the main objective and it also describe the research questions. The third chapter characterize the methodology of the thesis and the research methods that were used. The fourth chapter provides a detailed description of the consumer cooperative and the employee evaluation process they currently in use. This chapter also includes two surveys that were conducted at the headquarters of the COOP Jednota Nové Zámky, s. d. At the end of this chapter, we have recommended specific suggestions for improvement that will significantly help the company improve the employee evaluation process.

Keywords: evaluation of employees, employee evaluation methods, employee evaluation process in the 21st century, COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

Obsah

Úvod.....	19
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	20
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	20
1.1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov	21
1.2 Hodnotenie zamestnancov	23
1.2.1 Ciele hodnotenia zamestnancov.....	24
1.2.2 Druhy a funkcie hodnotenia zamestnancov	25
1.2.3 Kritéria hodnotenia zamestnancov.....	26
1.2.4 Etapy hodnotenia zamestnancov.....	28
1.2.5 Chyby pri hodnotení zamestnancov.....	29
1.3 Hodnotenie zamestnancov v 21. storočí	31
1.3.1 Výhody využívania systému hodnotenia zamestnancov	32
1.3.2 Hodnotiaci rozhovor	33
1.3.3 Plán pre zvýšenie pracovného výkonu.....	35
1.4 Metódy hodnotenia zamestnancov.....	36
1.4.1 História vývoja metód na hodnotenie zamestnancov	37
1.4.2 Tradičné metódy hodnotenia zamestnancov	38
1.4.3 Moderné metódy hodnotenia zamestnancov.....	41
1.4.4 Inovačné softvéry na hodnotenie zamestnancov	43
1.4.5 Aktuálne trendy ovplyvňujúce pracovný výkon a hodnotenie zamestnanca ...	45
1.5 Odmeňovanie zamestnancov	47
1.5.1 Systém odmeňovania zamestnancov	47
1.5.2 Prepojenie výsledkov z hodnotenia zamestnancov na odmeňovanie	48
2 Cieľ práce	50
3 Metodika práce a metódy skúmania	51

3.1	Popis objektu skúmania	51
3.2	Pracovné postupy a spôsob získavania údajov	55
3.3	Metódy spracovania a interpretácia výsledkov	56
4	Výsledky práce a diskusia	58
4.1	Charakteristika spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky	58
4.1.1	Vznik, vývoj a inovácie spotrebného družstva	58
4.1.2	Predajné formáty COOP Jednota Nové Zámky, s. d.	60
4.1.3	Finančné ukazovatele spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky	62
4.1.4	Organizačná štruktúra spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky	63
4.2	Hodnotenie zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.	63
4.2.1	Hodnotiteľ a kritéria hodnotenia zamestnancov	65
4.2.2	Metódy hodnotenia a intervaly hodnotenia zamestnancov	66
4.2.3	Stanovenie cieľov pred hodnotením a postup hodnotenia zamestnancov	67
4.2.4	Dotazník pred procesom hodnotenia	68
4.2.5	Aktuálny hodnotiaci dotazník pre hodnotiteľov	69
4.2.6	Hodnotiaci rozhovor v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.	71
4.2.7	Systém na riadenie ľudských zdrojov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.	73
4.2.8	Systém odmeňovania v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.	74
4.3	Výsledky z kvantitatívneho prieskumu	74
4.3.1	Prvá sekcia dotazníku	75
4.3.2	Druhá sekcia dotazníku – Systém hodnotenia zamestnancov	75
4.3.3	Tretia sekcia dotazníku – Systém odmeňovania	84
4.3.4	Štvrtá sekcia dotazníku – Demografické údaje zamestnancov	85
4.3.5	SWOT analýza hodnotenia zamestnancov	86
4.4	Odporúčania a návrhy pre COOP Jednotu Nové Zámky, s. d.	87
4.4.1	Zakúpenie modulu „hodnotenie“ v informačnom HR systéme HUMAN	87

4.4.2	Samohodnotiaci dotazník pre zamestnancov	89
4.4.3	Formulár pre hodnotiteľa	90
4.4.4	Formulár na hodnotenie nadriadeného	92
4.4.5	Zavedenie pravidelného “PIP formulára“	93
4.4.6	Poskytovanie oddychových poukazov zamestnancom	94
4.4.7	Využívanie externého poradenstva/konzultácie	94
Záver		96
Zoznam použitej literatúry		99
Prílohy		105

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 - Vlastné značky COOP Jednota	54
Obrázok 2 - Logo TEMPO Supermarket	61
Obrázok 3 - Logo SUPERMARKET.....	61
Obrázok 4 - Logo POTRAVINY	61
Obrázok 5 - Organizačná štruktúra COOP Jednota Nové Zámky, s.d.	63
Obrázok 6 -Aktuálny dotazník pre zamestnanca pred hodnotením	68
Obrázok 7 - Kritériá hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s.d.	69
Obrázok 8 - Vzor hodnotiacej tabuľky v hodnotiacom formulári	69
Obrázok 9 - Logo informačného HR systému HUMAN	73

Zoznam grafov

Graf 1 - Miera spokojnosti s aktuálnym systémom hodnotenia	75
Graf 2 - Spôsob hodnotenia v COOP Jednota Nové Zámky, s.d.	76
Graf 3 - Kritériá hodnotenia zamestnancov	77
Graf 4 - Informovanosť zamestnancov o cieľoch hodnotenia	78
Graf 5 - Miera súhlasu zamestnancov s výrokmi	79
Graf 6 - Miera súhlasu so situáciami pri hodnotení.....	80
Graf 7 - Poskytnutie plánu rozvoja po skončení hodnotenia	82
Graf 8 - Miera motivácie k zvýšeniu pracovného výkonu po skončení hodnotenia.....	83
Graf 9 - Benefity poskytované v rámci odmeňovania	84

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 - Matica metód hodnotenia	37
Tabuľka 2 - Výhody a nevýhody tradičných metód.....	40
Tabuľka 3 - Výhody a nevýhody moderných metód	43
Tabuľka 4 - Vývoj maloobchodného obratu skupiny COOP Jednota.....	52
Tabuľka 5 - Zoznam spotrebných družstiev COOP Jednota.....	53
Tabuľka 6 - Vývoj tržieb a zisku COOP Jednota Nové Zámky, s.d.	62
Tabuľka 7 - Možnosť vyjadrovania spätnej väzby zamestnancov	81
Tabuľka 8 - Demografické údaje zamestnancov COOP Jednota Nové Zámky, s. d.	85
Tabuľka 9 - SWOT analýza hodnotenia zamestnancov	86

Úvod

Hodnotenie zamestnancov v každej spoločnosti dnes predstavuje kľúčovú súčasť riadenia výkonov a osobných rozvojev. Jednoducho povedané, proces hodnotenia zamestnancov sa dá charakterizovať ako pravidelné hodnotenie zamestnancov svojimi manažérmi alebo hodnotiteľmi, ktoré prebieha na pravidelnej báze. Spoločnosti toto hodnotenie vykonávajú najmä s cieľom merať a zvyšovať výkonnosť zamestnancov, ale dôležitým krokom v procese je aj následné stanovenie cieľov do budúceho obdobia. V posledných rokoch najmä po období pandémie koronavírusu sa do popredia dostali aj viaceré nové metódy, techniky a trendy, ktoré dokážu ovplyvniť procesy hodnotenia v spoločnostiach. V procese hodnotenia je veľmi dôležité, aby bol každý hodnotiteľ dôkladne pripravený na hodnotenie, aby boli výsledky relevantné a najmä objektívne. Existuje viacero spôsobov, ako viesť hodnotiaci rozhovor, avšak najvyužívanejším spôsobom je osobný rozhovor po ukončení hodnotenia, kde sa zamestnancovi interpretujú výsledky a spoločne sa nastavuje cieľ alebo sa diskutuje o riešení možných problémov alebo nedostatkov, ktoré sa pri hodnotení identifikovali.

Aktívny a pravidelný proces hodnotenia zamestnancov pre spoločnosti prináša aj radu rôznych výhod, ktoré sú v konečnom dôsledku priamo prepojené s úspechom a rastom spoločnosti. Medzi hlavné dôvody sa môžu zaradiť najmä: zlepšenie pracovných výkonov zamestnancov, osobný rast a profesionálny rast zamestnancov v spoločnosti, zlepšenie komunikácie zamestnancov na pracovisku alebo spätná väzba medzi podriadeným a nadriadeným a podpora firemnej kultúry.

Nakoľko hodnotenie zamestnancov sa vyvíja v posledných rokoch veľmi rýchlo – aj vďaka využívaniu softvérov alebo umelej inteligencie, táto práca poskytuje stručný prehľad vývoja procesu hodnotenia až po súčasne využívané trendy v hodnotení a možnosti prepojenia výsledkov z procesu hodnotenia na systém odmeňovania. Praktická časť práce detailne opisuje proces hodnotenia v spotrebnom družstve COOP Jednota Nové Zámky. Po analýze a vykonaných prieskumoch sme sa v závere rozhodli aplikovať odporúčania a návrhy pre COOP Jednotu Nové Zámky, s. d., ktoré pomôžu zefektívniť celkový proces hodnotenia zamestnancov v spoločnosti.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Hodnotenie zamestnancov je priamo prepojené s oddelením riadenia ľudských zdrojov – HR oddelenie. Každá spoločnosť v dnešnej dobe potrebuje mať dobre nastavený systém riadenia ľudských zdrojov. Často sa tento pojem v literatúrach označuje ako činnosť, ktorá je zameraná na ľudí – zamestnancov podniku. Spoločnosti vedú úspešne fungovať iba vtedy, ak dokážu využívať zdroje, ktoré sú súčasťou riadenia ľudských zdrojov. Pre úspešné zhromaždenie, prepojenie a uvedenie do pohybu je potrebné využívať materiálne zdroje, finančné zdroje, informačné zdroje a ľudské zdroje. Proces riadenia ľudských zdrojov obsahuje komplexný systém, ktorý autori Diačíková a Škrinár rozdelili na tri hlavné oblasti – identifikovanie a výber zamestnancov, podpora vzdelávania a rozvoja zamestnancov a udržiavanie aktuálnych zamestnancov.¹

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Michael Armstrong uviedol, že riadenie ľudských zdrojov sa zameriava na zlepšovanie efektivity spoločností prostredníctvom svojich zamestnancov, teda ukazuje, ako efektívne využívať ľudí v súlade s morálnymi hodnotami. Podľa neho pojem riadenie ľudských zdrojov je možné považovať aj za určitú filozofiu riadenia ľudí.²

Autorky Urbancová a Vrabcová uviedli, že manažment riadenia ľudských zdrojov je definovaný ako strategicko-logický vopred určený postup k riadeniu ľudí, pretože ľudia v spoločnosti prispievajú k dosiahnutiu cieľov samotnej spoločnosti.³

V literatúrach dnes nájdeme mnoho definovaní personálnych činností, Vladimír Frk vo svojej publikácii zhrnul 12 základných krokov, aby boli zabezpečené všetky personálne činnosti riadenia ľudských zdrojov spoločností.

1. Analyzovanie práce a tvorba pracovných miest – v tejto fáze ide o analyzovanie aktuálnej situácie, pripravovanie podkladov pre vytváranie nových pracovných miest a následné vzdelávanie, hodnotenie a riadenie pracovného výkonu jednotlivých zamestnancov.

¹ DIAČIKOVÁ, Anna – ŠKRINÁR, Alexander. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2020. [online]. 2020, [cit. 2023.10.08]. Dostupné na : <https://www.srovpraxi.sk/33/riadenie-ludskych-zdrojov-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLFWAch5CIMywyLxLXDvcElgWVXg5vC20bZQZg/>

² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Moderní pojetí a postupy*. 13. vydanie. Praha: Grada Publishing. 2015. s. 43. ISBN 978-80-247-5258-7.

³ URBANCOVÁ, Hana – VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. 2023. s. 34. ISBN 978-80-271-3675-9.

2. Personálne plánovanie – cieľom tejto fázy je zabezpečiť, aby spoločnosť mala dostatok zamestnancov, ktorí budú kvalifikovaní na danú pracovnú pozíciu.
3. Príprava na prijímanie zamestnancov – ide najmä o prípravu a zverejnenie informácií pre potenciálnych nových zamestnancov, následná analýza a zhromažďovanie informácií o zamestnancoch a nakoniec organizovanie pohovorov.
4. **Hodnotenie zamestnancov** – ide o veľmi dôležitú personálnu činnosť, ktorá zabezpečuje správne nastavenie odmeňovanie zamestnancov, vzdelávanie zamestnancov a zvyšovanie ich kvalifikácie na pracovisku.
5. Rozmiestnenie zamestnancov - zahrňuje personálne činnosti ako napríklad povýšenie, priradenie alebo prepustenie z pracovného pomeru.
6. Odmeňovanie zamestnancov – táto fáza neobsahuje iba finančné odmeny a prémie, ale aj výhody (benefity), ktoré zamestnanci získavajú za dobrý pracovný výkon.
7. Vzdelávanie zamestnancov podniku – identifikuje potrebu vzdelávania, plánovania, realizovania a hodnotenia výsledkov vzdelávania u zamestnancov
8. Pracovné vzťahy – ide o pracovné vzťahy vo vertikálnej aj horizontálnej rovine.
9. Starostlivosť o zamestnancov – zahŕňa všetky BOZP činnosti a činnosti spojené so starostlivosťou – oddychová miestnosť, aktivity a iné.
10. Personálny informačný systém – Koubek uvádza, že ide najmä o analýzu a zber informácií o zamestnancoch, pracovných miestach, mzdách a rôzne iné.
11. Rovnosť príležitostí – poskytovanie rovnakých príležitostí bez ohľadu na vek, rasu či pohlavie zamestnancov.
12. Riadenie rozmanitosti – rešpektuje, že medzi zamestnancami sú vždy rozdiely.⁴

1.1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov

Oddelenie riadenia ľudských zdrojov – HR oddelenie, od svojho vzniku prešlo viacerými zlepšeniami, aby spoločnosti dosahovali čo najlepšie výsledky na trhu. Autori Dave Ulrich, Younger, Brockbank a Mike Ulrich vo svojej publikácii určili štyri vlny vývoja riadenia ľudských zdrojov. Prvá vlna dávala dôraz najmä na administratívnu prácu, kedy zamestnanci vykonávali činnosti ako napríklad: vytváranie pracovných podmienok, vykonávanie personálnych služieb alebo komunikácia s úradmi. Efektivita riadenia HR oddelení sa v prvej vlne dá charakterizovať ako dosahovanie vyššieho výkonu za pomoci

⁴ FRK, Vladimír et al. *Riadenie ľudských zdrojov: kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*. 1. vyd. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2010. s. 15 – 18. ISBN 978-80-555-0140-6.

menších prostriedkov a bezchybnej administratívnej práce. V druhej vlne riadenia HR oddelení sa začali vytvárať a využívať inovatívne prístupy, najmä v oblastiach získavania – odmeňovania – motivovania jednotlivých zamestnancov. Veľké americké spoločnosti začali využívať najmodernejšie prístupy v HR, pretože pochopili, že pri pohľade do budúcnosti je dôležité, aby boli zabezpečení kvalifikovaní, vyškolení a zodpovední zamestnanci. Druhá vlna riadenia ľudských zdrojov bola inovatívna, integrovala mnoho HR prístupov, ktoré spoločnosti využívajú dodnes. Tretia vlna prebrala poznatky z druhej vlny a začala sa etapa prepojenia individuálnych a integrovaných HR prístupov, ktoré mali prepojenie na strategické riadenie ľudských zdrojov. Spoločnosti začali zapájať oddelenia ľudských zdrojov do celkového chodu – tvorba firemnej kultúry alebo štýly vedenia. V tejto vlne zamestnanci HR oddelení už začínali dohliadať na plnenie strategických cieľov a pomáhali vrcholovému manažmentu pri určovaní dlhodobých budúcich stratégií spoločnosti.⁵ Štvrtá vlna sa podľa autorov dá charakterizovať ako „vonkajší pohľad na HR“. Táto vlna by sa mala využívať už dnes, avšak je to skôr otázka budúcnosti, pretože spoločnosti, ktoré by ju chceli využívať, musia spĺňať najskôr všetky tri vyššie spomínané vlny. Hlavná myšlienka štvrtej vlny spočíva v nasledujúcich zmenách, ktoré by spoločnosti museli integrovať:

- získavanie zamestnancov z vonkajšieho pohľadu – spoločnosti by sa mali riadiť pravidlom, aby neboli pre verejnosť iba preferovaným zamestnávateľom, ale aby ich brali ako zamestnávateľa, u ktorého chcú pracovať;
- školenia z vonkajšieho pohľadu – ide o zapojenie externých účastníkov (dodávateľov, zákazníkov) do procesu školenia, aby sa zaistilo, či je to v ich súlade s nastavenými očakávaniami;
- odmeňovanie z vonkajšieho pohľadu – zákazníci majú vo svojich rukách, ktorí zamestnanci si zaslúžia za svoju snahu byť odmenení;
- ďalšie zmeny autori uviedli aj v riadení výkonu – konkrétne v oblasti hodnotenia zamestnancov, kde odporúčajú zaviesť 720 stupňovú metódu hodnotenia – teda zapojiť do celkového hodnotenia aj pohľad zákazníka, prípadne iných externých zainteresovaných osôb.⁶

Aby bol zabezpečený chod riadenia ľudských zdrojov, je dôležité, aby sa spoločnosti riadili určitými predpokladmi. Podľa autoriek Strenitzerovej a Poniščiakovej je dôležité, aby

⁵ ULRICH, Dave et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 41-44. ISBN 978-80-247-5090-3.

⁶ ULRICH, Dave et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů*. s. 32.

boli splnené nasledovné podmienky: optimálne využívanie schopností zamestnancov a priradenie správneho zamestnanca na správnu pracovnú pozíciu. V rámci celkovej štruktúry spoločnosti tiež podporili vytváranie a udržiavanie dobrých medziľudských vzťahov a dbali na rozvoj svojich zamestnancov.⁷

1.2 Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie zamestnancov v dnešnej dobe predstavuje významnú úlohu v roli manažérov či nadriadených v každej spoločnosti. Systém hodnotenia zamestnancov zohráva dôležitú úlohu na strane zamestnávateľov aj zamestnancov. Obom stranám pomáha získať spätnú väzbu o pracovných výkonoch a výsledkoch práce. Cieľom dobre fungujúceho systému hodnotenia zamestnancov podľa Kataríny Serinovej, nie je iba hodnotenie výkonu práce jednotlivých zamestnancov, ale najmä motivácia k riešeniu existujúcich aj potenciálnych problémov, pomáha v rozvoji schopností a zručností jednotlivých zamestnancov a zamestnávateľovi aj zamestnancovi dáva cenné informácie o pracovných cieľoch na dohodnuté obdobie. Každá spoločnosť, ktorá využíva pravidelné hodnotenia svojich zamestnancov má presnejší odhad na dosahovanie cieľov – krátkodobých aj dlhodobých.⁸

Hodnotenie zamestnancov je pre malé, stredné aj veľké spoločnosti neodmysliteľne dôležitou súčasťou, ak spoločnosť chce dosiahnuť úspech. Cieľom hodnotenia zamestnancov je teda hodnotiť vykonanú prácu. Autorka Kalinová uviedla, že pri hodnotení sa využívajú aj iné faktory okrem vykonania práce, ako napríklad správanie, ochota, iniciatíva, starostlivosť a iné. Hodnotenie zamestnancov sa môže vykonávať z dvoch hľadísk, a to z krátkodobého hľadiska a z dlhodobého hľadiska.

Gabriela Kalinová rozdiely medzi týmito dvoma hľadiskami uviedla nasledovne:⁹

→ Rozdiel v súbore kritérií, ktoré sa využívajú – v prípade krátkodobého hodnotenia hodnotiaci berie do úvahy iba aktuálny výkon, pričom pri dlhodobom hodnotení sa hodnotí komplex činností za vopred určené časové obdobie.

⁷ STRENITZEROVÁ, Mariana – PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2006. s. 94. ISBN 80-8070-579-8.

⁸ SERINOVÁ, Katarína. 2022. *Ako správne uchopiť hodnotenie zamestnancov?*. [online]. 2022, [cit. 2023.09.23]. Dostupné na: <https://www.money.sk/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/ako-spravne-uchopit-hodnotenie-zamestnancov/>

⁹ KALINOVÁ, Gabriela. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava: Slovenská technická univerzita. 2001. s. 35. ISBN 80-227-1613-8.

- Rozdiel v technikách hodnotenia – pri krátkodobom hodnotení je vždy jasné, aká činnosť bude hodnotiteľom posudzovaná. Pri dlhodobom hodnotení sa využívajú postupy a prístupy, ktorými sa hodnotí zamestnanec – jeho výkon práce a aj správanie.
- Rozdiel v spôsobe odmeňovania – pri krátkodobom hodnotení spoločnosti využívajú najmä mzdové stimuly alebo slovné či písomné pochvaly. V dlhodobom hodnotení sa na zamestnanca pozerá z viacerých uhl'ov – zameriava sa na jeho rozvoj, kariéru a prípadný pracovný postup.
- Rozdiel v prijatých opatreniach – všetky rozhodnutia prijaté pri komplexnom hodnotení majú pre každého zamestnanca dlhodobý charakter. Veľmi obľúbenou a používanou metódou pri tejto forme je hodnotenie pomocou hodnotiacej škály. Kritériá sú vo formulári verbálne opísané a numericky označované.¹⁰

Niektorí autori uvádzajú až štyri typy hodnotenia z hľadiska času, a to: krátkodobé a dlhodobé, ako sme spomínali vyššie, tretím typom je priebežné hodnotenie a posledným mimoriadne. Mimoriadne hodnotenie Plamínek opísal ako hodnotenie vo výnimočných prípadoch, ktoré sa realizuje mimo dohodnutých – krátkodobých, či dlhodobých hodnotení. Zvyčajne sa toto hodnotenie vykonáva v prípadoch, kedy zamestnanec opakovane nedosahuje požadované pracovné výkony a výsledky, a práve mimoriadnym hodnotením spoločnosti môžu odhaliť, kde a v čom má zamestnanec problémy. Mimoriadne hodnotenie sa môže vykonať aj v prípade, ak bol zamestnanec premiestnený na inú pracovnú pozíciu alebo bol povýšený a doteraz nevykonával danú pracovnú pozíciu.¹¹

1.2.1 Ciele hodnotenia zamestnancov

Proces hodnotenia zamestnancov by mal pri správnom vyhodnotení odpovedať na rôzne otázky týkajúce sa personálneho útvaru, ale aj celej spoločnosti. Medzi najdôležitejšie úlohy a ciele môžeme zaradiť: rozpoznanie súčasného stavu pracovného výkonu zamestnanca, identifikovanie slabých a silných stránok zamestnanca, vytvorenie systému odmeňovania na základe jeho výkonnosti, motivácia svojich zamestnancov, rozpoznanie potreby v oblastiach vzdelávanie a ďalšieho rozvoja a v neposlednom rade umožnenie zamestnancovi zlepšiť svoj pracovný výkon v prípade zistenia nedostatkov alebo chýb.

¹⁰ KALINOVÁ, Gabriela. *Personálny manažment* s. 35.

¹¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 2009. s. 118. ISBN 978-80-247-2796-7.

Na základe vyššie uvedených cieľov, autorky Strenitzerová a Poniščiaková vytvorili poradie dôležitosti, na základe ktorého sa spoločnosti môžu riadiť z výsledkov hodnotenia:

1. Na prvom mieste je zlepšenie pracovného výkonu zamestnanca, ktorý je oboznámený so svojim výkonom za sledované obdobie.
2. Nastavenie systému odmeňovania podľa zásluh – z výsledkov je možné zamestnancovi priradiť napríklad zvýšenie platu alebo rôzne odmeny alebo bonusy.
3. Informovanie zapojených zamestnancov o požiadavkách ich práce, prípadne aj o budúcich cieľoch a postupoch práce.
4. Zhodnotenie rozvojového potenciálu a schopností zamestnancov a rozpoznanie ich potrieb v oblasti vzdelávania.
5. Rozhodovanie o premiestnení zamestnanca na inú pracovnú pozíciu alebo ukončení pracovného pomeru so zamestnancom.¹²

1.2.2 Druhy a funkcie hodnotenia zamestnancov

Podľa väčšiny autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou riadenia ľudských zdrojov a hodnotenia zamestnancov, môžeme rozdeľovať hodnotenie zamestnancov na dva základné druhy, a to na neformálne hodnotenie a formálne hodnotenie.

- a) **Neformálne hodnotenie zamestnancov** sa dá charakterizovať ako častejšie alebo priebežné hodnotenie, ktoré sa vykonáva formou každodenných interakcií medzi zamestnancom a nadriadeným. Ide o určitú formu kontroly plnenia pracovných úloh a cieľom je získanie spätnej väzby počas hodnoteného obdobia. Koubek uviedol, že neformálne hodnotenie zväčša nebýva oficiálne zaznamenané a iba vo výnimočných prípadoch je súčasťou vážnejšieho personálneho rozhodnutia spoločnosti.¹³
- b) **Formálne hodnotenie zamestnancov** má pravidelný interval – vykonáva sa buď ročne alebo podľa potreby aj polročne na základe dokumentov za uplynulé obdobia. Frk zaradil medzi charakteristické črty formálneho hodnotenia plánovanie, systematickosť a racionálnosť. Na základe výsledkov sa vytvárajú oficiálne dokumenty, ktoré v ďalšom období slúžia na personálnu činnosť.¹⁴ Hlavným cieľom formálneho hodnotenia je nastavenie výšky odmeny a stanovenie nových cieľov, ktoré by mal zamestnanec v nasledujúcom období dosiahnuť. V prípade, ak sa zistí,

¹² STRENITZEROVÁ – PONIŠČIAKOVÁ, *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*, s. 95 – 96.

¹³ KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 166.

¹⁴ FRK, et al. *Riadenie ľudských zdrojov: kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*, s. 158.

že zamestnanec nemal dostatočné pracovné výkony, je na mieste prehodnotiť motivačné nástroje a upozorniť ho na možné chyby aby sa pracovný výkon do najbližšieho hodnotenia zlepšil.¹⁵ Autori Višňovský, Nagyová a Šajbidorová ďalej uviedli, že pri formálnom hodnotení zamestnancov je potrebné na začiatku celého procesu vymedziť určité kritériá, na základe ktorých prebehne vyhodnotenie. Pri hodnotení pracovných výkonov / výsledkov sa využívajú kritéria označované ako merateľné. Naopak, pri hodnotení pracovného správania sa využívajú aproximatívne kritériá: ochota, usilovnosť, pracovná disciplína, osobná iniciatíva a podobne. Podľa autorov je pracovný výkon zamestnanca determinovaný tromi faktormi: schopnosť zamestnanca, úsilie zamestnanca (zdravotný a motivačný potenciál) a pochopenie úlohy (ak je zamestnanec informovaný o zmysle svojej práce a pozná celú stratégiu a ciele spoločnosti).¹⁶

Medzi základné funkcie hodnotenia zamestnancov môžeme zaradiť nasledovné:

- poznávacia funkcia – získanie prehľadu o výkonnosti zamestnanca a jeho správaní priebežne počas sledovaného obdobia;
- porovnávacia funkcia – možnosť využiť výsledky individuálnych hodnotení na diferenciaciu odmien a porovnávať pracovný výkon zamestnanca s normami a cieľmi;
- regulačná funkcia – zabezpečovanie efektívnych zmien v štruktúre pracovných tímov vyradovaním nevýkonných zamestnancov;
- stimulačná funkcia (podnecovanie zamestnancov) - cieľom je, aby sa ich pracovný výkon zvýšil na požadovanú úroveň.¹⁷

1.2.3 Kritéria hodnotenia zamestnancov

Pokiaľ sa spoločnosti rozhodnú pre hodnotenie zamestnancov, je nutné aby si pred celým procesom správne nastavili kritériá, podľa ktorých hodnotenie vykonajú. Proces identifikovania kritérií predstavuje pre spoločnosť zadefinovanie si cieľov a noriem pracovných výkonov. Kľúčové ukazovatele výkonnosti – v literatúrach často označované

¹⁵ SERINOVÁ, *Ako správne uchopiť hodnotenie zamestnancov?*, [online]

¹⁶ VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. zmenen. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. 2007. s. 71 - 72. ISBN 978-80-8069-956-7.

¹⁷ KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – BERNÁTHOVÁ, Dominika. *Manažment ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2023.10.08]. s. 123. ISBN 978-80-8152-952-8. Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/fvs/manazment-ludskych-zdrojov.pdf>

ako KPI (Key Performance Indicators) sú považované za veľmi dôležitý ukazovateľ pri riadení pracovného výkonu zamestnancov. Bez ohľadu na to, pre aký účel a cieľ sa KPI nastavujú, musia byť vytvárané pomocou kritérií SMART:

- **Specific** (špecifické/konkrétne) – spoločnosti si musia jasne stanoviť, čo budú KPI merať a prečo je to pre nich potrebné a dôležité;
- **Measurable** (merateľné) – KPI musia byť vždy merateľné podľa vopred určených štandardov;
- **Achievable** (dosiahnuteľné)- spoločnosti musia myslieť na to, že zadané KPI je potrebné splniť;
- **Relevant** (relevantné) – KPI musia merať tú funkciu v spoločnosti, ktorej výkon sa má zlepšiť;
- **Time - bound** (časovo ohraničené) – spoločnosť by mala KPI dodržať v určenom časovom období.

Po dokončení nastavenia KPI a cieľov spoločnosti, sa pri procese hodnotenia vyberajú vhodné metódy. KPI musia byť po dohode so všetkými zainteresovanými osobami (manažéri, vrcholové vedenie) v súlade s celkovou stratégiou spoločnosti.¹⁸

Jedným z hlavných najdôležitejších kritérií pri hodnotení zamestnancov je aj určenie kompetentnej osoby – hodnotiteľa. Ak je to možné, hodnotiteľom sa automaticky stáva nadriadený zamestnanca. Ak to situácia nedovoľuje, pretože oddelenie je veľké alebo nadriadený nemá dostatočné vzdelanie v oblasti personálnej práce, spoločnosti si môžu určiť aj iných hodnotiteľov:

- *Externý hodnotiteľ* – využiteľné iba na niektoré aspekty pracovného výkonu, napríklad hodnotenie s povereným psychológom.
- *Zákazník ako hodnotiteľ* – využiteľné v prípadoch, ak je zamestnanec v aktívnom kontakte so zákazníkom, ktorý následne vypracuje hodnotenie.¹⁹
- *Podriadený ako hodnotiteľ* – v spoločnostiach podľa Koubeka málo využívané, nakoľko sa hodnotí najmä pracovné správanie nadriadeného.²⁰

¹⁸ MINDTOOLS. *Performance Management and KPIs*. [online]. [cit. 2023.10.11]. Dostupné na: <https://www.mindtools.com/aia3zkb/performance-management-and-kpis>

¹⁹ FRK, et al. *Riadenie ľudských zdrojov: kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*. s. 171.

²⁰ KOUBEK, Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, s. 177.

- *Využitie „assessment centra“* – kedy sa minimalizuje vplyv ľudských faktorov do procesu hodnotenia.

1.2.4 Etapy hodnotenia zamestnancov

Etapy alebo proces hodnotenia zamestnancov je časovo náročný proces, počas ktorého sa zhromažďuje veľké množstvo informácií. Pre dosiahnutie požadovaných výsledkov z hodnotení, je nutné dodržiavať kroky, ktoré spoločnostiam pomáhajú pri celom procese hodnotenia. Autorka Kalinová definovala, že proces hodnotenia má štyri základné fázy:

1. **Prípravná etapa** – poverení hodnotitelia v tejto etape vyberajú hodnotiace kritériá výkonu. Následne sú určené metódy, techniky a spracováva sa hodnotiaci formulár alebo dotazník.
2. **Zber informácií o výkone práce zamestnancov** – okrem písomných dokumentov a výsledkov práce za určité obdobie by si mali hodnotiaci pracovníci zbierať informácie aj pozorovaním daných zamestnancov, spýtať sa na výkon zamestnanca blízkych spolupracovníkov, prípadne kolegov na pracovisku.
3. **Diskutovanie o získaných informáciách o zamestnancoch** – hodnotiaci by mali získané informácie vždy predkladať vedeniu, prípadne personálnemu oddeleniu.
4. **Hodnotiace pohovory** – využíva sa aj technika sebahodnotenia zamestnancov. V prípade, ak sa bude zamestnancovi po hodnotení zvyšovať alebo znižovať plat, zamestnanec musí byť upozornený na zmenu a mal by s ňou súhlasiť a za každou zmenou sa vlastnoručne podpísať.²¹

Iní autori, napríklad Koubek a Frk tento proces charakterizovali hlbšie a presnejšie. Koubek vo svojej publikácii uviedol, že pracovné hodnotenie sa rozdeľuje na deväť fáz, ktoré rozdelil do troch časových období:

- a) **Prípravné obdobie** – rozdelil do základných štyroch fáz:
 1. rozpoznanie a stanovenie predmetu hodnotenia, určenie zásad a jasných pravidiel;
 2. analyzovanie pracovných miest a revízia existujúcich pracovných miest;
 3. formulácia kritérií výkonu, stanovenie noriem pracovných výkonov, voľba metód hodnotenia;

²¹ KALINOVÁ, *Personálny manažment*, s. 36.

4. informovanie všetkých zamestnancov, ktorých sa bude hodnotenie týkať.

b) **Obdobie získavania informácií a podkladov**, ktoré rozdelil do dvoch fáz:

5. pozorovanie pracovníkov kvalifikovanou osobou – hodnotiteľom;

6. vytváranie dokumentácie o zamestnancoch a ich doterajších pracovných výkonoch;

c) **Obdobie vyhodnocovania**, ktoré rozdelil do troch fáz:

7. vyhodnocovanie všetkých získaných informácií, porovnávanie výsledkov s normami a zadanými cieľmi,

8. hodnotiaci rozhovor – oboznámenie zamestnanca s výsledkami hodnotenia;

9. pozorovanie pracovného výkonu zamestnanca po skončení hodnotenia, motivácia a pomoc zamestnancovi na zvyšovanie pracovného výkonu.²²

1.2.5 Chyby pri hodnotení zamestnancov

V ideálnych prípadoch by malo byť v každej spoločnosti zabezpečené, aby hodnotenie bolo úplne presné a v čo najväčšej miere aj objektívne. Systém hodnotenia zamestnancov je však v mnohých prípadoch, najmä pri veľkých spoločnostiach, veľmi zdĺhavý a hodnotenie vedie k určitým chybám. Medzi najčastejšie chyby môžeme zaradiť:

- *Prísnosť alebo naopak príliš veľká zhovievavosť* – ak hodnotiteľ hodnotí svojich podriadených stále buď veľmi dobre alebo veľmi zle. Chyba sa dá eliminovať, ak sa pri hodnotení využívajú prístupy orientované na dohodnuté ciele a výsledky.
- „*Haló efekt*“ – veľmi častá chyba, ide o to, ak hodnotiteľ s hodnotiacim majú veľmi dobrý vzťah, ktorý priamo ovplyvňuje výsledky hodnotenia. Táto zaujatosť vedie k výsledkom, že ostatní podriadení sú hodnotení konštantne buď vysoko, stredne alebo nízko.
- *Udelenie rovnakého alebo priemerného skóre – chyba centrálnej tendencie* – ak hodnotiteľ neudeluje iné hodnotenie ako je priemer. Chyba môže byť zapríčinená nedostatočnými skúsenosťami hodnotiteľa alebo jeho osobnou prekážkou, pretože nechce ublížiť svojim podriadeným.
- *Zlé načasovanie hodnotenia* – hodnotenie výkonu zamestnanca by sa malo realizovať na údajoch, ktoré boli zozbierané za vopred určité časové obdobie. Chyba nastáva ak sa

²² KOUBEK, Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, s. 174 – 175.

hodnotenie vykonáva často po ukončení práce a hodnotiteľ bude prihliadať iba na nedávne pracovné výsledky a nie na celkový výkon za celé obdobie.²³

Mnohí autori uvádzajú rôzne chyby, ktoré spôsobujú zle vykonané alebo nesprávne vyhodnotenú hodnotenie zamestnancov. Hodnotiteľské chyby však Višňovský a kolektív zaradili do troch hlavných kategórií, podľa ktorých sa následne odvíjajú napríklad vyššie spomenuté chyby:

1. **Štandardné chyby** – hodnotiteľ nesprávne posudzuje zamestnanca. Medzi najčastejšie chyby patria chyby projekcie, chyba submisivity alebo neoprávnená generalizácia.
2. **Situačné chyby** – sú zapríčinené mimoriadnymi udalosťami, môžu vyplývať aj zo psychického stavu hodnoteného (zamestnanca) aj hodnotiaceho (nadriadený).
3. **Interpretačné chyby** – jedná sa o subjektívne chyby, ktoré sú spôsobované tvorcami hodnotiteľských systémov (napríklad precenenie vzťahu medzi subjektami alebo centrálna tendencia).²⁴

Aj keď hodnotenie zamestnancov využíva veľká väčšina spoločností na Slovensku, nie v každej spoločnosti sa hodnotenie vykonáva správne, a tým pádom ani zamestnanec nemá žiadnu spätnú väzbu o svojom pracovnom výkone. Hlavné **príčiny neúspechu**, ktoré vznikajú v hodnotení zamestnancov, môžu vyzeráť takto:

- a) V zaujatosti povereného hodnotiteľa – pri hodnotení sa používa subjektívne hľadisko a tento pohľad predstavuje skreslené meradlo. V prípade zistenia tohto problému je potrebné obrátiť sa na príslušný personálny útvar alebo na zodpovedného riaditeľa, ktorý má zodpovednosť za celé hodnotenie zamestnancov.
- b) Nenaplnený záver hodnotenia – zamestnanec po procese hodnotenia nie je dostatočne informovaný a upozornený na svoje zistené chyby, prípadne nie je slovné pochválený zo strany hodnotiaceho.
- c) Hodnotenie na základe favoritov – hodnotiteľ hodnotí zamestnanca na základne osobných preferencií – ako sa zamestnanec vyjadruje, ako sa oblieka, či je príjemný

²³ LUNENBURG, Fred C. *Performance appraisal: Methods and rating errors*. [elektronický zdroj]. International journal of scholarly academic intellectual diversity, 2012, 14.1: 1-9. [cit. 2023.09.19] Dostupné na: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenbourg.%20Fred%20C.%20Performance%20Appraisal-Methods%20And%20Rating%20Errors%20IJSaid%20V14%20N1%202012.pdf>

²⁴ VIŠŇOVSKÝ - NAGYOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ, *Manažment ľudských zdrojov*, s. 77.

alebo sympatický. V tomto prípade sa v pracovnom tíme vytvára napätie, nervozita alebo rozpory, ktoré vedú k nižšiemu pracovnému výkonu.²⁵

1.3 Hodnotenie zamestnancov v 21. storočí

Proces hodnotenia zamestnancov na pracovisku môžeme charakterizovať ako systematické hodnotenie výkonnosti zamestnanca v súvislosti s jeho správaním na pracovisku a špecifickými kritériami. Hodnotenie sa v minulosti, ale aj dnes, na záver vykonáva často pomocou hodnotiaceho rozhovoru alebo pohovoru, ktorý je vykonávaný v pravidelných intervaloch – mesačne, polročne alebo ročne, v závislosti od potrieb spoločnosti alebo pracovnej pozície. Mnoho zahraničných autorov ako hlavný cieľ hodnotenia zamestnancov charakterizuje ako poskytnutie priamej spätnej väzby zamestnancom ohľadom ich výkonu v práci. Hodnotenie zamestnancov spravidla dnes vykonávajú priami nadriadení, avšak priamou hrozbou pre hodnotenie zamestnancov je, ak osoba, ktorá vykonáva hodnotenie nemá zručnosti a skúsenosti v oblasti personálnej práce alebo nedokáže zaujať objektívny postoj voči svojim podriadeným.²⁶

V 21. storočí po rozvinutí viacerých metód a prístupov, sa zmenil aj celkový systém hodnotenia. Dnes už manažéri a vrcholové vedenie spoločností dbajú na to, aby výsledky z hodnotení dávali obom stranám relevantné a čo najpresnejšie výsledky, aby dosahovanie cieľov – či už dlhodobých alebo krátkodobých mali správne nastavené a aby boli ciele naplnené. Jennifeer Herrity pre platformu Indeed uviedla, že v dnešnej dobe je pre funkčný systém hodnotenia zamestnancov potrebné, aby spoločnosti do svojho systému hodnotenia zaviedli viaceré komponenty:

- a) Analyzovanie výkonnosti – dôležité je, aby hodnotenie obsahovalo podrobné analýzy, či hodnotený zamestnanec splnil alebo nesplnil dohodnuté ciele.
- b) Potenciál zamestnancov – pomôže motivovať zamestnancov aj v prípade, keď by boli zistené nedostatky a vznesená určitá kritika.
- c) Poskytnutie konštruktívnej spätnej väzby – môže sa vykonať ústnou formou a otvorenou komunikáciou, dôležité je poskytnúť zamestnancovi možnosť, aby predložil aj svoj názor a prípadné návrhy na zlepšenie.

²⁵ KALINOVÁ, *Personálny manažment*, s. 37.

²⁶ PROWSE, Peter – PROWSE, Julie. *The dilemma of performance appraisal*. Measuring Business Excellence. [elektronický zdroj]. 2009, vol. 13, no. 4, s. 69-77. ISSN 13683047.

- d) Definovanie osobných cieľov zamestnancov – poskytnutie času na zlepšenie a spoločné nájdenie cieľov do budúceho sledovaného obdobia.

Podľa autorky je pre zamestnancov dôležité, aby vždy boli informovaní ohľadom svojho pracovného výkonu – priblížiť im nedostatky ale aj vyzdvihnúť, v akých činnostiach vynikajú a v ktorých sa im darí podľa stanovených cieľov.²⁷

Pred každou realizáciou hodnotenia zamestnancov, by si mali hodnotiace osoby alebo manažéri poverení vykonaním hodnotenia vopred zodpovedať na otázky, ktoré im pomáhajú zostaviť funkčný a plnohodnotný systém. Zodpovedania otázok je dnes podľa Strenitzerovej a Poniščiakovej kľúčové pred realizáciou pravidelného či priebežného hodnotenia. Autorky zostavili súbor otázok, na ktoré je vhodné hľadať odpovede a otázky môžu vyzerat' nasledovne:

1. Prečo hodnotiť zamestnanca a aké aspekty práce sa budú hodnotiť?
2. Ako merať pracovné výkony a aké metódy je vhodné využiť?
3. Kto bude hodnotenie vykonávať?
4. V akom intervale sa bude hodnotenie vykonávať?
5. Ako oznámiť zamestnancom výsledky hodnotenia a ako výsledky využije vedenie?²⁸

1.3.1 Výhody využívania systému hodnotenia zamestnancov

Hodnotenie výkonnosti zamestnancov spoločnostiam prináša aj rôzne iné benefity ako len poskytovanie spätnej väzby svojim zamestnancom. Pri správnom riadení hodnotenia vedia spoločnosti rýchlo identifikovať svoje silné stránky, príležitosti a majú jasné podklady na zlepšenia, ktoré pomáhajú rozvíjať spoločnosť aj spokojnosť svojich zamestnancov.²⁹ Hodnotenie zamestnancov má v konečnom dôsledku teda význam pre celú spoločnosť – pre hodnotených zamestnancov, pre personálne útvary a aj pre všetkých manažérov a riaditeľov v spoločnosti. Autorky Kravčáková a Bernátová interpretovali výhody hodnotenia zamestnancov nasledovne:

²⁷ HERRITY, Jennifer. 2023. 23 Performance Evaluation Phrases To Use in a Review. [online]. 2023, [cit. 2023.10.01]. Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/performance-evaluation-phrases?fbclid=IwAR1nqS-5jT5Ay0OrM1kkr6pZEz0tv5PJ65qOGCQeXKfbzJGaKHA0dkjMEY>

²⁸ STRENITZEROVÁ – PONIŠČIAKOVÁ, Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov, s. 94.

²⁹ DAOANIS, Liza Estino. Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance. International journal of economics and management sciences, 2012, 2.3: 55-62.

Výhody plynúce z hodnotenia zamestnancov pre **spoločnosť** a **personálne útvary**:

- rozvoj potenciálu jednotlivých zamestnancov,
- zabezpečenie dobrého fungovania spoločnosti odstránením určitých prekážok – napríklad zníženie alebo odstránenie nespokojnosti zamestnancov,
- zlepšená komunikácia medzi manažérmi a zamestnancami, rovnako aj komunikácia medzi jednotlivými oddeleniami / útvarmi.

Výhody plynúce z hodnotenia zamestnancov pre **manažérov**:

- poskytovanie spätnej väzby a usmerňovanie svojich podriadených;
- motivácia zamestnancov a rozvoj silných stránok a príležitostí u zamestnancov;
- udeľovať spravodlivé mzdy a osobnostné prémie;

Výhody pre jednotlivých hodnotených **zamestnancov**:

- pravidelný pohľad manažéra na ich prácu;
- ocenenie práce a podnety pre zlepšenie výkonu;
- príležitosti pre vyjadrenie svojho názoru.³⁰

1.3.2 Hodnotiaci rozhovor

V rámci pravidelného hodnotenia zamestnancov by sa pri hodnotiacom rozhovore mali brať do úvahy tri celky, a to: pracovný výkon, vývojové trendy a vzťahy. Pri hodnotení pracovného výkonu sa do úvahy berú dosiahnuté výsledky v sledovanom období. Výsledkom tejto časti je v prípade zistenia nedostatkov zaistiť zlepšenie do budúceho sledovaného obdobia, a v prípade pozitívneho výsledku zachovať všetky spôsoby a odmeniť zamestnanca. Druhou časťou je posudzovanie vývojových trendov. Zamestnanci, ktorí majú dlhodobé dobré výsledky, vzdelávajú sa a neustále sa rozvíjajú mávajú v spoločnostiach nastavenú aj pohyblivú zložku mzdy, ktorá sa odvíja najmä od vyššie spomínaných faktorov. Tretia časť pravidelného hodnotenia by mala obsahovať aj hodnotenie vzťahov zamestnanca. Hodnotí sa najmä vzťah manažér -> zamestnanec ale aj vzťahy medzi kolegami, prípadne vzťahy naprieč oddelením / divíziou, v ktorej sa zamestnanec pohybuje. ³¹

Pre úspešné vykonanie hodnotiaceho rozhovoru je potrebné mať zhromaždené všetky relevantné informácie za určené časové obdobie. Pre uskutočnenie hodnotiaceho

³⁰ KRAVČÁKOVÁ – BERNÁTHOVÁ, *Manažment ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj], s. 123.

³¹ PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. akt. vyd. Praha: Grada Publishing, s. r. o. 2008. s. 74. ISBN 978-80-247-2448-5.

rozhovoru sa odporúča racionálne vedený dialóg – počas rozhovoru by mala byť zaistená spätná väzba z oboch zúčastnených strán. Podstatou rozhovoru by malo byť porovnávanie, ktoré má zvyčajne dve úrovne. Prvou je, že porovnávame očakávania so skutočnosťami a v prípade dlhodobého hodnotenia je druhou úrovňou porovnávanie aktuálneho potenciálu s budúcimi požiadavkami. Podľa Frka musia byť výsledky z hodnotiaceho rozhovoru vždy prekonzultované s hodnoteným zamestnancom, pretože tento typ rozhovoru je síce najzložitejším typom personálneho rozhovoru avšak je považovaný aj za najúčinnější nástroj riadenia výkonnosti.³² Koubek vo svojej publikácii uviedol, že výsledky z hodnotiaceho rozhovoru musia byť zamestnancovi doručené vždy v písomnej podobe.³³

Štruktúra hodnotiaceho rozhovoru by mala mať jasne stanovenú štruktúru vrátane časového plánu, nakoľko sa jedná o oficiálny rozhovor a formálne stretnutie nadriadeného s podriadeným. Základná štruktúra by podľa Višňovského a kol. mohla vyzerat' nasledovne:

- ⇒ zhodnotenie existujúceho (aktuálneho) pracovného výkonu zamestnanca;
- ⇒ identifikovanie faktorov, ktoré zamestnancovi znižujú pracovný výkon;
- ⇒ umožniť zamestnancovi vyjadriť svoj názor;
- ⇒ rozpoznanie potenciálu a rozvoja zamestnanca.³⁴

Plamínek uvádza na zjednodušenie schémy hodnotenia princíp – pravidlo 3V, ktoré reprezentuje výsledky, vývoj a vzťahy.

1. Výsledky = ako podklad sa používajú dosiahnuté výsledky.
2. Vývoj = hodnotí sa aktuálny vývoj a zároveň plánuje plán do budúcnosti.
3. Vzťahy = diskutuje sa o vzťahoch na pracovisku (nadriadený, kolegovia, vedenie).³⁵

Aby spoločnosť dosiahla hodnoverné výsledky z hodnotiacich rozhovorov, je nutné pred realizáciou myslieť na základné body, ktoré by sa mali dodržať. Removčíková a Plamínek sa zhodli na určitých bodoch, ako by mal proces hodnotiaceho rozhovoru vyzerat' v praxi:

1. Je potrebné, aby hodnotiaci rozhovor a výsledky hodnotenia prebiehali v súkromí – nie pred kolektívom.

³² FRK, et al. *Riadenie ľudských zdrojov: kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*, s. 168.

³³ KOUBEK, *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 175.

³⁴ VIŠŇOVSKÝ – NAGYOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ, *Manažment ľudských zdrojov*, s. 78.

³⁵ PLAMÍNEK, *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*, s. 74.

2. Dôležité je si určiť frekvenciu využitia, malým spoločnostiam stačí vykonať tento typ hodnotenia v dlhších intervaloch, napríklad raz za mesiac. Väčším spoločnostiam sa podľa viacerých autorov odporúča vykonávať hodnotenia na pravidelnejšej báze, napríklad raz do mesiaca v kratšom časovom rozmedzí – 30 minút.
3. Postupnosť hodnotenia by mala vyzeráť nasledovne:
 - a) začať by mal zamestnanec a mal by dostať priestor na sebahodnotenie;
 - b) druhým krokom by malo byť vyjadrenie manažéra alebo hodnotiteľa;
 - c) v poslednom kroku by sa malo realizovať zhodnotenie manažérov a nadriadených jednotlivým hodnoteným zamestnancom.³⁶
4. Pri predkladaní výsledkov hodnotenia by sa mali manažéri najprv zamerať na všetky pozitíva a neskôr predniesť negatíva.
5. Na konci hodnotenia je vhodné spoločne so zamestnancom nájsť riešenia na vyskytnuté prípadné nedostatky, povzbudiť ho alebo naopak v prípade dobrého výsledky pochváliť.³⁷

1.3.3 Plán pre zvýšenie pracovného výkonu

Podľa publikácie amerického Forbes Advisor, plán zlepšenia výkonu, v štúdiách a literatúrach označovaný ako „PIP“ (Performance Improvement Plan), identifikuje aktuálne nedostatky hodnoteného zamestnanca tým, že rieši jeho slabé stránky, nedostatky v zručnostiach a schopnostiach a upozorňuje na nedostatky vykonané v minulom sledovanom období. Spoločnosti majú zvyčajne vypracovaný svoj plán rozvoja zamestnancov, avšak plán zlepšenia/zvýšenia výkonu reaguje vždy na aktuálne nedostatky a nerieši budúci vývoj a rozvoj zamestnancov – sledujú sa ukazovatele výkonnosti (KPI).

Kroky pre určenie a zrealizovanie plánu zlepšenia pracovného výkonu sú podľa Laurinaviciusa nasledovné:

1. Zahrnutie očakávaní, ktoré sa týkajú zamestnanca aj s príkladmi na určité pozitívne, ale aj negatívne skutočnosti.
2. Upozorniť zamestnancov, v akých intervaloch sa bude realizovať hodnotenie a pripraviť pre zamestnancov plán na riešenie zistených nedostatkov, ponúknuť im možnosti školenia, prípadne aj mentorstva a poradenstvo, ak to situácia vyžaduje.

³⁶ REMOVČÍKOVÁ, Libuša. 2023. *Hodnotiaci rozhovor: ako ho viesť a aké otázky sa (ne)pýtať?*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.03]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/hodnotiaci-rozhovor>

³⁷ PLAMÍNEK, *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 113 - 116.

3. Upozornenie na dôsledky, ak zamestnanec v najbližšie sledovanom období nesplní vopred dohodnuté ciele.³⁸

Plán pre zvýšenie pracovného výkonu pre spoločnosť aj zamestnancov prináša výhody, ale na druhej strane, najmä pre spoločnosti aj nevýhody, ktoré autorka Christine Organ uviedla vo svojej publikácii. Medzi výhody zavedenia „PIP“ zaradila:

1. Plán šetrí čas a zdroje spoločnosti a zároveň podporuje pozitívnu firemnú kultúru.
2. Dáva zamestnancom istotu, že nadriadení o nich prejavujú záujem.

Nevýhody zavedenia sú okrem časovej náročnosti aj nasledovné skutočnosti:

1. Súčasťou plánu sú rozsiahle rozhovory, ktoré v prípade nedostatočných pracovných výsledkov môžu byť náročné pre obe zainteresované strany.
2. Riziko, že plán bude zle interpretovaný zamestnancovi a tento plán v takomto prípade nemá žiadny účinok.³⁹

1.4 Metódy hodnotenia zamestnancov

Spoločnosti v minulosti hľadali optimálne spôsoby na hodnotenie svojich podriadených – zamestnancov. Podľa zahraničných autorov sa pri vypracovávaní jednotlivých metód vytvorili aj rozdiely v spôsobe hodnotenia zamestnancov. Metódy sa začali líšiť najmä v náročnosti vypracovania hodnotenia, v použitých nákladoch na celkový proces hodnotenia a v neposlednom rade v oblasti využiteľnosti výsledkov hodnotenia. Autorky Venclová, Šalková a Koláčková sa vo svojej publikácii venovali rozdielom v pohľadoch na metódy hodnotenia u českých a slovenských autorov a zahraničných autorov. Podľa autoriek sa českí a slovenskí autori sústreďujú najmä na delenie hodnotenia z časového hľadiska – metódy primárne zamerané na minulosť, prítomnosť a budúcnosť, ktoré publikoval český autor Hroník.⁴⁰ Na príklad uvádzame maticu metód hodnotenia, ktorú publikoval autor vo svojej literatúre:

³⁸ LAURINAVICIUS, Tomas. 2023. *Performance Review Template & Examples (2023)*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.04]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-review/?fbclid=IwAR3fiI0gDGJDfvOYJhoa6bZ72G3opiillUSpJBrgAqPV7jUmsWXcuC-dmEI>

³⁹ ORGAN, Christine. 2023. *How To Create A Performance Improvement Plan (PIP)*.). [online]. 2023, [cit. 2023.10.04]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-improvement-plan/?fbclid=IwAR3igvN0Q4ie0VW6Ui-ClcOpVZGbeNm291DEzIC2eQ26uXMjcpdLq-1DXk>

⁴⁰ VENCLOVÁ, Kateřina – ŠALKOVÁ, Andrea – KOLÁČKOVÁ, Gabriela. *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. In *Journal of Competitiveness*. Vol. 5. Iss. 2. s. 20-36. ISSN 1804-1728. Dostupné na: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic24/subor/Coculova_Svetozarovova.pdf

Tabuľka 1 - Matica metód hodnotenia

	Hodnotenie vstupov	Hodnotenie procesov	Hodnotenie výstupov
Metódy zamerané na MINULOSŤ	Hodnotenie spôsobilosti a praxe	Metóda kritickej udalosti	Záznamy výsledkov Porovnávanie výsledkov
Metódy zamerané na PRÍTOMNOSŤ	"Assesment centrá" Manažérsky audit	360 - stupňová metóda spätnej väzby	Pozorovanie Mystery shopping
Metódy zamerané na BUDÚCNOSŤ	Hodnotenie potenciálu	Supervízia (dozor) a intervízia (zdieľanie práce)	Riadenie podľa výsledkov - MBO

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Františka Hroníka⁴¹

Zahraniční autori však metódy hodnotenia klasifikovali na viacero typov, ktoré sa vo všeobecnosti môžu deliť na tri kategórie:

- tradičné a moderné metódy hodnotenia;
- objektívne metódy a metódy orientované na výkon;
- rôzne porovnávacie, hodnotiace a behaviorálne metódy.⁴²

1.4.1 História vývoja metód na hodnotenie zamestnancov

História hodnotenia zamestnancov sa v mnohých odborných literatúrach datuje ku skorému 19. storočiu. Mnoho autorov uvádza, že samotný vývoj hodnotenia bol spočiatku zavedený ako forma určitej spätnej väzby pre zamestnancov, ktorá sa rokmi začala prepájať aj s odmeňovaním zamestnancov za dobre vykonanú prácu. Peter a Julia Prowse tento historický vývoj charakterizovali vo svojej publikácii nasledovne:

- **19. storočie:** v 19. storočí sa na hodnotenie zamestnancov v továrni v New Lanarku využíval spôsob zavesovania farebných tričiek nad jednotlivé stroje. Hodnotiaci vždy zamestnancom za predchádzajúci deň zavesil pri ich stroje farbu trička podľa ich dosiahnutého výkonu. Biela farba predstavovala vynikajúci výkon, žltá a modrá sa udeľovala za dobrý výkon a čierna farba charakterizovala slabý výkon.
- **20. storočie:** v 20. storočí sa začali rozvíjať viaceré metódy. V roku 1930 sa rozvinula metóda, ktorá identifikovala osobnosť a výkon zamestnanca a už využívala spätnú väzbu na základe grafického hodnotenia na stupnici. Vznikla tzv.

⁴¹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing. 2006. s. 54 – 55. ISBN 80-247-1458-2.

⁴² VENCLOVÁ – ŠALKOVÁ – KOLÁČKOVÁ, *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*, s. 20-36. ISSN 1804- 1728.

Likertova škála, ktorá sa využíva aj dnes. Ide o priame otázky, na ktoré sa odpovedá jednoduchými odpoveďami ako napríklad: „úplne nesúhlasím“, „súhlasím“ alebo „neviem“.

- V rokoch **1940** až **1950** začali vznikať behaviorálne metódy, ktoré využívajú motivačný prístup:
 - Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scale) – hodnotiace škály;
 - Metóda BOS (Behavioural Observation Scales) – stupnice hodnotenia správania;
 - Metóda BES (Behavioral Expectations Scales) – škály očakávaného správania.
- Po roku **1945** sa vyvinuli metódy a prístupy orientované už na výsledky – najrozšírenejšou metódou je metóda na riadenie podľa cieľov - MBO (Management by Objectives).
- V roku **1960** sa začala využívať aj metóda sebahodnotenia zamestnancov prostredníctvom diskusií.
- Po úspechu sebahodnotenia, sa v roku **1990** rozvinula aj 360 – stupňová metóda, pri ktorej sa do úvahy berú informácie z viacerých smerov a zdrojov.⁴³

1.4.2 Tradičné metódy hodnotenia zamestnancov

Tradičné metódy využívané pri hodnotení zamestnancov, sú podľa viacerých autorov zamerané skôr na formálne a štruktúrované hodnotenie výkonnosti. Do tradičných metód mnoho zahraničných ale aj českých autorov – Koubek, Frk, Dvořáková zaradili metódy: metódu hodnotenia podľa stupníc, metódu kritického incidentu, „checklist“, metódu porovnávania zamestnancov a metódu písania esejí alebo voľný popis.

Metóda hodnotenia podľa stupníc – môžeme charakterizovať ako najpoužívanejšiu a veľmi populárnu metódu na hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov na akejkoľvek pracovnej pozícii. Hodnotia sa najmä aspekty, ako napríklad výkon, obetavosť, pravidelnosť alebo zodpovednosť zamestnancov. Každý hodnotený aspekt má samostatnú stupnicu na hodnotenie. Výhodou tejto metódy je, že pre hodnotiacich je veľmi ľahko použiteľná a zrozumiteľná. Nevýhodou a bežnou chybou pri tejto metóde je,

⁴³ PROWSE, P. – PROWSE, J. *The dilemma of performance appraisal. Measuring Business Excellence.* s. 69-77.

že nadriadení udeľujú rovnaké hodnotenie pre viacerých alebo všetkých zamestnancov.⁴⁴ V praxi sa používajú tri druhy hodnotiacich stupníc: číselné, grafické a slovné.⁴⁵

- Pri číselnej stupnici Frk uviedol, že každé hodnotené kritérium je odstupňované pomocou čísel. Stupnica môže mať hodnoty od 1 po 10, pričom hodnota 1 znamená veľmi negatívny výsledok a hodnota 10 naopak veľmi pozitívny výsledok. Číselná stupnica sa môže vyhodnotiť buď sčítaním získaných bodov alebo využitie aritmetického priemeru bodov za všetky kritériá.
- Grafická stupnica využíva hodnotenie formou úsečky, hodnotenie teda zobrazuje krivka, ktorá vzniká spojením bodov na zobrazených úsečkách. Krivka hodnotiacemu dokumentuje slabé a silné stránky pracovného výkonu zamestnanca.
- Slovná stupnica je najmenej využívaným typom, pretože ide iba o slovné hodnotenia typu – „výborný“ alebo „nedostatočný“.⁴⁶

Metóda porovnávania zamestnancov podľa pracovného výkonu – pri tejto metóde sa využíva porovnanie dvoch a viacerých zamestnancov súčasne. Po porovnaní určenej vzorky zamestnancov sa vytvorí poradie zamestnancov.⁴⁷ Metóda sa dnes využíva pomenej, pretože výsledky z nej nie je možné využiť na ďalšie personálne činnosti – napríklad odmeňovanie. Metódu využívajú manažéri skôr na zvýšenie motivácie alebo výkonu v pracovnom tíme.⁴⁸

„Checklist“ – ide o špecifický typ dotazníku. Spomedzi všetkých metód je metóda „checklistu“ najjednoduchšia forma hodnotenia zamestnancov. Ide o dopredu spísané otázky, na ktoré sa krúžkuje vždy iba odpoveď „áno“ – „nie“. Táto metóda si vyžaduje dlhšiu prípravu, avšak po ukončení má rýchle vyhodnotenie.⁴⁹

Písanie esejí / voľný popis – pri oboch metódach ide o to, že hodnotiaci písomne zapisuje silné a slabé stránky zamestnanca, jeho pracovné výkony za minulé obdobie a

⁴⁴ JAISWAL, Babita. 2020. *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. Department of Library and Information Science, Lucknow University. [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2023.10.06]. Dostupné na:

https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004032240236202babita_jais_Methods_of_Performance_Appraisal.pdf?fbclid=IwAR3BtqeEhHxur4LCSLHH5jTVf5p_wuYM5Z4wQ7KPDFAhKO-pAU6W9NgV10

⁴⁵ STRENITZEROVÁ – PONIŠČIAKOVÁ, *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*, s. 98.

⁴⁶ KOUBEK, *Rízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*, s. 181- 182.

⁴⁷ JAISWAL, *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. [elektronický zdroj]

⁴⁸ STRENITZEROVÁ – PONIŠČIAKOVÁ, *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*, s. 100.

⁴⁹ JAISWAL, *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. [elektronický zdroj]

navrhuje zlepšenia. Frk uviedol, že riziko pri tejto metóde spočíva v tom, že niektorí hodnotitelia neprihliadajú na aktuálny pracovný výkon, ale do úvahy berú dlhodobý výkon na základe výsledkov.⁵⁰

Metóda hodnotenia, na základe kritických incidentov – hodnotiteľ alebo manažér je pri tejto metóde povinný pravidelne viesť písomné záznamy o pozitívnych aj negatívnych pracovných výsledkoch. Počas hodnotenia je hodnotiteľ schopný identifikovať problém – kritický incident, a zamestnanca následne ihneď upovedomiť, čo môže v niektorých prípadoch zabezpečiť dosiahnutie cieľa bez vážnych následkov.⁵¹

Každá z tradičných metód je užitočná, avšak neposkytuje plnohodnotný zdroj pre vyhodnotenie hodnotenia zamestnancov. Ak sa spoločnosti rozhodnú využívať jednu z tradičných metód, autori odporúčajú kombináciu dvoch metód, aby boli výsledky relevantnejšie. Porovnanie výhod a nevýhod tradičných metód, uvádzame v tabuľke 2:

Tabuľka 2 - Výhody a nevýhody tradičných metód

Metóda hodnotenia	Výhody	Nevýhody
<u>Grafické hodnotiace stupnice</u>	- Rýchla a ľahká príprava materiálov - Umožňuje porovnávanie výsledkov medzi zamestnancami	- Hodnotenie môže byť veľmi subjektívne - Každá charakteristika má rovnakú váhu pri hodnotení zamestnanca
<u>Hodnotiaca škála podľa pracovného výkonu zamestnancov</u>	- Jednoduchá a ľahko využiteľná metóda - Finančne a časovo nenáročná	- Vhodné iba pri malej hodnotiacej vzorke - Nemožno určiť všetky silné a slabé stránky
<u>"Checklist"</u>	- Rýchle vyhodnotenie - Jednoduché vyplňanie	- Dlhý čas prípravy otázok - Nepochopenie vypracovaných otázok
<u>"Písanie eseje"</u>	- Záverečný posudok ukazuje skutočnú výkonnosť - Posudok poskytuje účinnú spätnú väzbu	- Hodnotiaci môže byť zaujatý voči hodnotenému zamestnancovi - Môže byť ťažké nájsť vhodného hodnotiaceho
<u>Hodnotenie podľa kritických prípadov</u>	- Jednoduchá administratíva - Výsledky sa zapisujú na základe priameho pozorovania	- Údaje treba analyzovať za celé pozorovanie - Znepokojenie u zamestnancov = hodnotiteľ je pri ňom pravidelne tvárou v tvár

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autorov Aggarwal a Mitra Thakur⁵²

⁵⁰ FRK, et al. *Riadenie ľudských zdrojov: kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*, s. 174.

⁵¹ VENCLOVÁ – ŠALKOVÁ – KOLÁČKOVÁ, *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. s. 20-36.

⁵² AGGARWAL, Ashima – MITRA TKAHUR, Gour. 2013. *Techniques of Performance Appraisal-A Review*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2023.10.08]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review

1.4.3 Moderné metódy hodnotenia zamestnancov

Moderné metódy boli často vyvinuté spolu s tradičnými, avšak rokmi boli inovované a rozširované, aby spoločnostiam prinášali transparentnejšie a objektívnejšie výsledky. V spoločnostiach sa dnes výsledky z hodnotení využívajú aj na ďalšie personálne činnosti ako odmeňovanie či rozvoj zamestnancov. Práve moderné metódy im poskytujú lepšie výsledky v porovnaní s tradičnými metódami. V tejto diplomovej práci sme po analýze od rôznych zahraničných či slovenských autorov vybrali metódy, ktoré sú dnes najpoužívanéjšie v spoločnostiach. Medzi moderné metódy autori zaradili: metódu podľa vopred určených cieľov, BARS metódu, metódu „assessment“ centra, psychologické hodnotenie, 360 a 720 stupňovú metódu spätnej väzby.

Metóda riadenia podľa cieľov – MBO – odborníci túto metódu často označujú skôr za spôsob riadenia, než ako samostatnú metódu na hodnotenie zamestnancov. Spoločnosti ju však zaradujú do svojich pravidelných hodnotení formou stanovenia jasných cieľov, podľa ktorých sa zamestnanci musia riadiť. Zameriava sa na celkové zlepšenie výkonnosti spoločnosti formulovaním presných a jasných cieľov. Konečné ciele nastavuje celé vrcholové vedenie spoločne s príslušnými manažérmi aj zamestnancami. Pri stanovení teda manažér a zamestnanec spolupracujú na identifikácii a plánovaní cieľov, ktoré by mal zamestnanec dosiahnuť počas stanoveného obdobia. Počas tohto obdobia sa manažér aj zamestnanec pravidelne stretávajú aby mohli prípadne ciele upraviť alebo zvýšiť výkon práce.⁵³

Metóda BARS – behaviorálna hodnotiaci stupnica - pri tejto metóde zamestnávateľ porovnáva výkony jednotlivých zamestnancov s konkrétnymi príkladmi správania, ktoré sú vypracované na číselnom hodnotení. Jedná sa o modernú formu hodnotenia zamestnancov, pretože sa metóda spolieha na kvantitatívne aj kvalitatívne formy merania.⁵⁴ Dudinská a kol. uviedli, že po zaradení zamestnancov do hodnotiacich stupňov sa vypracováva aj slovná charakteristika pre jednotlivé stupne. BARS hodnotiaci stupnica je vytváraná za účasti manažérov a špecialistov na hodnotenia, aby bolo zabezpečené jasné vyhodnotenie správania, pracovného výkonu a spätnej väzby pre zamestnancov.⁵⁵

⁵³JAISWAL, *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. [elektronický zdroj]

⁵⁴HOUSTON, Kimberly. *5 modern methods of performance appraisal*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/?fbclid=IwAR1K1mhJyYPn2UOSVtFX_8oC1oEWY2buv83oGFI6mZ9qKSJlI0dyh7ltcZA

⁵⁵ DUDINSKÁ, Elvira a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov: Michal Vaško. 2011. s. 91. ISBN 978-80-7165-831-3.

„**Assessment**“ **centrá** - metóda tohto hodnotiaceho centra bola často využívaná aj minulosti avšak v dnešnej dobe sa upravila a je zameraná na testovanie jednotlivých zamestnancov najmä z hľadiska pracovných schopností a zručností sociálnej interakcie. Pri tejto metóde sú vytvorené písomné testy, ktoré zamestnanca hodnotia z pohľadu jeho schopností. Na druhej strane sú pre zamestnanca pripravené scenáre, ktoré vedeniu pomáhajú určiť, či je zamestnanec vhodný na vykonávanie svojej práce.⁵⁶

Psychologické hodnotenia - sú zamerané na budúcnosť – predpovedajú, ako bude zamestnanec fungovať v budúcom období. Kvalifikovaný pracovník vedie s jednotlivými zamestnancami rozhovory, rôzne testy, ktoré pomáhajú predpovedať budúcnosť zamestnanca v spoločnosti. Psychológ alebo poverený pracovník skúma a analyzuje osobné zručnosti, kognitívne schopnosti, intelektuálne vlastnosti, emočnú stránku zamestnanca a rôzne iné faktory. V spoločnostiach sa dnes psychologické hodnotenie využíva veľmi málo, nakoľko posudzuje iba budúci (predpokladaný) vývoj a pracovný výkon zamestnancov.⁵⁷ Pri metóde psychologického hodnotenia by spoločnosti mali dbať na to, že s výsledkami tohto hodnotenia musia narábať ako s veľmi dôverným materiálom a nemali by ho zdieľať medzi ostatnými zainteresovanými osobami. Výsledky hodnotenia by sa mal zamestnanec dozvedieť, ak je to možné vždy od kvalifikovaného pracovníka – psychológa, s ktorým viedol rozhovor.⁵⁸

Metódy samohodnotenia sa v 21. storočí začali rýchlo rozširovať do všetkých spoločností. Zamestnávateľia si uvedomujú, že aj názory svojich zamestnancov sú dôležité a začali ich zapájať do celkového systému hodnotenia.⁵⁹

360 stupňová spätná väzba - metóda je navrhnutá tak, aby sa získala spätná väzba od všetkých kľúčových zamestnancov, kolegov, nadriadených prípadne aj od zákazníkov alebo klientov. Zamestnanec počas tejto metódy absolvuje aj sebahodnotenie. Metóda sa dnes zvyčajne využíva už pomocou online dotazníkov / formulárov, ale v menších podnikoch je možné ich vykonávať aj papierovou formou.⁶⁰

720 stupňová spätná väzba – pri tejto metóde ide o to, že sa 360 stupňová metóda vykoná dvakrát po sebe. Po prvom vyhodnotení si hodnotiteľ sadne so zamestnancom a dáva

⁵⁶ HOUSTON, *5 modern methods of performance appraisal*. [online].

⁵⁷ HOUSTON, *5 modern methods of performance appraisal*. [online].

⁵⁸ KOCIANOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. s. r. o. 2010. s. 113. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁹ VIŠŇOVSKÝ – NAGYOVÁ – ŠAJBIDOROVÁ, *Manažment ľudských zdrojov*, s. 76

⁶⁰ HOUSTON, *5 modern methods of performance appraisal*. [online].

mu spätnú väzbu na zlepšenie svojich pracovných výkonov. Metóda pomáha rozvíjať kooperáciu v pracovnom kolektíve.⁶¹

Moderné metódy sa zjednodušene môžu nazývať aj metódy, ktoré sa sústreďia najmä na spätnú väzbu od svojich zamestnancov, ich osobný rozvoj a budúcnosť, čo spoločnostiam umožňuje rýchlejšie reagovať na potrebu zmien alebo potrebu vzdelávania u svojich zamestnancov. Medzi momentálne rozvíjajúcu metódu môžeme zaradiť aj metódu technologických a softvérových nástrojov, ktoré zjednodušujú procesy hodnotenia. Po analyzovaní moderných metód, uvádzame porovnanie hlavných výhod a nevýhod uvedených metód:

Tabuľka 3 - Výhody a nevýhody moderných metód

Metóda hodnotenia	Výhody	Nevýhody
<u>Metóda MBO</u>	- Motivácia zamestnancov - Orientovaná na výkon	- Riziko zlej interpretácie cieľov od nadriadených - Veľmi nákladná a zdĺhavá metóda
<u>Metóda BARS</u>	- Objektívna metóda - Účasť manažérov aj zamestnancov na hodnotení	- Každá hodnotená úloha potrebuje vždy vytvorenie novej stupnice BARS - Nezávislosti na stupnici BARS nemusia byť spoľahlivé
<u>Assessment centrá</u>	- Identifikovanie potenciálu a rozvoja - Zvýšenie motivácie u zamestnancov	- Nie je vhodný pre všetky typy prác - Finančne a časovo náročná metóda ⁶²
<u>Psychologické hodnotenie</u>	- Lepšie pochopenie pracovného správania - Zlepšuje komunikáciu a vzťahy na pracovisku	- Náklady na nájdenie vyškoleného psychológa - Možná chýbajúca dôvera zo strany zamestnancov
<u>Sebahodnotenie a viac zdroje hodnotenia</u>	- Objektívnejšie hodnotenie - Zlepšuje rozvoj zamestnanca aj manažéra	- Možná neochota zo strany zamestnancov - Nesprávna implementácia v rozpore s firemnou kultúrou spoločnosti ⁶³

Zdroj: vlastné spracovanie podľa autorov Aggarwal, Thakur, Houston

1.4.4 Inovačné softvéry na hodnotenie zamestnancov

V posledných rokoch viaceré spoločnosti – najmä stredné a veľké majú problém s pravidelným a dobre vykonaným hodnotením z dôvodu veľkého počtu zamestnancov. Na trhu preto začali vznikať rôzne softvéry a aplikácie, ktoré spoločnostiam vedú zefektívniť

⁶¹JAISWAL, *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. [elektronický zdroj] .

⁶² AGGARWAL – MITRA TKAHUR, *Techniques of Performance Appraisal-A Review*. [elektronický zdroj].

⁶³ HOUSTON, *5 modern methods of performance appraisal*. [online].

proces hodnotenia zamestnancov. V zahraničí sa tento spôsob využíva už roky, na Slovensku je jeho využívanie v začiatkoch. Tieto inovácie spoločnostiam presúvajú celý proces hodnotenia zamestnancov do mobilných aplikácií alebo do počítačov, a preto už nie je potrebné tieto údaje vyplňať papierovou formou. Táto forma systému hodnotenia má veľkú obľubu najmä v IT sektore, kde sa predpokladá, že každý zamestnanec má svoj vlastný počítač a dané hodnotenia si vie sledovať priamo v aplikácii, do ktorej jej dá prístup zamestnávateľ. Využitie to však má aj vo výrobných a obchodných spoločnostiach, keďže zamestnancovi stačí na získanie informácií mobilný telefón, kde priamo v aplikácii vidí svoje hodnotenie, prípadne si vie zaevidovať priamo aj svoje požiadavky alebo vyplniť formuláre od svojich nadriadených alebo hodnotiteľov. Na ukážku v tejto diplomovej práci sme vybrali niekoľko spoločností, ktoré ponúkajú ako svoju službu systém alebo aplikáciu na hodnotenie zamestnancov a celkové riadenie ľudských zdrojov:

1. **XperienceHR** – softvér sa používa v 16 krajinách sveta. Ide o cloudové riešenie, ktoré umožňuje sledovať dochádzku jednotlivých zamestnancov prostredníctvom webu, mobilnej aplikácie alebo pomocou „clock – in terminálov“. Spoločnostiam tento softvér umožňuje rýchle sledovanie dochádzky, štatistiky, reporty a v rámci uzatvárania a schvaľovania dochádzky a výkazov aj hodnotenie zamestnancov.⁶⁴ Položka hodnotenie zamestnancov je prístupná pri uzatváraní mesačných výkazov, zamestnanec má možnosť napísať všetky svoje úspechy, prípadne nedostatky, ktoré počas mesiaca zaznamenal. Podobnú možnosť má k dispozícii aj manažér, ktorý vie do výkazu priamo vkladať priebežné hodnotenie pre zamestnanca, prípadne ho pochváliť alebo povzbudiť k lepšiemu pracovnému výkonu do budúceho obdobia. Toto riešenie spoločnostiam zabezpečuje transparentnú komunikáciu, rýchly systém hodnotenia zamestnancov a najmä dôslednú spätnú väzbu.⁶⁵
2. **Softvér VEMA** – patrí pod spoločnosť Seyfor Slovensko, a. s., ktorej hlavným cieľom bolo zjednodušiť každodennú agendu a lepšie zvládanie legislatívnych povinností. Systém VEMA je mzdový a personálny softvér, ktorý pokrýva komplexné služby v rámci personálnych procesov.⁶⁶ Hodnotenie zamestnancov ponúkajú v prehľadnom rozhraní, kde zamestnávateľ vidí, ako zamestnanec plní svoje pracovné úlohy. V softvéri

⁶⁴ XPERIENCEHR. 2023. *O našej spoločnosti*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.xperiencehr.com/sk/o-nasej-spolocnosti/>

⁶⁵ XPERIENCEHR. 2023. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.xperiencehr.com/sk/hodnotenie-zamestnancov/>

⁶⁶ VEMA. 2023. *O spoločnosti*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.vema.sk/sk/o-spolocnosti>

VEMA si nadriadení vedia určiť o aký typ hodnotenia majú záujem – pravidelné, mimoriadne, po skončení skúšobnej doby a podobne. Zamestnancov vedia hodnotiť pomocou hodnotiacich škál alebo vopred definovaných cieľov. Na lepšiu prehľadnosť si jednotlivých zamestnancov vedia rozdeliť aj do viacerých skupín a hodnotiť ich jednotlivo. Softvér pracuje s viacerými možnosťami výpočtov a pomáha dokumentovať celý proces hodnotenia zamestnancov, od formulárov až po protokoly z hodnotenia.⁶⁷

3. **iTutor** – je softvér vyvinutý spoločnosťou Kontis Slovakia s. r. o., ktorá sa zaoberá riešením potreby vzdelávania, spolupráce a riadenia ľudských zdrojov. Softvérová platforma zahŕňa štyri hlavné oblasti: vzdelávanie, riadenie výkonu, riadenie talentov a spoluprácu.⁶⁸ V rámci tohto softvéru majú spoločnosti na výber aj priamo hodnotenie zamestnancov a tím lídrov. Ponúka na to dva doplnky v softvéri Itutor – *iTutor Competencies* (obsahuje rôzne otázky, ktoré zamestnanec hodnotí na základe hodnotiacej stupnice / hodnotiacej škály, ktorá je znázorňovaná graficky) a *iTutor Feedback* (360 stupňová spätná väzba, ktorá umožňuje zamestnancom rýchly prehľad a náhľad na svoje kompetencie od ostatných kolegov, nadriadených alebo partnerov).⁶⁹

1.4.5 Aktuálne trendy ovplyvňujúce pracovný výkon a hodnotenie zamestnanca

S príchodom pandémie Covid-19 sa zo dňa na deň zmenil pracovný režim zamestnancov, čo priamo ovplyvňovalo aj ich pracovný výkon. Na Slovensku aj v zahraničí boli mnohí zamestnanci nútení ostať pracovať z domu, ak to povaha ich práce dovolila. Rozvinula sa forma práce z domu a spoločnosti sa jej priamo a rýchlo museli prispôbovať. V tejto dobe sa riešila hlavne otázka digitalizácie v spoločnostiach a HR oddelenia väčšinu práce začali presúvať do online prostredia. Aj keď pandémia koronavírusu už skončila, trendy v oblasti HR sa neustále posúvajú vpred. V tejto diplomovej práci sme uviedli zopár trendov, ktoré majú priamy dopad na pracovný výkon zamestnancov.

1. **Zvyšovanie kvalifikácie aktuálnych zamestnancov** – v zahraničí, ale aj na Slovensku je dlhodobo veľký dopyt po pracovníkoch najmä v IT sektore. Spoločnosti, v prípade nedostatku zamestnancov investujú skôr do vzdelávania svojich aktuálnych zamestnancov, aj keď nemajú požadované vysokoškolské vzdelanie. K dispozícii majú

⁶⁷ VEMA. 2023. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.vema.sk/sk/hodnotenie-zamestnancov>

⁶⁸ KONTIS. 2023. *O firme*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: https://www.kontis.sk/o_firme.html

⁶⁹ KONTIS. 2023. *Kompetencie*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.kontis.sk/reseni.html#kompetence>

rôzne školenia alebo certifikáty, ktoré zamestnancovi priblížia problematiku a spoločnostiam vyplnia aktuálnu chýbajúcu pracovnú pozíciu. Zamestnancovi sa teda zvyšuje cena na trhu práce, čím sa mu zvyšuje aj motivácia, mzda a možnosti kariérneho rastu.⁷⁰

2. **Hybridný „home office“ pomaly nahrádza trvalý „home office“** – práca iba z domu podľa viacerých štúdií zapríčinila pokles pracovného výkonu u zamestnancov. Štúdia Nature Human Behavior zistila, že v spoločnosti *Microsoft* u zamestnancov klesla spolupráca až o 25% v porovnaní s pred obdobím pandémie. Hybridná práca je teda moderný spôsob, ako zamestnancovi ponechať prácu z domu vo vybrané dni v týždni a ostatné dni sa zamestnanec vráti do práce fyzicky.⁷¹
3. **Vynechávanie ročného hodnotenia zamestnancov a rozvoj priebežných hodnotení** – rôzne štúdia vykonané v Amerike naznačujú, že zamestnanci pociťujú nespravodlivosť, ak je hodnotenie ich pracovného výkonu vykonané iba raz za rok a neberie do úvahy čiastkové výkony. Max Freedman uviedol, že zo vzorky 1000 zamestnancov, až 85% konštatovalo, že nespravodlivé hodnotenie by ich prinútilo rozmýšľať nad ukončením pracovného pomeru.⁷² Spoločnosti pre tento dôvod začali zavádzať nové spôsoby hodnotenia svojich zamestnancov. Hlavným rozdielom medzi novými spôsobmi a ročným pravidelným hodnotením je, že do celkového systému hodnotenia sa pridáva väčšia frekvencia hodnotení, perspektíva aj kontext hodnotenia. Meredith Wholley, ktorá sa zaoberá aktuálnymi trendami v oblasti HR uviedla, že spoločnosti do systémov hodnotení zavádzajú nepretržité spätné väzby v pravidelnom intervale raz do týždňa, projektové hodnotenia, ktoré umožňujú včasné odmeny a ohodnotenie zamestnanca alebo rozšírenú metódu 360 stupňovej spätnej väzby.⁷³
4. **Dbanie na psychické a fyzické zdravie zamestnancov** – najmä po skončení pandémie koronavírusu si spoločnosti začali uvedomovať, že ak očakávajú stabilný pracovný výkon od svojich zamestnancov, musia sa zaujímať aj o ich zdravie. Autorka Schooley uviedla, že v nasledujúcom období sa od zamestnávateľov očakáva, že pri riadení výkonnosti a hodnotení zamestnancov spoločnosti budú zohľadňovať aj psychické

⁷⁰ GOLDBERG, Edie. *Top 6 HR Trends For 2023*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/28/top-6-hr-trends-for-2023/>

⁷¹ VULPEN, van Erik. *11 HR Trends for 2023: Seizing the Window of Opportunity*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends-2023/>

⁷² FREEDMAN, Max. *Employees Are More Likely to Consider Quitting After an Unfair Performance Review*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/15221-employees-more-likely-to-quit-after-unfair-review.html>

⁷³ WHOOLEY, Meredith. *Top 4 Performance Management Trends of 2023*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://blog.clearcompany.com/top-performance-management-trends>

a fyzické zdravie svojich zamestnancov. Spoločnosti môžu zaviesť v prípade vyhorenia svojich zamestnancov napríklad deň voľna na oddych, aby si zamestnanec mohol od práce oddýchnuť a neohrozilo to jeho pracovné výsledky a tým aj jeho hodnotenie.⁷⁴

1.5 Odmeňovanie zamestnancov

Každá spoločnosť, ktorá očakáva stabilný výkon od svojich zamestnancov, musí mať dobre nastavený aj systém odmeňovania vo svojej spoločnosti. Systém odmeňovania môžeme zaradiť medzi jednu z najstarších personálnych činností, pretože funguje na princípe stimulovania a priamo ovplyvňuje samotný pracovný výkon. V dnešnej dobe už neexistuje zjednotený návod na dobrý a zlý systém odmeňovania. Každá spoločnosť si ho nastavuje sama a riadi sa podľa viacerých faktorov, ako napríklad:

- makroprostredie – predovšetkým sociálne faktory, ekonomické faktory (inflácia), politické zákony a externé prostredie;
- „blízke“ externé prostredie – sleduje sa situácia na trhu práce, geografické umiestnenie spoločnosti / podniku, vplyv konkurencie;
- interné faktory spoločnosti – zaraďujeme sem kultúru spoločnosti, veľkosť spoločnosti, organizačné ciele spoločnosti, zdroje pre odmeňovanie a pozíciu a prínos jednotlivého zamestnanca spoločnosti.⁷⁵

1.5.1 Systém odmeňovania zamestnancov

Každá spoločnosť sa môže sama rozhodnúť, ako si nastaví systém odmeňovania na pracovisku, niektoré preferujú finančné benefity a niektoré ich kombináciu s nefinančnými odmenami. Odmeňovanie zamestnancov patrí medzi najefektívnejšie nástroje, ktoré spoločnosti využívajú na motiváciu svojich zamestnancov. Funkčný systém odmeňovania by mal spĺňať viacero úloh, napríklad:

- prilákať dostatočný počet nových zamestnancov;
- stabilizácia potrebného počtu aktuálnych zamestnancov;
- odmeňovanie zamestnancov, na základe ich pracovných výkonov;
- stimulovanie rastu produktivity práce;
- podporovať záujem zo strany zamestnancov o vzdelávanie / rozvoj;

⁷⁴ SCHOOLEY, Skye. 2023. *Times Are Changing: The Future of Performance Management Trends*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.business.com/articles/the-future-of-performance-management/>

⁷⁵ DUDINSKÁ, a kol. *Manažment ľudských zdrojov*, s. 76.

- zabezpečovanie súladu s aktuálnou legislatívou.⁷⁶

Michael Armstrong sa vo svojej literatúre zaoberal dôležitými krokmi, ktoré by dodržaní spoločnostiam pomôžu vytvoriť dobrý a rešpektujúci systém odmeňovania. Za najdôležitejšie uviedol uplatňovanie princípov spravodlivosti a odmeňovanie zamestnancov podľa ich prínosov do spoločnosti, aby mal každý zamestnanec rovnakú šancu dosiahnuť odmenu – bez ohľadu na to, na akej pozícii sa v spoločnosti nachádza. Pre zamestnancov je taktiež potrebné, aby mali istotu, že výška odmeňovania je nastavená spravodlivo, jasne a že celkový systém odmeňovania je postavený na nestranných kritériách, ktoré pochopili všetci zainteresovaní zamestnanci.⁷⁷

Miroslav Majtán systém odmeňovania rozdelil do dvoch základných častí – podsystem priameho odmeňovania a podsystem nepriameho odmeňovania. Do systému priameho odmeňovania zaradil podobu fixnej a variabilnej zložky, ktoré sú previazané na odvedené výkony a nasledovne sú uplatňované v dvoch základných formách:

1. základná mzda – časová, úkolová, podielová alebo kombinovaná;
2. doplnková mzda – vo forme odmien, prémie, osobných ohodnotení a podobne.

Do podsystemu nepriameho odmeňovania zaradil rôzne formy výhod a služieb, ktoré sú zamestnancovi v uzatvorenom trvalom pracovnom pomere rozlíšené nasledovne:

- základné výhody poskytované zo zákona na základe platnej legislatívy – napríklad podpora stravovania alebo na základe rozhodnutia spoločnosti;
- výkonové odmeny poskytnuté vrcholovým manažérom / vybraným špecialistom;
- funkčné výhody poskytnuté členom predstavenstva, správnej alebo dozornej rady;
- iné benefity, ktoré spoločnosť ponúka a zamestnanec je o nich informovaný.⁷⁸

1.5.2 Prepojenie výsledkov z hodnotenia zamestnancov na odmeňovanie

Podľa Hroníka je pre spoločnosti veľmi dôležité, aby sa jasne definovalo, ako výsledky hodnotenia zamestnancov budú prevedené na systém odmeňovania. Pri tejto otázke sa spoločnostiam môže stať, že im to znehodnotí už nastavený systém odmeňovania,

⁷⁶ KOUBEK, Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky, s. 238.

⁷⁷ ARMSTRONG, Michael – STEPHEN, Taylor. Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2015. s. 145. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁷⁸ MAJTÁN, Miroslav a kol. Manažment. 6. vyd. Bratislava: Sprint 2 s. r. o. 2016. s. 291 – 292. ISBN 978-80-89710-27-0.

pretože prepojenie môže na neho pôsobiť pozitívne – konštruktívne, ale v niektorých prípadoch aj negatívne - deštruktívne. Hroník charakterizoval tieto rozdiely nasledovne:

Ako pozitívne prepojenie Hroník identifikoval:

- *Zrozumiteľná väzba medzi hodnotením a odmeňovaním* – na konci hodnotiaceho rozhovoru musí byť zamestnanec informovaný, aký dopad má jeho hodnotenie na systém odmenenia – bonusy, prémie alebo zvyšovanie platu alebo v prípade zlých výsledkov, napríklad zníženie platu alebo odobratie bonusov.
- *Lineárny / progresívny rast odmien v závislosti od výsledkov hodnotenia* – ak sa hodnotenie uvádza v percentách, má priamy dopad na výšku odmien, to znamená, že ak zamestnanec dosiahol výborný výsledok 100 percent, má nárok na odmenu vo výške 100 percent.

Medzi negatívne dopady prepojenia Hroník zaradil:

- *Nerovnosť prepojenia* – ak zamestnávateľ vopred nastavil pravidlá, že zamestnanec, ktorý dosiahol výborný výsledok (100 percent) bude odmenený iba na 90 percent. Tu nastáva riziko, že zamestnanci sú odmeňovaní bez reálneho zvýšenia pracovného výkonu, pretože sú nadhodnocovaní.
- *Ak sa podľa výsledku z hodnotenia uberá na odmenách* – zamestnanec dostáva dohodnutú odmenu, len ak dosiahne výborný výsledok vo všetkých hodnotených parametroch. Správne nastavenie systému odmeňovania by zamestnancom nemalo na odmenách uberať a malo by platiť pravidlo, ktoré Hroník interpretoval: „Je potrebné vytvoriť systém prevodu tak, aby sa naplňovalo pravidlo, že odmeny sa dávajú, nie berú.“⁷⁹

⁷⁹ HRONÍK, *Hodnocení pracovníků*, s. 80 – 81.

2 Cieľ práce

Pre úspešné vypracovanie tejto diplomovej práce sme si potrebovali určiť ciele. Ako **hlavný cieľ** práce sme si určili zhodnotenie súčasného stavu v oblasti hodnotenia zamestnancov v 21. storočí a preskúmanie aktuálnych trendov využívaných v procese hodnotenia zamestnancov. Následne na základe interných údajov a prieskumov predložiť konkrétne návrhy a odporúčania na zlepšenie a zefektívnenie celkového procesu hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Na dosiahnutie hlavného cieľa je potrebné stanoviť si aj **čiastkové (parciálne) ciele**, ktoré sme si stanovili pre teoretickú aj praktickú časť práce nasledovne:

- Charakterizovať proces hodnotenia zamestnancov v spoločnostiach.
- Identifikovať spôsob hodnotenia zamestnancov v 21. storočí.
- Preskúmať aktuálne trendy v oblasti ľudských zdrojov a hodnotenia zamestnancov využívané v spoločnostiach.
- Charakterizovať spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky.
- Poznať a zhodnotiť aktuálny proces hodnotenia v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.
- Realizovať kvalitatívny prieskum v ústredí COOP Jednoty Nové Zámky, s. d.
- Realizovať kvantitatívny prieskum v ústredí COOP Jednoty Nové Zámky, s. d.
- Navrhnuť konkrétne odporúčania na zlepšenie a zefektívnenie celkového procesu hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Pre úplné naplnenie hlavného cieľa aj čiastkových cieľov sme si určili aj tri **výskumné otázky**, ktoré znejú nasledovne:

V01: Aké sú aktuálne pozitíva a nedostatky v procese hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.?

V02: Aká je miera spokojnosti zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. s aktuálnym procesom hodnotenia a ako ich spotrebné družstvo zapája do procesu hodnotenia zamestnancov?

V03: Akými spôsobmi sa dá zefektívniť proces hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.?

3 Metodika práce a metódy skúmania

Táto časť diplomovej práce sa zameriava na popis objektu skúmania – COOP Jednota Slovensko, s. d., COOP Jednota Nové Zámky, s. d., popisuje podrobný pracovný postup stanovený pred začiatkom písania práce a charakterizuje aj metódy použité pri spracovaní diplomovej práce.

3.1 Popis objektu skúmania

Objektom skúmania v tejto diplomovej práci bolo spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky a jeho zamestnanci. COOP Jednota Nové Zámky je spotrebné družstvo s významným zastúpením v regióne Nové Zámky, ktoré patrí do systému COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo. Spotrebné družstvo COOP Jednota Slovensko sa zaraďuje medzi najstaršie obchodné systémy na Slovensku. Prvé družstvo bolo založené už v roku 1845 Samuelom Jurkovičom pod názvom „Spolok gazdovský“. Od tohto roku družstvo prešlo mnohými zmenami až sa vytvoril existujúci tradičný moderný maloobchod – COOP Jednota.⁸⁰ Skupina COOP Jednota vznikla v roku 1968, kedy založili Slovenský zväz spotrebných družstiev. Dôležitým dátumom je pre skupinu 29.1.2002, kedy sa Slovenský zväz spotrebných družstiev zlúčil s družstvom COOP Centrum, a. s. Dnešný názov COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo sa používa od marca 2002. Víziou spotrebného družstva je, aby bola sieť pre zákazníka prítiahlivým a moderným miestom, ktoré ponúka kvalitné domáce a lokálne potraviny. Svojou aktivitou sa taktiež snažia o to, aby inšpirovali konečných zákazníkov ku zdravému životnému štýlu, či ochrane našej krajiny.⁸¹ Sloganom COOP Jednoty je zákazníkom známa veta: „Najlepšie domáce potraviny“. Tento fakt dosvedčuje aj skutočnosť, že predaj slovenských produktov predstavuje v sieti COOP Jednota až 70% - dlhodobo dosahujú prvenstvo pri porovnaní s ostatnými obchodnými reťazcami pôsobiacimi na Slovensku.⁸²

Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky má aktuálne spotrebné družstvo do 99 zamestnancov – pričom spotrebné družstvo COOP Jednota Slovensko v poslednej zverejnenej výročnej správe uvádza, že 60 percent z celkovej počtu zamestnancov tvorili

⁸⁰ COOP. *O nás – Profil spoločnosti*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.03]. Dostupné na: <https://www.coop.sk/sk/o-nas>

⁸¹ Výročná správa COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo

⁸² TLAČOVÁ SPRÁVA COOP JEDNOTA SLOVENSKO. *Až 70% slovenskej produkcie v COOP Jednote*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.09]. Dostupné na: <https://coop.sk/files/media/documents/2024-02-07-az-70-slovenskej-produkcie-v-coop-jednote-1224412051.pdf>

ženy. V systéme COOP Jednota (vrátane všetkých logistických centier) bolo v závere roku 2022 zamestnaných vyše 14 000 zamestnancov, z čoho až 85 percent tvorili ženy. Keďže spotrebné družstvo v rámci stratégie riadenia a celkového rozvoja ľudských zdrojov podporuje princíp rovnosti, vo vedení všetkých spotrebných družstiev pracuje 50 percent žien. V nasledujúcej tabuľke uvádzame maloobchodný obrat skupiny COOP Jednota za roky 2020, 2021 a 2022.

Tabuľka 4 - Vývoj maloobchodného obratu skupiny COOP Jednota

Maloobchodný obrat skupiny COOP Jednota (v miliardách)		
<i>Rok 2020</i>	<i>Rok 2021</i>	<i>Rok 2022</i>
1,573	1,620	1,771

Zdroj: Výročná správa spotrebného družstva COOP Jednota Slovensko za rok 2022

Poslanie COOP Jednoty

1. Poskytovanie podpory a servisu členom/franšízantom.
2. Zastupovanie a reprezentovanie družstevných záujmov vo vzťahu k štátnym orgánom, záujmovým organizáciám aj obchodným partnerom.
3. **UDRŽATEĽNOSŤ – význam pre spotrebné družstvo:**
 - ✓ Ekonomická udržateľnosť= tvorba zisku.
 - ✓ Sociálna udržateľnosť= slušné vzťahy, vzájomné výhodné podmienky na spoluprácu.
 - ✓ Environmentálna udržateľnosť= bez výrazných negatívnych vplyvov na okolie.⁸³

Strategické ciele COOP Jednoty

Medzi najdôležitejšie strategické ciele skupina COOP Jednota zaraďuje: zvyšovanie ekonomickej sily skupiny COOP Jednota, podporu ekonomickej udržateľnosti všetkých subjektov v dlhodobom horizonte, rozvíjanie udržateľnosti v zmysle sociálnej/spoločenskej zodpovednosti, posilňovanie lojálnosti zákazníkov a zvyšovanie hodnoty značky COOP Jednota. Pozornosť ale venujú aj digitalizácii a realizácii „*multichannel presence*“ (stratégia využívania viacerých komunikačných i distribučných kanálov na interagovanie so zákazníkmi – napríklad sociálne siete, mobilná aplikácia).

⁸³ Výročná správa COOP Jednoty Slovensko, s. d. za rok 2022

Štyri hodnotové piliere skupiny COOP Jednota sú v systéme nasledovné:

1. SPOKOJNÝ ZÁKAZNÍK (najvyššia zdieľaná hodnota celej skupiny COOP Jednota).
2. PREDAJNÉ Miesto (predajňa = plynulé zásobovanie, optimalizácia sortimentu, modernizácia, rozvoj s ohľadom na životné prostredie/udržateľnosť).
3. ZAMESTNANEC (základ úspešnosti naplňania cieľov/poslania).
4. ČLENOVIA SPOTREBNÉHO DRUŽSTVA (pomocná ruka pre členov).

Spotrebné družstvá v systéme COOP Jednota Slovensko

Podľa informácií z poslednej výročnej správy spotrebného družstva COOP Jednota Slovensko je v systéme aktuálne 30 spotrebných družstiev – právnických osôb (regionálne spotrebné družstvá), z čoho 25 vykonáva obchodnú činnosť a zvyšných 5 vykonáva inú podnikateľskú činnosť. Prehľad sme uviedli v nasledovnej tabuľke:

Tabuľka 5 - Zoznam spotrebných družstiev COOP Jednota

Zoznam spotrebných družstiev COOP Jednota		
Brezno	Martin	Topoľčany
Čadca	Námestovo	Trstená
Dunajská Streda	Nitra	Trnava
Galanta	Nové Zámky	Vranov nad Topľou
Humenné	Prievidza	Žilina
Krupina	Prešov	Žarnovica
Komárno	Poprad	Logistické centrum Sabinov
Liptovský Mikuláš	Revúca	COOP Tatry Prešov
Levice	Senica	Veľ. družstevný podnik Levice
Michalovce	Trenčín	Zemplínska veľ. spol. Trebišov

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výročnej správy spotrebného družstva COOP Jednota Slovensko za rok 2022

Logistické centrá skupiny COOP Jednota

Aby bolo zabezpečené neustále zásobovanie všetkých predajní, v systéme COOP Jednota je aktuálne vytvorených deväť logistických centier rozložených po celom Slovensku. Za rok 2022 dosiahli všetky logistické centrá spolu obrat 691 780 205€.

Vlastné značky COOP Jednota

Systém COOP Jednota ponúka zákazníkom predaj výrobkov svojich značiek už 24 rokov. V roku 2022 portfólio výrobkov vlastných značiek tvorilo už vyše 740 druhov tovarov, z čoho až 85% pochádzalo výhradne od slovenských dodávateľov. COOP Jednota sa snaží výrobky baliť do dizajnových obalov, ktoré zákazníci ocenia. V roku 2022 bola vytvorená limitovaná edícia obalov s folklórnymi vzormi. Dnes sa COOP Jednota môže pýšiť už ôsmimi vlastnými značkami, ktoré sú zobrazené na nasledovnom obrázku:

Obrázok 1 - Vlastné značky COOP Jednota



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Výročnej správy spotrebného družstva

Každá zo značiek ponúka širokú škálu výrobkov a značky sú cielené pre všetky vekové kategórie a to nasledovne:

- Značka „Dobrá cena“ je prvou vlastnou značkou v systéme COOP Jednota a tvorí ju približne 99% tovarov dennej spotreby. Cieľom tejto značky je ponúknuť konečným zákazníkom overenú kvalitu za dobrú cenu.
- Značka „Tradičná kvalita“ dlhodobo dosahuje najvyšší podiel na predaji všetkých vlastných značiek a medzi hlavný ukazovateľ zaraďujú kvalitu s ohľadom na tradície.
- Značka „Prémium“ sú produkty prémiovej kvalite, ktoré sú dostupné aj v rámci nákupnej aliancie COOP EURO v Českej republike a v Maďarsku.
- Značka „Hniezdo mamičkinej dobroty“ sa radí do produktovej rady privátnej značky COOP Jednota a je identifikovateľná obalmi s ľudovými motívami. Táto značka propaguje výrobky iba so slovenským pôvodom a kvalitnou receptúrou.

- Značka „*Junior*“ bola vytvorená primárne pre deti a obsahuje výrobky ako jogurty, výživy, cereálie ale aj potreby pre najmenších, ako napríklad vlhčené obrúsky.
- Značka „*Perun*“ je na trhu od roku 2020 – patrí medzi najnovšie značky a je zameraná na starostlivosť o domácnosť.
- Značka „*Biova*“ ponúka kozmetické výrobky a výrobky osobnej hygieny. Medzi hlavné ciele značky patrí oslovenie tradičných aj potenciálnych zákazníkov, ktorí hľadajú kvalitné produkty.
- Značka „*Zelovoc*“ je charakteristická predajom ovocia a zeleniny, ktoré pochádzajú od malých regionálnych dodávateľov.

Aby mal zákazník istotu, že kvalita výrobkov vlastných značiek COOP Jednota je na vysokej úrovni, všetky produkty pravidelne spotrebiteľné družstvo necháva kontrolovať v akreditovaných laboratóriách. Všetky kontrolované produkty zákazníci môžu nájsť umiestnené na obaloch výrobkov pod logom „*Garancia COOP kvality*“.⁸⁴

3.2 Pracovné postupy a spôsob získavania údajov

Na začiatku spracúvania diplomovej práce bolo nevyhnutné zozbierať a preskúmať relevantnú odbornú – domácu a zahraničnú literatúru. Analýza zozbieranej literatúry a iných zdrojov nám pomohla oboznámiť sa so základnými pojmami súvisiacimi s hodnotením zamestnancov. K zisteniu aktuálneho stavu hodnotenia zamestnancov sme formou expertného rozhovoru a dotazníku zisťovali situáciu v spotrebiteľnom družstve COOP Jednota Nové Zámky.

Teoretická časť tejto práce – kapitola 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí, bola zameraná na charakteristiky pojmov: hodnotenie zamestnancov, metódy hodnotenia zamestnancov, chyby pri hodnotení zamestnancov a vývoj systému hodnotenia od 19. storočia až po súčasnosť. Súčasťou tejto kapitoly boli aj trendy v hodnotení zamestnancov využívané v 21. storočí.

Praktická časť diplomovej – kapitola 4 Výsledky práce a diskusia bola rozdelená na dve časti: kvalitatívny výskum a kvantitatívny výskum. Kvalitatívny výskum sa skladal z expertného individuálneho rozhovoru s pani námestníčkou pre personalistiku a mzdy, ktorá nám poskytla cenné interné informácie o spotrebiteľnom družstve, systéme hodnotenia aj systéme odmeňovania, ktorý aktuálne využívajú. Kvantitatívny výskum tvoril dotazník,

⁸⁴ Výročná správa spotrebiteľného družstva COOP Jednota Slovensko za rok 2022

ktorého výsledky ukázali mieru spokojnosti zamestnancov s aktuálne nastaveným systémom hodnotenia a sčasti aj systémom odmeňovania.

V diplomovej práci sme si zvolili nasledovný **pracovný postup**, ktorý nás doviedol k naplneniu hlavného cieľa aj čiastkových cieľov práce:

1. štúdium, analýza a rešerš dostupnej literatúry a zdrojov od domácich i zahraničných autorov;
2. osobné stretnutia s kompetentnou osobou zo spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky – účelom bolo zistenie a zozbieranie interných informácií, ktoré nám pomáhali v ďalšom postupe a analýze ich systému hodnotenia;
3. spracovanie dotazníku v online nástroji Google Formulár, ktorý bol cielený na administratívnych zamestnancov spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky;
4. vyhodnotenie získaných údajov z dotazníku – pomocou programu Microsoft Excel a grafické spracovanie jednotlivých otázok;
5. vypracovanie návrhov a odporúčaní pre zefektívnenie systému hodnotenia.

3.3 Metódy spracovania a interpretácia výsledkov

V teoretickej časti diplomovej práce sme použili nasledovné metódy:

- metóda **analýzy**: pomocou tejto metódy sme preskúmali a zozbierali relevantnú literatúru potrebnú na získanie teoretických poznatkov;
- metóda **syntézy**: pomocou ktorej sme všetky údaje spojili do jedného celku;
- metóda **dedukcie a indukcie**: ktorá nám pomohla vybrať relevantné informácie.

V praktickej časti diplomovej práce sme pracovali s nasledovnými metódami:

- metóda **opisu**: bola využitá najmä pri podrobnej charakteristike spotrebných družstiev COOP Jednota Slovensko a COOP Jednota Nové Zámky;
- metóda **pozorovania a rozhovoru**: táto metóda sa využívala pri expertných rozhovoroch v ústredí COOP Jednoty Nové Zámky, s. d.;
- metóda **dopytovania formou dotazníku**: prostredníctvom vytvorenia online dotazníku pre zamestnancov spotrebného družstva a následné vyhodnotenie výsledkov;
- **grafická** metóda: výsledky z kvantitatívneho prieskumu sme graficky zobrazili pod vybranými otázkami – na základe použitia programu Microsoft Excel, vytvorili sme aj niekoľko tabuliek a obrázkov – ktoré sme priložili v teoretickej i praktickej časti práce;

- **matematicko - štatistické** metódy: ktoré boli využívané pri vyhodnocovaní odpovedí od zamestnancov;
- metóda **tvorivého myslenia**: bola použitá v závere štvrtej kapitoly a pomohla nám vytvoriť konkrétne odporúčania a návrhy pre COOP Jednotu Nové Zámky, s. d.

Pre správne interpretovanie záverečných výsledkov v praktickej časti si táto diplomová práca vyžadovala dva prieskumy:

1. Vypracovanie kvalitatívneho prieskumu, ktorý nám pomohol poznať interné prostredie spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky na základe rozhovorov s kompetentnou osobou. Táto časť práce taktiež detailne opisuje aktuálny proces hodnotenia, ktorý sa v družstve používa posledné roky.
2. Zistenie názorov a postojov zamestnancov v rámci kvantitatívneho prieskumu. Dotazník bol vytvorený a na spätnú väzbu rozposlaný iba zamestnancom, ktorí pracujú na administratívnych, obchodných alebo marketingových pozíciách. Zistené výsledky sme interpretovali pomocou grafov a tabuliek.

Zo získaných údajov z oboch prieskumov sme boli schopní vytvoriť SWOT analýzu, ktorá nám jasne definovala silné stránky, príležitosti, slabé stránky a hrozby, ktoré sa identifikovali v procese hodnotenia. V závere práce sme predložili konkrétne návrhy, ktoré spotrebnému družstvu pomôžu pri zefektívňovaní procesu hodnotenia zamestnancov.

4 Výsledky práce a diskusia

Nasledujúca časť diplomovej práce sa zaoberá charakteristikou COOP Jednota Nové Zámky, s. d., podrobným opisom aktuálneho systému hodnotenia zamestnancov, výsledkami z dotazníku, ktorý bol cielený na vybranú časť zamestnancov a v závere kapitoly sú navrhnuté konkrétne riešenia a návrhy na zlepšenie a zefektívnenie celého procesu hodnotenia zamestnancov v spotrebnom družstve.

4.1 Charakteristika spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky

COOP Jednota Nové Zámky je spotrebné družstvo s významným zastúpením v regióne Nové Zámky. Vzniklo už v roku 1957 a ako sme uviedli v časti 3.1, patrí do systému COOP Jednota Slovensko. Spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky spravuje sieť moderných maloobchodných predajní, ktoré ponúkajú tovar dennej spotreby. Podľa posledných informácií má družstvo už 110 prevádzkových jednotiek. Najnovšie okrem novozámockého regiónu vstúpili aj do bratislavského kraja, kde sú otvorené už tri predajne. V Nových Zámkoch sa nachádza aj jediná lahôdkarská výroba, ktorá vznikla v 60. rokoch minulého storočia. Závod v Nových Zámkoch sa otvoril v roku 2004 a špecializuje na najmä na výrobu šalátov a nátierok. Výrobky sú distribuované do všetkých predajní, ktoré spadajú pod družstvo COOP Jednota Nové Zámky s. d. Týmto spôsobom dodávky, má konečný spotrebiteľ garantovanú čerstvosť výrobkov a vysokú kvalitu. Družstvo momentálne zamestnáva už viac ako 1100 zamestnancov, vďaka čomu výrazne pomáha zamestnanosti v novozámockom regióne. Spotrebné družstvo má ústredie na Hlavnom námestí 6, v Nových Zámkoch a v rámci SK NACE sa charakterizuje ako maloobchod v nešpecializovaných predajniach najmä s potravinami, nápojmi a tabakom.

4.1.1 Vznik, vývoj a inovácie spotrebného družstva

Na vnútornom trhu spotrebné družstvo pôsobí už od roku 1957 a prvotná filozofia družstevníctva bola založená na členstve a družstevných demokratických princípoch. Významným rokom bolo pre spotrebné družstvo najmä rok 1960, kedy sa zlúčili spotrebné družstvá Šurany, Štúrovo a Nové Zámky. Do roku 1990 spotrebné družstvo svojpomocne vybudovalo 44 prevádzok a zapríčinili návrat družstevného obchodu naspäť do miest. Dnešný názov – COOP Jednota Nové Zámky, spotrebné družstvo sa používa od roku 2004.⁸⁵

⁸⁵ JEDNOTA-NZ. *História*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.03]. Dostupné na: https://www.jednota-nz.sk/historia?fbclid=IwAR0QIBkdvcM_AIIxo-FEL2CfCvU3Qh1q2uUHKBJvY46VULDnd0EWG0nPMI

Dnes toto spotrebné družstvo dokázalo, že na Slovenskom trhu zohráva významné miesto v spektre maloobchodného trhu. Medzi najdôležitejšie míľniky spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky zaraďuje najmä:

- a) rok 1976, kedy bol otvorený prvý Obchodný dom Jednota v Nových Zámkoch,
- b) rok 1988, otvorenie prvého supermarketu, ktorý bol ocenený ako najmodernejší a najlepší na Slovensku;
- c) rok 1995, zavedenie vernostného programu ako prvý maloobchodný obchod s potravinami na Slovensku;
- d) rok 1999, kedy spotrebné družstvo získalo ocenenie TOP 10 – prvá desiatka najväčších obchodných firiem na Slovensku,
- e) rok 1999, uvedenie na trh tovarov pod svojou vlastnou značkou „COOP Jednota“,
- f) podporu regionálnych projektov, podporu športu a kultúry a charitatívnu činnosť – spotrebné družstvo darovalo nepodnikateľským subjektom už viac ako 480 tisíc eur,
- g) spotrebné družstvo je dnes jedným z najdynamickejších sa rozvíjajúcim spotrebným družstvom v rámci celej siete COOP Jednota, pretože má **najvyšší maloobchodný obrat**, patrí medzi **najväčších zamestnávateľov v novozámockom regióne** (1100 zamestnancov) a má veľmi **nízkú fluktuáciu** svojich **zamestnancov** = menej ako 5 percent.

Spotrebné družstvo sa snaží podporovať **cirkulárnu ekonomiku** a práve z tohto dôvodu na svojich predajniach aplikovali rôzne zmeny, ktoré pomáhajú k lepšej **udržateľnosti**. Ako slogan v rámci udržateľnosti používa celé spotrebné družstvo frázu „Jednotne ekologicky“.

- ✓ Podporujú využívanie recyklovateľných nákupných tašiek aj obalov na nebalené potraviny – zákazníci majú možnosť kúpiť si recyklovateľné produkty aj priamo v predajniach.
- ✓ Plastový jednorazový riad v predajniach nahradili produkty vyrábané výlučne z cukrovej trstiny alebo z bambusu.
- ✓ Na svojich predajniach využívajú energeticky úsporné chladiarenské spotrebiče, ktoré dokážu šetriť v priemere 20 percent elektrickej energie - používajú tepelné čerpadlá na využitie zbytkového tepla z chladiacich zariadení a inštaláciu fotovoltických panelov na výrobu elektrickej energie.

- ✓ Ako prví na Slovensku implementovali elektronické a LED cenovky pri tovaroch, čím výrazne znížili používanie papiera a tonerov na predajniach.

Spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky pre svojich zákazníkov vo vybraných predajniach ponúka okrem nakúpenia potravín a iného spotrebného tovaru aj rôzne služby, ktoré zákazníkovi uľahčia a zlepšia zážitok z nákupu. Medzi najnovšie **inovácie** patria:

COOPCASA

- ide o modernú službu, pomocou ktorej zákazník môže zaplatiť účty, šeky či bankové poukážky, ktoré sú vydávané partnerskými spoločnosťami a vedia prijať túto platbu;
- zákazník túto službu vie využiť počas otváracích hodín aj cez víkend za nižšie poplatky ako na pošte;
- proces je veľmi jednoduchý: predavač zosníma čiarový kód uvedený na platobnom poukaze, zákazník zaplatí uvedenú čiastku (hotovosťou alebo kartou) a následne sa vytlačí potvrdenka a blok, ktorý zákazníkovi slúži ako doklad o úhrade.

COOP CASHBACK

- služba, ktorá držiteľovi platobnej karty umožňuje pri platbe kartou vybrať aj želanú hotovosť na miestach, ktoré sú v predajniach označované logom COOP Cashback;
- ide o bezpečný výber hotovosti bez použitia bankomatu, pretože výber hotovosti je rovnako chránený PIN kódom alebo podpisom, ako v prípade použitia bankomatu;
- jedinou podmienkou je, že vydavateľ platobnej karty umožňuje túto možnosť a nákup musí byť aspoň v hodnote 5€.

WOLT – donáška potravín domov

- od 1.12.2022 majú zákazníci v Nových Zámkoch možnosť využiť donášku potravín z predajne až pred ich dvere, od 2.10.2023 je služba aktívna aj v Bratislave – z prevádzky Supermarket na Mierovej ulici a k dispozícii je už aj dovoz z Tempa na Bajkalskej ulici;
- zákazník si pomocou mobilnej aplikácie WOLT alebo na internetovom prehliadači vyberie, objedná a zaplatí za tovar, ktorý mu je doručovaný pomocou kuriéra spoločnosti WOLT.

4.1.2 Predajné formáty COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

Celkový systém COOP Jednoty je tvorený tromi formátmi a to: Tempo SUPERMARKET, SUPERMARKET a POTRAVINY, ktoré sa nachádzajú po celom území Slovenskej republiky. Podľa informácií z výročnej správy spotrebného družstva za rok 2022,

bolo ku dňu 31.12.2022 otvorených už 1994 predajní. Nižšie uvádzame charakteristiku jednotlivých formátov: aj s údajmi a počtom jednotlivých formátov v rámci COOP Jednoty Nové Zámky, s. d.:

1. COOP Jednota **Tempo SUPERMARKET** je typom predajne vytvorenej z dôvodu, aby sa uspokojil dopyt aj tých najnáročnejších zákazníkov. Ponúka širokú ponuku kvalitných a čerstvých tovarov a predajná plocha každého supermarketu je najmenej 1 000 m². Okrem tovarov dennej spotreby ponúka aj iné služby, výrobky vlastných značiek ale aj sortiment priemyselného tovaru.

Obrázok 2 - Logo TEMPO Supermarket



Zdroj: výročná správa COOP Jednota Slovensko, s. d. za rok 2022

2. COOP Jednota **SUPERMARKET** je formát predajne, ktorý ponúka pohodlné nákupy zákazníkom všetkých vekových kategórií. Predajná plocha supermarketov je približne od 200 m² do 1 000 m². Formát supermarket je u zákazníkov veľmi obľúbený a každoročne sa otvára najviac nových predajní tohto typu po celom Slovensku.

Obrázok 3 - Logo SUPERMARKET



Zdroj: výročná správa COOP Jednota Slovensko, s. d. za rok 2022

3. COOP Jednota **POTRAVINY** je najmenší formát predajne, ktorý sa nachádza najmä na vidieku a v menších mestách. V roku 2022 pod reťazec POTRAVINY patrilo až 1361 predajní a bol najrozšírenejším a najdostupnejším formátom predajní v systéme COOP Jednota na Slovensku.

Obrázok 4 - Logo POTRAVINY



Zdroj: výročná správa COOP Jednota Slovensko, s. d. za rok 2022

COOP Jednota Nové Zámky, s. d. špecifikuje svoje formáty predajní presnejšie vzhľadom na veľkosť predajne a pre to vo výročnej správe uvádzajú aj predajne typu:

- *Predajňa MIX I a MIX II* (rozloha od 100 m² do 230 m²) s celkovým počtom 16 predajní;
- *Jednota I a Jednota II* (rozloha od 50 m² do 150 m²) s celkovým počtom 33 predajní;
- *Supermarket I* (rozloha od 300 m² do 1000 m²) s celkovým počtom 9 predajní;
- *Supermarket II a III* (rozloha od 200 do 400 m²) s celkovým počtom 46 predajní;
- *Tempo* (rozloha nad 1000 m²) s celkovým počtom 5 predajní;
- *Predajňa Textil*, ktorá sa nachádza v Obchodnom dome v Nových Zámkoch.

4.1.3 Finančné ukazovatele spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky

Od začiatku svojho pôsobenia družstvo zaznamenalo rýchly rast a značný pokrok. V roku 2022, podľa portálu Finstat družstvo dosiahlo celkové tržby vo výške približne 140 miliónov a zisk takmer 4 milióny eur. Celkové aktíva družstva sú ocenené na viac ako 58 miliónov, z čoho vlastný kapitál predstavuje približne 35,8 milióna eur. Finančné ukazovatele za posledné tri roky – rok 2020, 2021 a 2022 sme zhrnuli v tabuľke 6. Tieto finančné ukazovatele ukazujú, že družstvo je stabilnou a rastúcou spoločnosťou, ktorá má stále potenciál v novozámockom regióne.

Tabuľka 6 - Vývoj tržieb a zisku COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

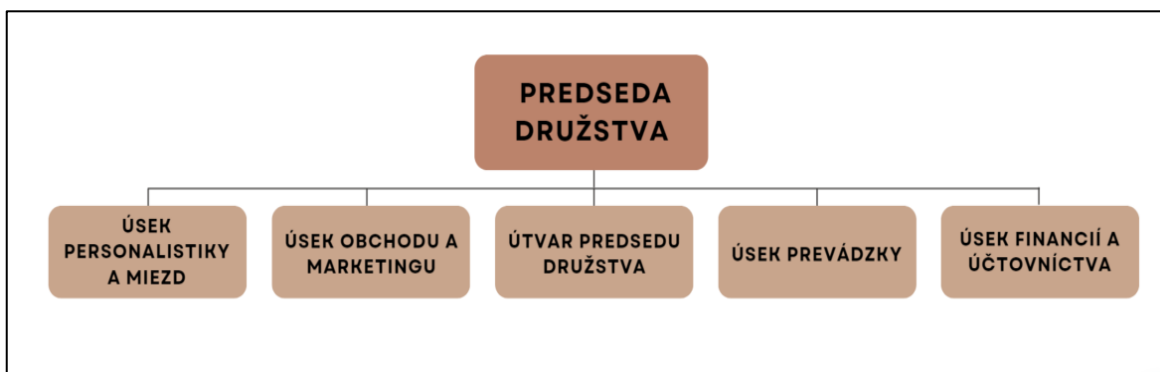
ZISK COOP Jednota Nové Zámky, s. d.		
<i>Rok 2020</i>	<i>Rok 2021</i>	<i>Rok 2022</i>
2 128 224 €	2 585 758 €	3 984 088 €
TRŽBY COOP Jednota Nové Zámky, s. d.		
<i>Rok 2020</i>	<i>Rok 2021</i>	<i>Rok 2022</i>
119 075 211 €	125 785 992 €	140 505 510 €

Zdroj: Výročná správa spotrebného družstva za rok 2022

4.1.4 Organizačná štruktúra spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky

Spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky má jeden útvar predsedu družstva a štyri ďalšie úseky, ktoré pod neho patria. Celú organizačnú štruktúru uvádzame na obrázku 5:

Obrázok 5 - Organizačná štruktúra COOP Jednota Nové Zámky, s. d.



Zdroj: vlastné spracovanie z interných materiálov

Do všetkých úsekov aj jediného útvaru spadajú ďalšie oddelenia, ktorá sa nachádzajú v ústredí COOP Jednoty v Nových Zámkoch a členia sa nasledovne:

- pod útvar *predsedu družstva* patrí aj: podateľňa, archív a referát BOZP a PO;
- pod úsek *personalistiky a miezd* patrí: oddelenie vernostných programov, mzdová učitáreň, personálne oddelenie a duálne vzdelávanie - pracovisko praktického vyučovania;
- pod úsek *obchodu a marketingu* patrí: oddelenie riadenia zásob, cenové oddelenie, oddelenie reklamy a propagácie;
- pod úsek *prevádzky* patrí: oddelenie prevádzky predajní, oddelenie lahôdkarskej výroby, manažéri prevádzkových jednotiek, oddelenie dopravy/skladov/údržby;
- pod úsek *financií a účtovníctva* spadá: oddelenie IT, oddelenie financií a plánovania, oddelenie inventarizácie a oddelenie účtovníctva a fakturácie.

4.2 Hodnotenie zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Na zistenie aktuálneho systému hodnotenia zamestnancov sme realizovali niekoľko osobných stretnutí s námestníčkou pre personalistiku a mzdy, pani Ing. Ivetou Goldschmidtovou. Osobné stretnutia prebiehali od augusta 2023 do februára 2024 v ústredí spotrebného družstva, na Hlavnom námestí 6 v Nových Zámkoch. Pre pani námestníčku sme

mali pripravených niekoľko otázok, ktoré nám pomohli zistiť, ako v spotrebnom družstve funguje celkový systém hodnotenia, ako je systém hodnotenia prepojený so systémom odmeňovania a aké sú hlavné nedostatky v aktuálnom procese hodnotenia zamestnancov. Túto časť práce sme analyzovali a vyhodnotili na základe rozhovorov, interných materiálov a výsledky na konci podkapitoly odpovedajú na prvú stanovenú výskumnú otázku.

Hodnotenie zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Družstvo hodnotenie svojich zamestnancov berie ako dôležitý strategický nástroj pre dobré riadenie celkového chodu a systému hodnotenia prikladá veľkú pozornosť. Význam hodnotenia zamestnancov plní pre družstvo viacero úloh, napríklad:

- nastavenie spravodlivého odmeňovania;
- vytvorenie informačného kanála o cieľoch jednotlivých oddelení, úsekov aj celkového družstva;
- pravidelná a bezprostredná komunikácia nadriadeného s podriadeným;
- hodnotenie nielen cieľov zamestnanca ale aj jeho výkonnosť;
- príležitosti na vzdelávanie a rozvoj pracovnej kariéry;
- prostriedok samomotivácie a motivácie.

V spotrebnom družstve kladú veľký dôraz na spokojnosť svojich zamestnancov a práve v tejto oblasti sú pre nich dôležité aj výsledky z hodnotenia zamestnancov. V systéme hodnotenia sa spotrebné družstvo zameriava predovšetkým na merateľné ukazovatele, angažovanosť svojich zamestnancov a pracovnú disciplínu. Medzi merateľné ukazovatele zaraďujú dochádzku zamestnanca, ale aj jeho chybovosť pri práci. Počas celého procesu (pred, počas a po hodnotení) môžu zamestnanci aktívne komunikovať so svojim hodnotiteľom, prinášať mu svoje postrehy alebo aj zlepšenia. Takáto obojstranná pravidelná komunikácia zabezpečuje eliminovanie prekážok alebo nedorozumení v procese hodnotenia.

V spotrebnom družstve nemajú jednotný systém hodnotenia pre všetkých zamestnancov. Napríklad pri pracovných pozíciách ako sú skladník alebo predavač sa zvykne vykonávať viacero neformálnych rozhovorov počas roka. Novinkou v spotrebnom družstve sa nedávno stalo aj hodnotenie typu, že podriadení hodnotili svojho nadriadeného. Systém spočíval v tom, aby zistili, či niektorí nadriadení nepotrebujú zlepšiť komunikáciu, prípadne prácu s počítačom alebo svoje schopnosti a zručnosti. Na základe výsledkov sa odporučilo vybraným zamestnancov možnosť vzdelávania – rozvoja.

4.2.1 *Hodnotiteľ a kritéria hodnotenia zamestnancov*

Hodnotiteľ v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Ako aj pri iných spoločnostiach, aj v tomto spotrebnom družstve je hodnotiteľom vždy priamy nadriadený - prípadne náместník alebo vedúci oddelenia. Nakoľko spotrebné družstvo v Nových Zámkoch nemá široké úseky a útvary, hodnotenie si väčšinou vykonávajú vlastnými kapacitami, avšak v minulosti už spolupracovali s „Development centrom“. Ako uviedla pani náместníčka, na túto externú pomoc sa obrátili z dôvodu preskúmania potenciálu jednotlivých zamestnancov a v prípade potreby nastavenia ich ďalšieho vzdelávania alebo školenia. „Development centrum“ sa skladalo z tímu odborníkov a psychológov, ktorí vykonali so zamestnancami komplexné hodnotenie rôznorodými otázkami, na základe ktorých sa pre každého zamestnanca individuálne vypracovala záverečná správa.

Kritéria hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Pri hodnotení zamestnancov sa hodnotitelia musia zameriavať na viacero kritérií, avšak medzi najdôležitejšie zaraďujú:

1. pracovný výkon;
2. dochádzka jednotlivých zamestnancov;
3. angažovanosť zamestnancov.

Pri posudzovaní pracovného výkonu hodnotiteľov zaujíma viacero aspektov. Pre relevantné výsledky je pre družstvo dôležitá kvalita vykonanej práce a produktivita zamestnanca. Pri vyšších pracovných pozíciách sa do úvahy berie aj spolupráca a komunikácia s podriadenými a spolupracovníkmi.

Pri posudzovaní dochádzky zamestnancov sa hodnotí pravidelná dochádzka, počet absencií, ale aj flexibilita zamestnancov v prípade, že si to situácia vyžaduje a sú ochotní pracovať aj mimo ich vopred stanoveného pracovného času (napríklad nadčasy).

Pri posudzovaní angažovanosti zamestnancov sa hodnotí ich motivácia pracovať na svojom osobnostnom rozvoji, záujem o zapájanie sa do spoločných projektov, záujem o vzdelávanie a rozvoj danej oblasti pracovného pôsobenia, zavádzanie inovácií a technických novínok prispievajúcich zlepšovaniu firemných procesov, a tým k rastu produktivity práce, rentability vedúce k ziskovosti firmy.

4.2.2 *Metódy hodnotenia a intervaly hodnotenia zamestnancov*

Metódy hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Zaužívanou a dlhoročne využívanou metódou v spotrebnom družstve je metóda založená na hodnotení pomocou hodnotiacich stupníc, kde hodnotitelia využívajú hodnotiace škály od hodnoty jeden po hodnotu päť, prípadne aj od hodnoty jeden po hodnotu šesť. Táto metóda sa v družstve osvedčila najmä z dôvodu, že ide o jednoduchý spôsob hodnotenia zamestnancov, kde vedľa veľmi rýchlo a efektívne vyvodiť záver z hodnotenia. Medzi ďalšie výhody využívania tejto metódy pani námestníčka zaradila aj zrozumiteľnosť, objektivnosť a istú formu motivácie, pretože zamestnanci môžu z výsledkov týchto grafických stupníc pocítiť aj motivovanie k budúcemu výkonu a sebarozvoja v spotrebnom družstve.

Intervaly hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Hodnotenie zamestnancov družstvo vykonáva prevažne raz za rok formou tzv. výročného hodnotenia, výnimočne uskutočňujú aj mimoriadne hodnotenie, v prípade, že sa bude jednotlivému zamestnancovi upravovať mzda alebo bude zmenená motivácia daného zamestnanca. Výročnému hodnoteniu vždy predchádza dôkladná príprava hodnotiteľov, poskytnutie a odpovedanie im na všetky otázky a každé takéto hodnotenie je ukončené hodnotiacim rozhovorom s jednotlivým zamestnancom.

V spotrebnom družstve rozlišujú dva typy hodnotení, a to na základe dvoch skupín zamestnancov:

- pri pravidelnom hodnotení **technicko-hospodárskych zamestnancov** sa hodnotenie vykonáva raz za rok;
- pri hodnotení **vedúcich oddelení** alebo **vedúcich referentov** sa spravidla hodnotenie realizuje na polročnej báze.

Výsledkom pravidelného hodnotenia je pre družstvo stanovenie cieľov pre každého hodnoteného zamestnanca. V spotrebnom družstve zatiaľ neuvažovali o tom, že by hodnotenie realizovali aj viackrát do roka, najmä z časovej náročnosti takéhoto typu hodnotenia.

4.2.3 Stanovenie cieľov pred hodnotením a postup hodnotenia zamestnancov

Stanovenie cieľov pred hodnotením zamestnancov

Družstvo dbá na určité kroky, ktoré sa musia pri stanovení cieľov dodržiavať:

1. ciele sa vždy stanovujú v priamej diskusii s hodnoteným zamestnancom – zamestnanec si môže navrhnúť ciele aj sám, no v niektorých prípadoch môže ciele navrhnúť aj hodnotiteľ (hodnotiteľ je v tejto fáze zodpovedný, aby boli všetky navrhnuté riešenia v súlade so strategickými cieľmi daného úseku alebo oddelenia ale aj v súlade s celkovými cieľmi družstva);
2. ciele musia byť jednoznačne formulované – hodnotený zamestnanec musí vedieť, aký výkon sa od neho očakáva a hodnotiteľ musí pochopiť, na základe akého rámca môže hodnotiť výkony zamestnanca;
3. ciele musia byť presne definované a kontrolovateľné – aby fungoval princíp, že to, čo sa nedá zmerať sa nedá následne skontrolovať (dobré nastavené ciele pomáhajú, aby bol celkový proces hodnotenia objektívny a spravodlivý pre všetkých zúčastnených);
4. ciele musia byť vždy realistické – aby bolo zabezpečené, že každý stanovený cieľ sa dá dosiahnuť;
5. ciele by mali byť nastavené tak, aby boli zložitejšie ako bežná práca – na zamestnancov pôsobí motivujúco, ak majú nastavené určité výzvy, ktoré môžu dosiahnuť;
6. ciele by mali byť aj akceptovateľné, želané a odrážajúce záujem daného hodnoteného zamestnanca.

Postup procesu hodnotenia zamestnancov

Všetci hodnotitelia sa musia držať vopred stanoveného postupu pred každým pravidelným hodnotením. Postup, ako prebieha hodnotenie zamestnancov v spotrebnom družstve je nasledovný:

- I. vyplňanie dotazníkov – ktoré sú doručené zamestnancom ešte pred hodnotením;
- II. hodnotiteľ vykonáva analýzu práce z predchádzajúceho obdobia a zvažuje nasledujúce ciele;
- III. hodnotiteľ stanoví termín procesu hodnotenia a oboznámi všetkých zamestnancov;
- IV. zamestnanci pred hodnotením odovzdajú hodnotiteľovi vyplnený dotazník;

4.2.4 Dotazník pred procesom hodnotenia

Obrázok 6 -Aktuálny dotazník pre zamestnanca pred hodnotením

Zdroj: interný materiál spotrebného družstva

Tieto otázky sú postavené tak, aby zamestnanec vyjadril svoje budúce plány/ciele a aby svojmu nadriadenému poskytol spätnú väzbu na základe ktorej sa môžu realizovať kroky, aby sa pracovný výkon zamestnanca ešte zlepšil.

4.2.5 Aktuálny hodnotiaci dotazník pre hodnotiteľov

Hodnotiaci dotazník sa začína osobnými údajmi typu:

- meno zamestnanca;
- útvar/úsek;
- pracovná pozícia a dátum nástupu;
- meno nadriadeného.

V tomto type hodnotiaceho dotazníka sa využíva metóda hodnotenia podľa hodnotiacej škály od hodnoty jeden po hodnotu päť.

Obrázok 7 - Kritériá hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

<i>Kritériá hodnotenia:</i>	
1 -	<i>vysoko prekračuje stanovené požiadavky</i>
2 -	<i>prekračuje stanovené požiadavky</i>
3 -	<i>splňa stanovené požiadavky</i>
4 -	<i>v niektorých oblastiach nespĺňa stanovené požiadavky</i>
5 -	<i>nesplňa požiadavky vo viacerých oblastiach</i>

Zdroj: interné materiály spotrebného družstva

Pri každej z troch hodnotiacich oblastí majú hodnotitelia k dispozícii tabuľku s hodnotami od jeden po päť, kde zamestnancovi pridelujú známky.

Obrázok 8 - Vzor hodnotiacej tabuľky v hodnotiacom formulári

1	2	3	4	5

Zdroj: interné materiály spotrebného družstva

Náhľad celého aktuálneho hodnotiaceho dotazníka je k dispozícii v **Prílohe A**. V posledných rokoch sa v spotrebnom družstve využíva hodnotiaci dotazník, ktorý sa skladá z troch hlavných oblastí hodnotenia:

1. Výsledky práce.
2. Prístup k práci.
3. Orientácia na rozvoj.

Prvá hodnotiaca oblasť - **Výsledky práce** – kde sa hodnotia nasledujúce aspekty:

- presnosť a úplnosť;
- plnenie všetkých zverených úloh;
- efektivita konania pri práci;
- orientácia na výsledky;
- rozvoj oddelenia (v prípade hodnotenia vedúcich oddelení)
- vplyv na stratégiu družstva

Druhá hodnotiaca oblasť - **Prístup k práci** – kde sa hodnotia nasledujúce aspekty:

- pracovné nasadenie;
- motivácia;
- vzťah k zvereným úlohám;
- tvorivosť pri práci;
- schopnosť motivovať podriadených.

Tretia hodnotiaca oblasť - **Orientácia na rozvoj** – kde sa hodnotia nasledujúce aspekty:

- rozsah odborných vedomostí a zručností;
- ochota a schopnosť získavať nové vedomosti;
- ochota a schopnosť uplatňovať nové vedomosti;
- ochota a schopnosť odovzdávať získané vedomosti.

Po každom bodovom hodnotení hodnotiteľ vyplňa priemer získaných bodov a aj komentáre, ktoré slovne opisujú výsledok. Druhá časť tohto hodnotiaceho dotazníka obsahuje štyri doplňujúce oblasti k hodnoteniu zamestnanca, ktoré sú vo forme otvorených otázok:

1. vyjadrenie nadriadeného, ktorý má možnosť vpísať všetky svoje myšlienky a dotazy na hodnoteného zamestnanca;
2. stanovenie úloh na ďalšie obdobie;
3. návrh na ďalší rozvoj zamestnanca;
4. vyjadrenie zamestnanca.

Hodnotiaci dotazník sa končí vyplnením dátumu hodnotenia a podpisom oboch zainteresovaných osôb - zamestnanca aj hodnotiteľa (nadriadeného).

4.2.6 Hodnotiaci rozhovor v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Pri hodnotiacom rozhovore zamestnanec obdrží od svojho hodnotiteľa záverečnú správu - plán rozvoja, a hodnotiteľ mu poskytuje celkový obraz toho, aké výsledky zamestnanec dosiahol. Hodnotiace rozhovory sa vždy realizujú v ústredí COOP Jednoty Nové Zámky. Ak sa po vykonaní hodnotenia zamestnanca ukážu nedostatky, teda aj zlé konečné hodnotenie, spotrebné družstvo má vopred vypracované kroky, podľa ktorých postupujú a pani námestníčka nám ich identifikovala nasledovne:

1. prvou možnosťou je dodatočný osobný rozhovor, kde sa so zamestnancom nadriadený hodnotiteľ porozpráva a zisťuje možné príčiny neúspechu, snaží sa zamestnanca motivovať do ďalšieho obdobia;
2. v prípade, ak sa identifikujú nedostatky, nastáva priradenie osobného mentora alebo kolegu, ktorý bude zamestnancovi nápomocný pri jeho výkone práce, ukáže mu správny postup a odpovedá mu na jeho otázky;
3. ďalšou možnosťou je poskytnutie vzdelávania, ktoré by mohlo zamestnancovi pomôcť prekonávať prekážky pri výkone práce a zlepšilo doterajšie schopnosti a skúsenosti;
4. v prípade, ak ide o opakované nižšie alebo nedostatočné hodnotenie zamestnanca, z personálneho hľadiska v spotrebnom družstve zvyknú pristupovať aj k odobratiu motivačnej či variabilnej zložky zo mzdy daného zamestnanca na určité – vopred dohodnuté časové obdobie;

5. posledným ojedinelým postupom, avšak iba pri fatálnej chybe zo strany zamestnanca, sa pristúpi po vzájomnej dohode so zamestnancom k jeho preradeniu na nižšiu pracovnú pozíciu. Ak to nie je možné, z dôvodu neexistencie možnosti preradenia na nižšiu pracovnú pozíciu, pretože sa zamestnancovi vo vzťahu k vzdelaniu charakterovo nenašla iná vhodná pracovná pozícia, dohodne sa na skončení pracovného pomeru. Za posledné roky k takejto situácii v COOP Jednote Nové Zámky, nedošlo.

Pri vyhodnotení kvalitatívneho prieskumu a zodpovedaní na výskumnú otázku číslo 1: Aké sú aktuálne pozitíva a nedostatky v procese hodnotenia zamestnancov v COOP Jednota Nové Zámky, s. d. sme prišli k nasledovnému výsledku:

Prínosy a pozitíva v procese hodnotenia v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. sú nasledovné:

Cieľom spotrebného družstva pri každom hodnotení je, aby sa zlepšovala výkonnosť družstva prostredníctvom rozvoja svojich zamestnancov. Pre celé spotrebné družstvo je dôležité, aby zamestnanci mali zabezpečené adekvátne vzdelávanie, aby boli motivovaní k dobrým pracovným výsledkom a aby sa na pracovisku cítili dobre a nebáli sa vysloviť aj svoje názory, ktoré by pomohli v zlepšovaní celého družstva.

Nedostatočné aspekty v procese hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. sme identifikovali nasledovné skutočnosti:

Podľa odpovedí pani námestníčky si družstvo uvedomuje, že v aktuálne nastavenom systéme hodnotenia je čo zlepšovať. Momentálne je najväčšou prekážkou časová náročnosť nastaveného hodnotenia. Hodnotiaci vnímajú, že momentálny spôsob je príliš náročný od prípravy až po vyhodnotenie. Viacero hodnotiteľov využíva možnosť tzv. „ad hoc“ hodnotenia, teda neplánovaného hodnotenia, ktoré sa vykonáva, ak to situácia vyžaduje. Stáva sa tak najmä pri sťažnostiach spolupracovníkov, kde sa nadriadený osobne stretne so zamestnancom a nasleduje rozhovor, ktorý sa berie ako hodnotenie. Hodnotiteľom sa osvedčil aj spôsob hodnotenia tzv. minútovým manažérom. Ide o rýchly a efektívny spôsob, akým sa dá riadiť alebo zmeniť výkon u zamestnancov. Pri celkovom zhrnutí, momentálne si nadriadený radšej naplánujú viacero krátkych stretnutí so zamestnancami, kde vedia prijať okamžité rozhodnutia, ako jedno veľké, časovo náročné, ročné hodnotenie.

4.2.7 Systém na riadenie ľudských zdrojov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Spotrebné družstvo zatiaľ nikdy nevyužilo softvér alebo online aplikácie, ktoré poskytujú komplexné služby v oblasti hodnotenia zamestnancov, a pre to sme zisťovali, či v spotrebnom družstve využívajú nejakú formu softvéru. Pani námestníčka uviedla, že dlhé roky sú verní systému HUMAN od spoločnosti HOUR, ktorý im celkové procesy oblasti personalistiky a riadení ľudských zdrojov značne zjednodušil.

Bližšie informácie o tomto systéme sme čerpali z oficiálnej stránky spoločnosti. Systém HUMAN je komplexný HR (ľudské zdroje) informačný systém, ktorý dokáže zastrešovať všetky časti personálnej agendy spoločností – od procesov personalistiky, riadenia ľudských zdrojov až po evidenciu dochádzky. Spoločnosť medzi hlavné výhody systému zaraďuje najmä:

- modularitu – systém poskytuje viacero modulov, ktoré sa dajú kombinovať pre aktuálne potreby zákazníka;
- prehľadnosť – údaje sa zobrazujú v časovej postupnosti, zákazník má k dispozícii prehľady o svojich zamestnancoch (ich mzdy, školenia, zaradenie v spoločnosti);
- flexibilita – možnosť vytvárania individuálnych úprav v systéme;
- aktuálnosť – je zabezpečená pravidelná aktualizácia systému podľa platnej legislatívy.⁸⁶

Obrázok 9 - Logo informačného HR systému HUMAN



Zdroj: HOUR. *Hodnotenie*. Dostupné na: <https://www.hour.sk/human/hodnotenie>

Systém poskytuje pre svojich zákazníkov aj rôzne moduly, ktorými si dokážu rozšíriť možnosti poskytované informačným systémom. Konkrétne sú to moduly na: personálne

⁸⁶ HOUR. Informačný systém HUMAN. [online]. 2024, [cit. 2024.02.04]. Dostupné na: <https://www.hour.sk/human>

údaje, získavanie zamestnancov, komunikáciu, vnútropodnikovú mobilitu, spracovanie miezd a rôzne iné.

4.2.8 Systém odmeňovania v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

Okrajovo sme sa venovali aj systému odmeňovania v spotrebnom družstve, nakoľko nás zaujímalo, či je systém odmeňovania prepojený aj so systémom hodnotenia zamestnancov. Pani námestníčka nám uviedla, že systém odmeňovania zamestnancov majú nastavený podľa platnej kolektívnej zmluvy a benefity môžu zamestnanci čerpať celoročne. Tu je dôležité poznamenať, že nie všetky výsledky hodnotenia majú priame prepojenie so systémom odmeňovania. V spotrebnom družstve to majú rozdelené na dve samostatné kategórie – dobré výsledky z hodnotenia a zlé výsledky z hodnotenia. Ak zamestnanec dosahoval *dlhodobo výborné pracovné výsledky*, spôsob jeho odmenenia môže byť aj vo forme zvýšenia jeho mzdy, možnosť dodatočného vzdelávania (MBA) alebo možnosti kariérneho rastu. Avšak, ak by zamestnanec dosiahol v hodnotení nedostatočné až zlé výsledky hodnotenia, nikdy mu neuberajú z poskytovaných benefitov – ako napríklad príspevok na dovolenku a podobne. V takomto prípade sa danému zamestnancovi ponúka možnosť vzdelávania alebo osobného rozvoja šitého na mieru. Pravidelné odmeňovanie po procese hodnotenia však v spotrebnom družstve momentálne zavedené nie je.

4.3 Výsledky z kvantitatívneho prieskumu

Dotazník pre zamestnancov spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky sa skladal zo šiestnástich otázok, kde zamestnanci vyplňali pätnásť uzatvorených otázok a jednu otvorenú otázku. Dotazník bol rozdelený celkovo do štyroch hlavných sekcií. Prvá sekcia obsahovala otázku, či zamestnanec absolvoval hodnotenie pracovného výkonu, druhá sekcia sa venovala priamo procesu hodnotenia v družstve z pohľadu spokojnosti zamestnancov, tretia sekcia obsahovala otázky ohľadom systému odmeňovania a posledná zaznamenávala demografické údaje zamestnancov. Ak zamestnanec pracovné hodnotenie do doby vyplňania neabsolvoval, dotazník ho automaticky presmeroval do sekcie systému odmeňovania. Dotazník vyplnilo 14 zamestnancov a zber týchto dát sa uskutočnil v januári 2024 online formou prostredníctvom Google Formuláru, ktorý bol rozposlaný na e-mailové adresy zamestnancov. Dotazník bol celkovo rozposlaný 20 zamestnancom a cielený bol iba na administratívnych zamestnancov, vedúcich a referentov spotrebného družstva. Návratnosť dotazníka teda predstavuje 70 percent. Celé znenie dotazníka je k dispozícii k nahliadnutiu v **Prílohe E**.

4.3.1 Prvá sekcia dotazníku

Prvá otázka dotazníku

Začiatok tohto dotazníka sa sústredil na hlavnú otázku – či zamestnanec absolvoval pracovné hodnotenie v spotrebnom družstve. Podľa výsledkov v dotazníku konštatujeme, že hodnotenie pracovného výkonu absolvovalo desať zamestnancov a do doby uzatvorenia zberu dát hodnotenie neabsolvovali štyria zamestnanci.

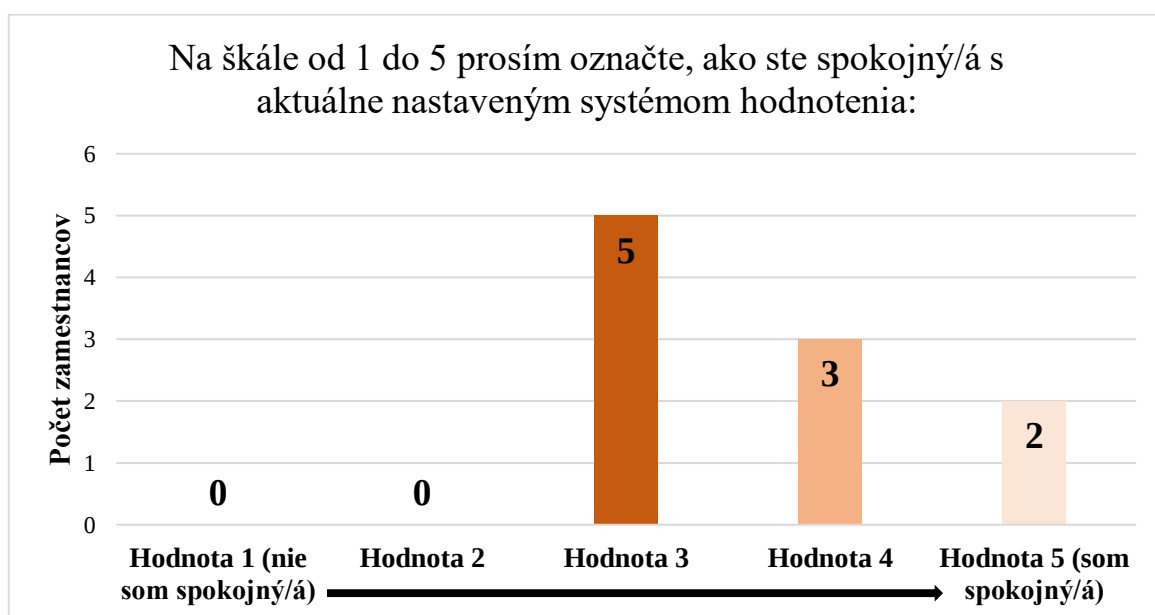
4.3.2 Druhá sekcia dotazníku – Systém hodnotenia zamestnancov

Do druhej sekcie sa dostali iba tí zamestnanci, ktorí označili, že už absolvovali nejakú formu hodnotenia v družstve. Od druhej otázky v dotazníku sme sa zameriavali priamo na aktuálny systém hodnotenia zamestnancov, aby sme zistili osobné názory zamestnancov na efektivitu systému, prípadne ich výhrady alebo nedostatky, ktoré v celkovom hodnotení vnímajú. Do tejto sekcie nám odpovede zaznamenalo desať zamestnancov a celkovo nám odpovedali na desať otázok.

Druhá otázka dotazníku

Druhá otázka v dotazníku zisťovala mieru spokojnosti zamestnancov s aktuálne nastaveným systémom hodnotenia. Zamestnanci na túto otázku odpovedali pomocou škály od hodnoty jeden po hodnotu päť, kde hodnota jeden znamenala nespokojnosť a hodnota päť spokojnosť so systémom.

Graf 1 - Miera spokojnosti s aktuálnym systémom hodnotenia



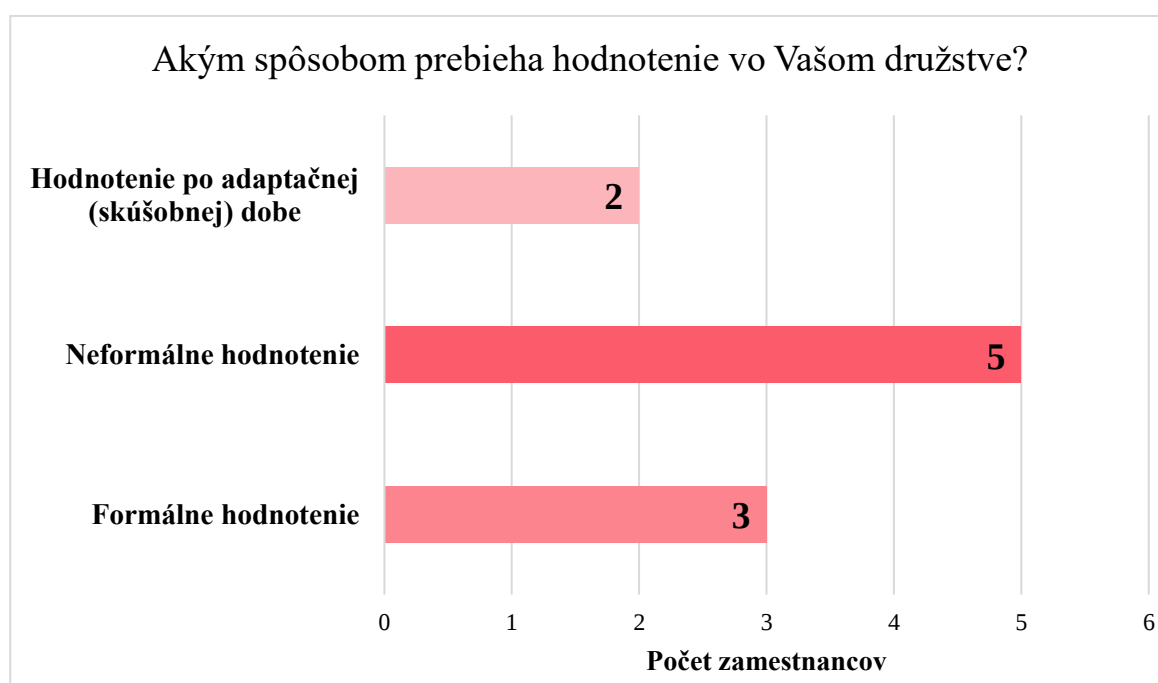
Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

Ako vidíme z grafu 1, zamestnanci odpovedali rozlične: žiadny zo zamestnancov neoznačil hodnotu jeden ani hodnotu dva, najviac zamestnancov – konkrétne päť označilo hodnotu tri, traja zamestnanci označili hodnotu štyri a dvaja zamestnanci označili hodnotu päť a to znamená, že títo zamestnanci sú spokojní so systémom a zrejme nevnímajú žiadne nedostatky.

Tretia otázka dotazníku

V tretej otázke sme zisťovali, akým spôsobom prebieha hodnotenie zamestnancov v družstve. Zamestnanci mali na výber z dvoch možností – formálne hodnotenie a neformálne hodnotenie, v prípade potreby mohli dopísať aj vlastnú odpoveď.

Graf 2 - Spôsob hodnotenia v COOP Jednota Nové Zámky, s. d.



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

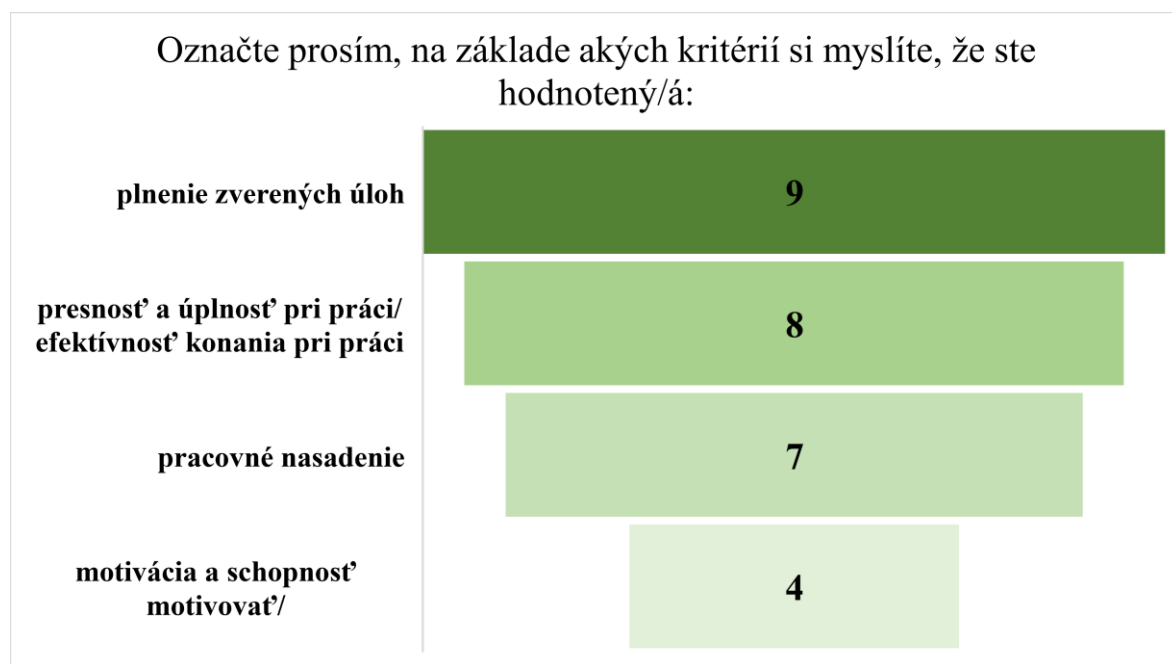
Odpoveď formálne hodnotenie, teda hodnotenie, pri ktorom je vopred určené časové obdobie a končí sa hodnotiacim rozhovorom označili traja zamestnanci. Naopak neformálne hodnotenie, ktoré sa dá charakterizovať ako priebežné hodnotenie, ktoré prebieha formou rôznych rozhovorov s nadriadenými označili piati zamestnanci. Dvaja zamestnanci nám vpísali aj vlastné odpovede: jeden zamestnanec absolvoval hodnotenie iba po adaptačnej (skúšobnej) dobe a druhý zamestnanec uviedol, že hodnotenie taktiež prebehlo po skúšobnej dobe, avšak na konci hodnotenia sa konal rozhovor, v ktorom sa zhodnotilo zaučenie

zamestnanca a dohodol ďalší postup (predĺženie zmluvy/skončenie pracovného pomeru alebo priznanie prémie).

Štvrtá otázka dotazníku

Ďalšou otázkou sme zisťovali skutočnosť, či zamestnanci vedia, podľa akých kritérií sú hodnotení. Zamestnanci si mohli vybrať jednu alebo viac z ponúkaných siedmych možností alebo dopísať aj vlastné odpovede.

Graf 3 - Kritéria hodnotenia zamestnancov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

Z výsledkov na grafe 3 vidíme, že najviac zamestnancov označovalo možnosť plnenie zverených úloh, presnosť a úplnosť pri práci, efektívnosť konania pri práci a pracovné nasadenie. Zhodne po štyri odpovede si vybrali zamestnanci aj možnosť motiváciu a vplyv na rozvoj oddelenia/družstva. Tieto výsledky ukazujú, že zamestnanci sú oboznámení, na základe akých kritérií sa hodnotenie v spotrebnom družstve vykonáva.

Piata otázka dotazníku

Túto otázku sme mierili na stav informovanosti, ohľadom hlavného cieľa hodnotenia. Zamestnancov sme sa pýtali, či sú vždy informovaní o hlavných cieľoch ich pracovného hodnotenia. Zamestnanci mali možnosť vybrať si z možností: *áno*, *nie* alebo *neviem odpovedať*.

Graf 4 - Informovanosť zamestnancov o cieľoch hodnotenia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

Možnosť *áno* označili iba dvaja zamestnanci, možnosť *nie* označili traja zamestnanci a možnosť *neviem odpovedať* označilo až päť zamestnancov. Tieto výsledky pre spotrebné družstvo nie sú veľmi pozitívne, nakoľko zamestnanci by mali byť vždy vopred informovaní, čo je cieľom hodnotenia ich pracovného výkonu.

Šiesta otázka dotazníku

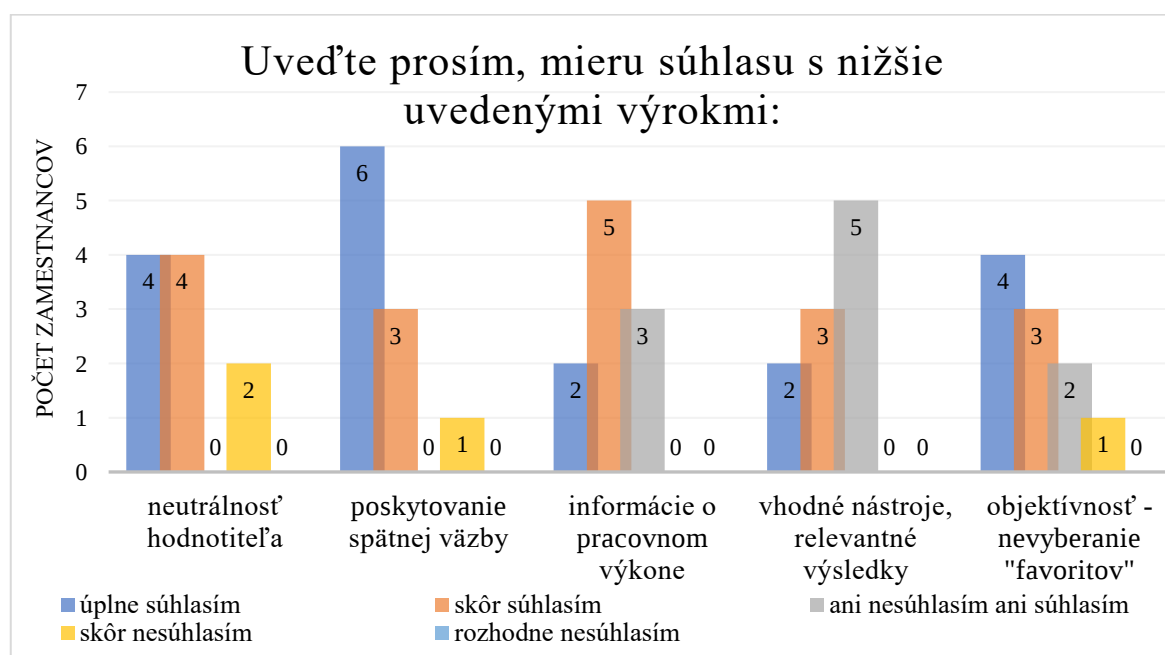
Táto otázka bola otvorená a nepovinná pre zamestnancov. Aj napriek tomu, že odpoveď zamestnanec nemusel dopísať, túto otázku vyplnilo sedem zamestnancov. V otázke sme zisťovali, aké pozitíva alebo dobré stránky zamestnanci vnímajú pri aktuálne nastavenom systéme hodnotenia, prípadne, či majú pocit, že je v systéme potrebné niečo zmeniť alebo zlepšiť. Zhrnutie odpovedí od zamestnancov uvádzame nižšie:

- zamestnanec má pocit, že je potrebné systém zjednodušiť;
- ako pozitíva zamestnanec vníma každoročnú úpravu mzdy avšak podľa neho, by sa mohol systém upraviť v tom, že sa nebude hodnotiť iba podľa pracovnej funkcie ale aj podľa obtiažnosti vykonanej práce;
- zamestnanec je spokojný, avšak je otvorený aj možným zmenám v tejto oblasti;
- ako pozitívum zamestnanec vníma následné konkrétne vzdelávanie zamestnancov;
- zamestnanec má pocit, že je potrebné zmeniť celý systém hodnotenia.

Siedma otázka dotazníku

V tejto otázke sme sa zamerali na zisťovanie miery súhlasu s rôznymi situáciami, výroky a chybami, ktoré sa v praxi stávajú počas hodnotenia zamestnancov. Pri tejto otázke zamestnanci v každom riadku museli označiť jednu z ponúkaných možností: *úplne súhlasím*, *skôr súhlasím*, *ani nesúhlasím ani súhlasím*, *skôr nesúhlasím* alebo *vôbec nesúhlasím*. Nižšie uvádzame výsledky jednotlivých výrokov/chýb:

Graf 5 - Miera súhlasu zamestnancov s výroky

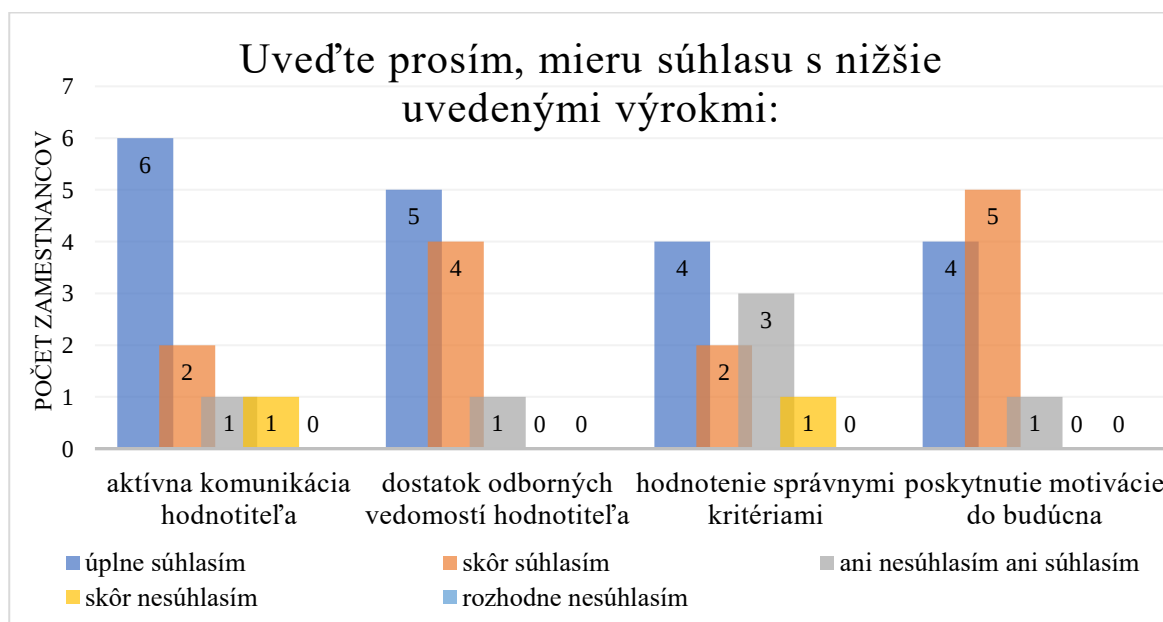


Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

- Možnosť *hodnotiteľ je vždy neutrálny* = 80 percent zamestnancov si myslí, že hodnotiteľ je pri hodnotení neutrálny – neovplyvňujú ho žiadne interné faktory a je riadne poučený o spravodlivom postupe hodnotenia, iba dvaja zamestnanci označili skôr negatívnu možnosť – skôr nesúhlasím.
- Možnosť *hodnotiteľ mi dáva možnosť spätnej väzby* = 90 percent zamestnancov s týmto výrokom súhlasí, čo pre spotrebné družstvo predstavuje výborný výsledok.
- Možnosť *myslím si, že hodnotiteľ má vždy dostatok informácií o mojom pracovnom výkone* = 20 percent je plne presvedčených, že hodnotiteľ má všetky potrebné informácie, 50 percent sa priklonilo k možnosti skôr áno a 30 percent vyjadrilo neutrálnu možnosť.

- Možnosť v procese hodnotenia sa využívajú dobré nástroje a výsledky sú podľa môjho názoru relevantné = polovica zamestnancov sa nevedela s istotou vyjadriť a zvyšní zamestnanci prejavili pozitívny názor možnosťami úplne súhlasím/skôr súhlasím.
- Možnosť hodnotiteľ je objektívny, nedáva lepšie hodnotenie svojim "favoritom" (oblúbeným kolegom) = v praxi sa stáva, že hodnotiteľ má vytipovaných svojich oblúbených kolegov, ktorým dáva lepšie hodnotenie, najmä v malých a stredných spoločnostiach. Zamestnanci avšak odpovedali pozitívne v prospech svojich hodnotiteľov, pretože až 70 percent označilo, že sa prikláňajú k možnosti objektívnosti hodnotiteľa. 20 percent nám nevedelo jednoznačne odpovedať a iba jeden zamestnanec si myslí jeho hodnotiteľ nie je objektívny.

Graf 6 - Miera súhlasu so situáciami pri hodnotení



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

- Možnosť pri procese hodnotenia je vždy zaručená aktívna komunikácia zo strany hodnotiteľa/nadriadeného = drvivá väčšina zamestnancov je presvedčených, že komunikácia je v poriadku, čo hodnotíme ako veľmi dobrý výsledok.
- Možnosť myslím si, že hodnotiteľ má vždy dostatok odborných vedomostí a zručností = táto otázka mala takmer jednoznačnú zhodu u zamestnancov – 90 percent odpovedalo kladne.

- Možnosť *myslím si, že hodnotiteľ ma hodnotí na základe správnych kritérií* = mala rozličné názory: 40 percent plne s názorom súhlasí, 20 percent s ním skôr súhlasí, 30 percent sa nevedelo vyjadriť a iba jeden zamestnanec skôr nesúhlasil.
- Možnosť *pri hodnotiacom rozhovore dostanem od hodnotiteľa dostatočnú motiváciu do ďalšieho obdobia* = výsledky hodnotíme pozitívne nakoľko 90 percent je úplne alebo čiastočne presvedčených, že sú motivovaní do ďalšieho obdobia.

Ôsma otázka dotazníku

Zaujímalo nás, či zamestnanci majú možnosť vyjadrovať svoje názory a postrehy počas hodnotenia ich pracovného výkonu. V tejto otázke si zamestnanci vybrali z ponúkaných štyroch možností: *áno, neviem, zatiaľ som nevyužil/a túto možnosť* a *nie*.

Tabuľka 7 - Možnosť vyjadrovania spätnej väzby zamestnancov

Máte možnosť vyjadrovať svoje názory a postrehy počas hodnotenia Vášho pracovného výkonu?	
<i>Možnosti</i>	<i>Počet zamestnancov</i>
<i>áno</i>	8
<i>neviem</i>	1
<i>zatiaľ som nevyužil/a túto možnosť</i>	1
<i>nie</i>	0

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

Túto otázku vyhodnocujeme veľmi pozitívne, pretože poskytovanie spätnej väzby pri hodnotení je veľmi dôležité pre obe zúčastnené strany. Až osem zamestnancov uviedlo, že môže vyjadrovať svoje názory, jeden zamestnanec nevedel odpovedať a jeden možnosť poskytnúť spätnú väzbu zatiaľ nevyužil.

Deviata otázka dotazníku

V posledných rokoch viacero spoločností - aj na Slovensku, začalo využívať systémy priebežného alebo častejšieho (napríklad polročného) hodnotenia. V tejto otázke sme sa zamestnancov pýtali, či by tiež prijali formu častejšieho hodnotenia alebo im vyhovuje ich nastavené výročné, teda ročné hodnotenie. Zamestnanci si mohli vybrať z ponúkaných troch odpovedí alebo mohli dopísať vlastnú odpoveď:

- a) možnosť *vyhovuje mi hodnotenie raz za rok* označilo šesť zamestnancov, čo predstavuje 60 percent našej vzorky – väčšine zamestnancov by stačilo pravidelné ročné hodnotenie;

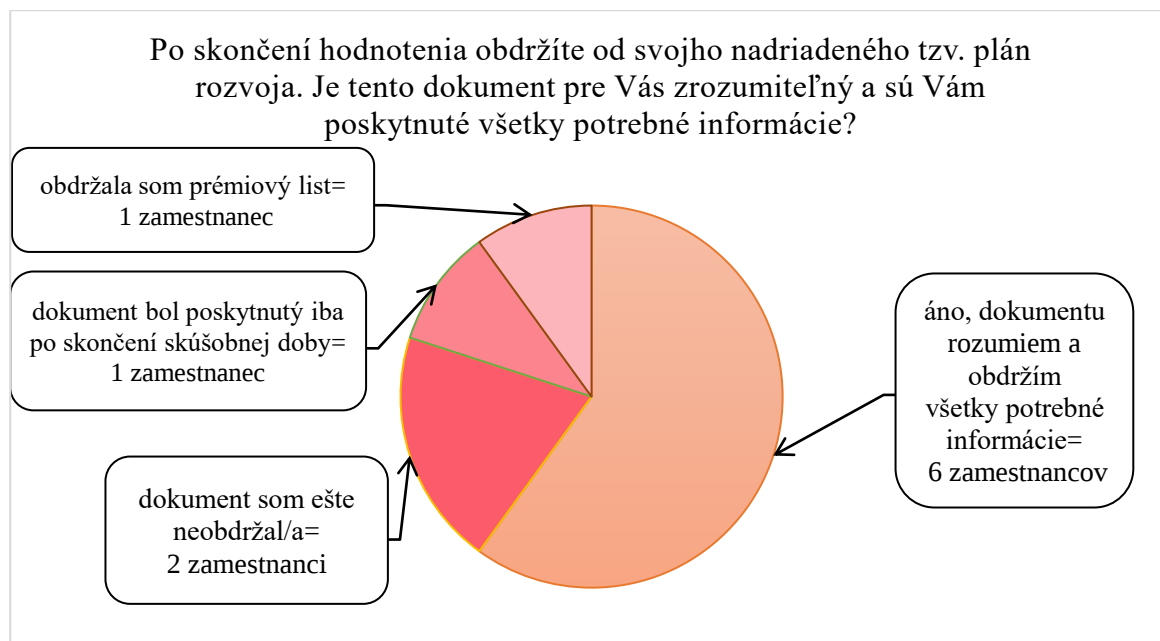
- b) možnosť *prijal/a by som, ak by hodnotenie prebiehalo častejšie* si vybrali dvaja zamestnanci;
- c) možnosť *hodnotenie môže prebiehať častejšie*, avšak iba pri vybraných pozíciách – túto možnosť neoznačil žiadny z opýtaných;

Dvaja zo zamestnancov dopísali aj vlastnú odpoveď: vybral si hodnotenie raz ročne, ktoré u nich ale neprebíha - zamestnanec teda uvádza, že hodnotenie sa nevykonáva každý rok na pravidelnej báze a druhý zamestnanec zastáva názor, že ak je zabezpečená komunikácia, nie je potrebné vykonávať formalizované hodnotenie.

Desiata otázka dotazníku

Po skončení hodnotenia každý zamestnanec obdrží od svojho nadriadeného tzv. plán rozvoja (spätnú väzbu na základe výsledkov z hodnotenia). Pri tejto otázke sme zisťovali, či je aktuálny plán rozvoja - dokument, pre zamestnancov zrozumiteľný a či sú im poskytnuté všetky potrebné informácie. Tento dokument by mal vždy obsahovať časti, v ktorých by sa mal zamestnanec zlepšiť, prípadne akým chybám by sa mal v budúcom období vyhýbať. Zamestnancom sme dali na výber z troch možností alebo mohli dopísať aj vlastné odpovede.

Graf 7 - Poskytnutie plánu rozvoja po skončení hodnotenia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

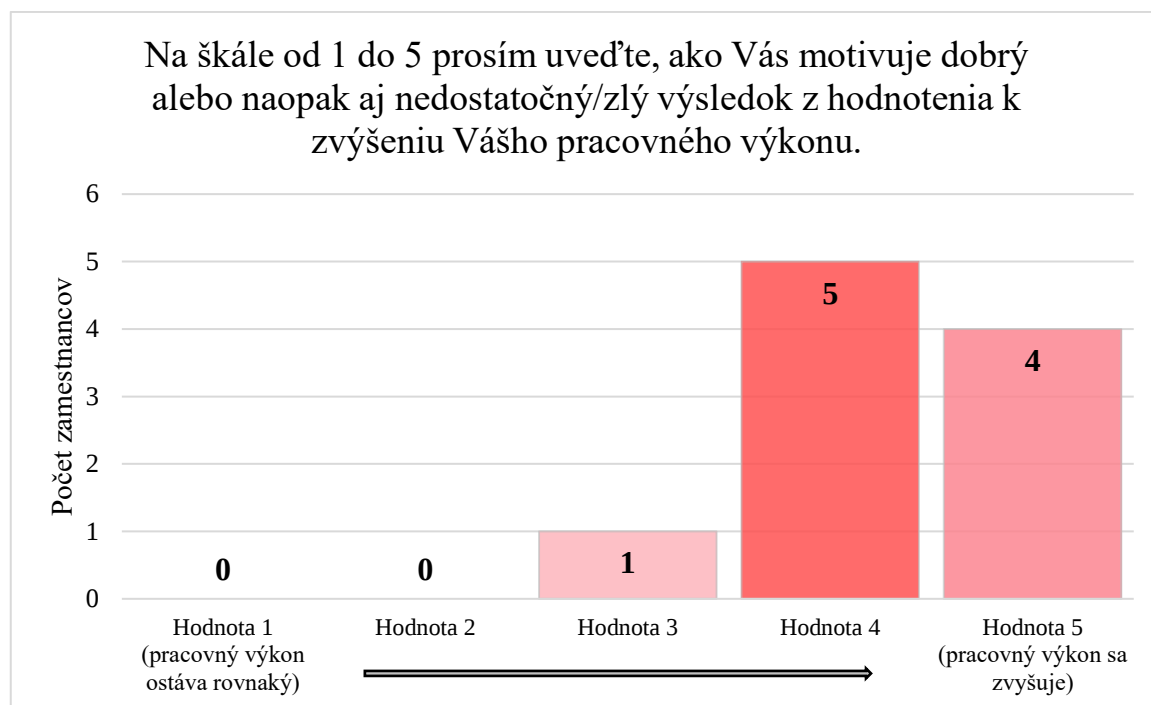
Pri analýze tejto odpovede sme zhodnotili, že výsledok nie je pre spotrebné družstvo veľmi pozitívny, aj napriek faktu, že šesť zamestnancov označilo, že dokumentu rozumejú a obdržia všetky relevantné informácie. Ostatní zamestnanci buď plán rozvoju vôbec

neobdržali alebo ho obdržali len po adaptačnej dobe. Družstvo po tejto adaptačnej dobe uskutoční so zamestnancami rozhovory, kde sa hodnotí ich výkon v skúšobnej dobe a navrhuje sa ďalší postup – prípadne udelenie prémieho listu, ako dopísal jeden zamestnanec.

Jedenásta otázka dotazníku

Po obdržaní výsledkov z hodnotenia môžu zamestnanci pociťovať dva pocity - buď sú šťastní a spokojní, že ich pracovný výkon bol ohodnotený pozitívne, alebo naopak v prípade zlých výsledkov by ich mohol plán rozvoja motivovať, aby budúce obdobie dopadlo pre nich lepšie. V jedenástej otázke sme zisťovali, ako zamestnancov motivuje či už dobrý alebo aj zlý výsledok hodnotenia pre zvýšenie ich pracovného výkonu. Odpovede označovali do ponúkanej škály, kde hodnota jeden znamenala, že pracovný výkon u zamestnanca zostáva rovnaký a hodnota päť znamenala, že pracovný výkon sa zvyšuje.

Graf 8 - Miera motivácie k zvýšeniu pracovného výkonu po skončení hodnotenia



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

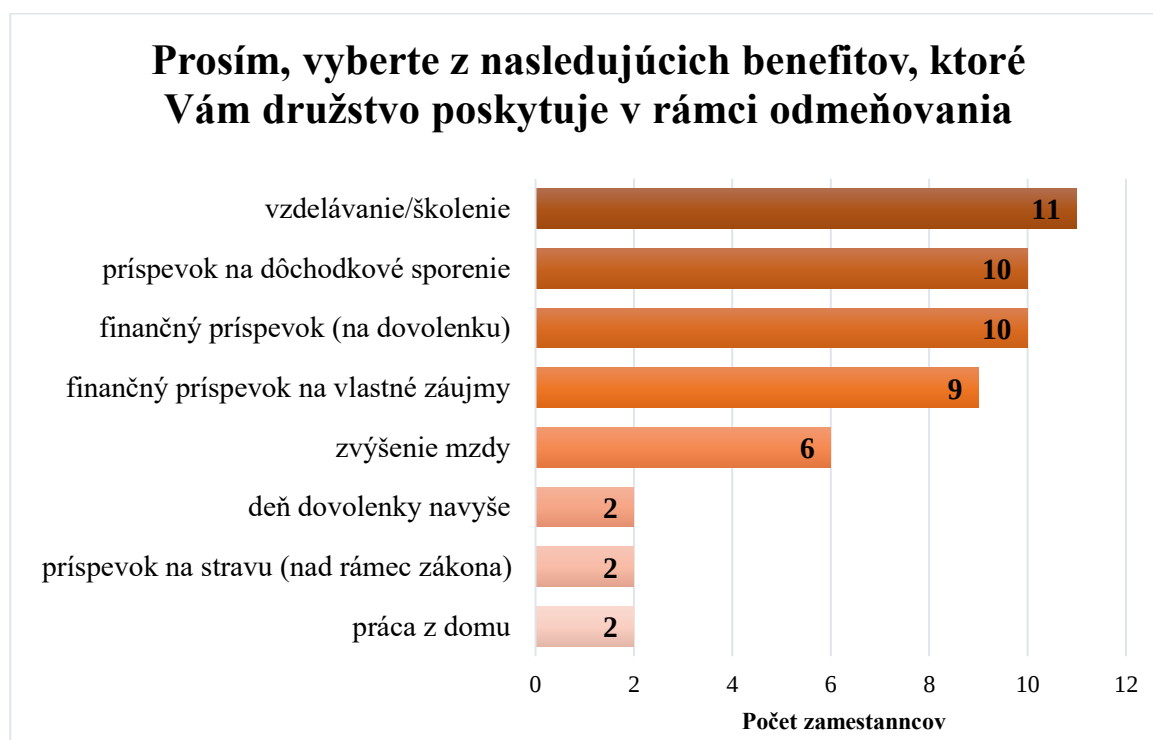
Pri pohľade na graf môžeme zhodnotiť, že pre väčšinu zamestnancov výsledky z hodnotenia ich pracovného výkonu predstavujú motiváciu k zvyšovaniu ich výkonu do budúceho obdobia.

4.3.3 Tretia sekcia dotazníku – Systém odmeňovania

Tretia sekcia v našom dotazníku obsahovala otázku, ktoré sa priamo týkala systému odmeňovania v spotrebnom družstve COOP Jednota Nové Zámky. Nakoľko aj systém odmeňovania je veľmi dôležitým prvkom riadenia ľudských zdrojov a má tiež aj vplyv na výkonnosť zamestnancov, zamestnancom sme položili otázku, ktorej odpovede uvádzame nižšie. Túto sekciu už vyplňali všetci zapojení zamestnanci.

Keďže odmeňovanie pre zamestnancov predstavuje komplexný systém a zahŕňa viaceré aspekty, ako napríklad rôzne benefity, prémie a nepeňažné odmeny, zamestnancov spotrebného družstva sme sa pýtali, aké rôzne formy benefitov im zamestnávateľ ponúka. Zamestnanci si mohli vybrať z našich uvedených možností alebo mohli dopísať aj vlastné odpovede. Odpovede na grafe uvádzame zostupne podľa odpovedí od zamestnancov:

Graf 9 - Benefity poskytované v rámci odmeňovania



Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov z dotazníka

Medzi najviac označované benefity patrili: *vzdelávania/školenia v rámci pracovnej doby*, *finančné príspevky*, *príspevok na dôchodkové poistenie* a *finančný príspevok na vlastné záujmy*. *Zvýšenie mzdy* (na základe dobrých výsledkov z hodnotenia) označili šiesti zamestnanci a ostatné benefity boli vybraté zhodne po dvoch zamestnancoch.

4.3.4 Štvrtá sekcia dotazníku – Demografické údaje zamestnancov

Poslednou sekciou bol zber demografických údajov od zamestnancov. Položili sme im tri základné otázky: pohlavie, dĺžka zamestnania v družstve a pracovné zaradenie. Túto sekciu vyplnili všetci štrnásť respondenti nášho dotazníku.

Pri **štrnásťtej otázke** sme sa sústredili na porovnanie v odpovediach, pretože sme brali do úvahy demografický faktor – pohlavie. Táto otázka nám pomohla pochopiť, ako pohlavie ovplyvňuje postoje, prípadne aj preferencie zamestnancov. Pre kvalitnejšiu analýzu sme sa zamestnancov v **pätnásťtej otázke** pýtali, koľko rokov pracujú v družstve. Predpokladali sme, že zamestnanci, ktorí v družstve pracujú dlhšie, majú viac skúseností a vedia lepšie zhodnotiť celkový systém. Posledná otázka bola zameraná na zistenie, na akom úseku/útvare daný zamestnanec vykonáva prácu. Kompletné výsledky uvádzame v tabuľke 8:

Tabuľka 8 - Demografické údaje zamestnancov COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

<u>Demografické údaje zamestnancov COOP Jednota Nové Zámky, s. d.</u>					
14. otázka		15. otázka		16. otázka	
Pohlavie	Počet	Roky pôsobiacie v spotrebnom družstve	Počet	Úsek, na ktorom zamestnanec pracuje	Počet
žena	11	menej ako 1 rok	1	útvár predsedu družstva	0
muž	3	1 až 5 rokov	1	úsek personalistiky a miezd	5
		6 až 10 rokov	4	úsek obchodu a marketingu	2
		viac ako 10 rokov	8	úsek prevádzky	5
				úsek financií a účtovníctva	2

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov dotazníka

Po vyhodnotení a analýze kvantitatívneho prieskumu sme dokázali odpovedať na druhú výskumnú otázku: *Aká je miera spokojnosti zamestnancov COOP Jednota Nové Zámky, s. d. s aktuálnym procesom hodnotenia a ako ich spotrebné družstvo zapája do procesu hodnotenia zamestnancov a môžeme konštatovať, že spotrebné družstvo dáva priestor zamestnancom na poskytovanie spätnej väzby a aj na predkladanie návrhov na*

zlepšenie. Zamestnanci na druhú stranu vnímajú, že proces hodnotenia nie je dostatočný - aj z realizačnej stránky ale najmä pri vyhodnocovaní a poskytovaní istej formy spätnej väzby a dokumentu o výsledkoch ich pracovného hodnotenia.

4.3.5 SWOT analýza hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.

V nasledujúcej časti sme vytvorili podrobnú SWOT analýzu hodnotenia zamestnancov, ktorú bola vypracovaná na základe dôkladnej analýzy výsledkov z kvalitatívneho a kvantitatívneho prieskumu v tejto práci. Cieľom vytvorenia SWOT analýzy bolo identifikovať interné faktory, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a efektívnosť nastaveného procesu hodnotenia v spotrebnom družstve a spokojnosť zainteresovaných zamestnancov.

Tabuľka 9 - SWOT analýza hodnotenia zamestnancov

Silné stránky - Strengths	<i>Váha</i>	<i>Známka</i>	Σ	Slabé stránky - Weaknesses	<i>Váha</i>	<i>Známka</i>	Σ
dôvera zamestnancov a aktívna spätná väzba	0,4	5	2	nepravidelné ročné hodnotenie	0,3	4	1,2
informovanosť o kritériách hodnotenia	0,3	4	1,2	slabá informovanosť o cieľoch hodnotenia	0,5	5	2,5
benefity v systéme odmeňovania	0,3	4	1,2	absencia plánu rozvoja	0,2	3	0,6
<u>SPOLU</u>	1,00	-	4,4	<u>SPOLU</u>	1,00	-	-4,30
Príležitosti - Opportunities	<i>Váha</i>	<i>Známka</i>	Σ	Hrozby - Threats	<i>Váha</i>	<i>Známka</i>	Σ
nové technológie/metódy	0,4	5	2	strata motivácie zamestnancov	0,4	4	1,6
informačné porady pred hodnotením	0,2	2	0,4	zvýšenie fluktuácie zamestnancov	0,2	2	0,4
digitalizácia aktuálneho procesu	0,4	5	2	nižšia produktivita práce	0,4	4	1,6
<u>SPOLU</u>	1,00	-	4,40	<u>SPOLU</u>	1,00	-	-3,60

Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumov

Z výsledkov v tabuľke 9 sme zistili, že spotrebné družstvo aj napriek slabým stránkam a istým hrozbám má stále dostatočné množstvo príležitosti, ktoré v prípade aplikovania môžu výrazne zlepšiť a zjednodušiť celý proces hodnotenia zamestnancov.

Spotrebné družstvo na základe realizovaných prieskumov dbá na aktívnu komunikáciu medzi nadriadenými a podriadenými, avšak priamo pri procese hodnotenia je potrebné, aby boli všetci zamestnanci vždy oboznámení, aký je cieľ ich každého hodnotenia.

4.4 Odporúčania a návrhy pre COOP Jednotu Nové Zámky, s. d.

V tejto časti diplomovej práce sme sa venovali konkrétnym návrhom a odporúčaniam, ktoré môžu spotrebnému družstvu zefektívniť a zjednodušiť celý proces hodnotenia zamestnancov. Jednotlivé odporúčania a návrhy sme zostavili na základe dôkladného poznania aktuálneho procesu hodnotenia, z osobných rozhovorov a aj z výsledkov dotazníka – teda miery spokojnosti zúčastnených zamestnancov. Táto podkapitola je vypracovaná na základe zistenia odpovede na výskumnú otázku číslo 3 *Akými spôsobmi sa dá zefektívniť proces hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d.?*

4.4.1 Zakúpenie modulu „hodnotenie“ v informačnom HR systéme HUMAN

Ako sme opisovali tento informačný systém v časti 4.2., pre spotrebné družstvo by tento modul zefektívnil celý proces hodnotenia zamestnancov, pretože obsahuje komplexné spracovanie a výstupy pre hodnotiteľov. Zakúpením tohto modulu by spotrebné družstvo malo k dispozícii viacero možností a výhod, ktoré spoločnosť HOUR, spol. s r. o. uvádza na svojej webovej stránke:

1. modul dokáže porovnávať výsledky hodnotení zamestnanca s požiadavkami pracovného miesta;
2. modul je schopný generovať hodnotiace hárky;
3. modul automaticky definuje hodnotiace stupnice;
4. po skončení hodnotenia modul vykoná import výsledkov hodnotenia z programu MS Excel;
5. modul vie identifikovať, priradiť a hodnotiť úlohy a zadané ciele.

Medzi hlavné výhody tohto modulu môžeme podľa dostupných informácií zaradiť: efektívnosť, objektivitu výsledkov (modul zabezpečí konzistentné informácie) a

identifikovanie rozvoja - oblastí, kde sa zamestnanci môžu alebo potrebujú rozvíjať. Po implementácii modulu „hodnotenie“ by spotrebné družstvo získalo nasledovné funkcie:

- a) evidenciu všetkých zamestnancov a ich záznamy z predošlých hodnotení = uľahčilo by to doteraz papierovú evidenciu;
- b) evidenciu hodnotiacich hárkov za určité hodnotiace obdobia;
- c) evidenciu kompletných záznamov z hodnotení zamestnancov = všetky zistené informácie ohľadom výkonu zamestnanca, jeho dochádzky a iných kritérií by boli dostupné a rýchlo dohľadateľné na jednom mieste;
- d) metodiky hodnotenia na základe troch techník:
 - 1. hodnotenie založené na kritériách pracovnej pozície = pre spotrebné družstvo by to predstavovalo jasné rozdelenie spôsobov a formulárov podľa pracovnej pozície svojich zamestnancov;
 - 2. hodnotenie podľa cieľov – MBO = by umožnilo rýchle vyhodnotenie na základe vopred stanovených cieľov - systém by vypísal, či zamestnanec splnil alebo nesplnil stanovené ciele;
 - 3. hodnotenie podľa zadaných úloh.⁸⁷

Aj keď na trhu dnes existujú rôzne iné softvéry a aplikácie, ktoré spoločnostiam uľahčujú a zefektívňujú proces hodnotenia zamestnancov, po analýze aktuálnej ponuky by zakúpenie akéhokoľvek iného softvéru pre spotrebné družstvo bolo náročné - jednak z finančnej stránky, ale najmä z hľadiska implementácie a zaučenia zodpovedných zamestnancov - hodnotiteľov, pretože nie všetky dostupné systémy sú v slovenskom jazyku a s nonstop “hotline linkou” (linka nepretržitej podpory) , na ktorú sa dá obrátiť v prípade problémov. Systém HUMAN sa v spotrebnom družstve osvedčil, používajú ho už dlhé roky a nakoľko spoločnosť HOUR poskytuje aj nepretržitú pomoc, v prípade problémov pri implementácii alebo nasledovnom používaní by problém vedeli riešiť aj na diaľku. Spoločnosť HOUR sme kontaktovali pre bližšie informácie a približnú cenovú ponuku tohto modulu, avšak v čase písania práce nám bohužiaľ neodpovedali.

⁸⁷ HOUR. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.04]. Dostupné na: <https://www.hour.sk/humanet/hodnotenie-zamestnancov>

4.4.2 Samohodnotiaci dotazník pre zamestnancov

Po analýze aktuálneho procesu hodnotenia sme pre spotrebné družstvo **navrhli tri zmeny – tri návrhy nových formulárov/dotazníkov**, aby bol tento proces pre hodnotiteľov rýchlejší, efektívnejší a modernejší a aby sa viac angažovali v procese hodnotenia aj samotní zamestnanci. Nakoľko spotrebné družstvo dodnes využíva papierovú formu všetkých hodnotení, navrhli sme im prechod na online formu s využitím nástroja Google Formulár, ktorý by predstavoval pre spotrebné družstvo nenákladnú položku, pretože tento nástroj je voľne dostupný.

Pri používaní nami vytvorených formulárov by sa celkový proces hodnotenia zamestnancov v spotrebnom družstve COOP Jednota Nové Zámky zefektívnil a zjednodušil z viacerých dôvodov:

1. výsledky ľahko dostupné a dohľadateľné v online priestore – papierová forma by ostala iba pri informovaní zamestnanca v rámci hodnotiaceho rozhovoru;
2. kvalitným vyhodnotením a následným informovaním by zamestnanci boli viac motivovaní k lepším pracovným výkonom;
3. okamžité zistenie nedostatkov alebo návrhov priamo od zamestnancov na školenie alebo vzdelávanie, to znamená lepšie zacielenie na vzdelávanie zamestnancov;
4. získanie podkladov k systému odmeňovania – ľahšie stanovenie a pridelenie prémie alebo iných odmien zamestnancom;
5. formuláre sa môžu používať aj pri priebežnom hodnotení a vďaka pravidelnej spätnej väzbe zo strany zamestnancov môže spotrebné družstvo prijímať opatrenia okamžite.

Prvým odporúčaním je zaviesť pravidelný **samohodnotiaci dotazník pre zamestnancov**. V družstve sa táto forma hodnotenia aktívne nevyužíva a hodnotitelia by pre kvalitnejšie výsledky mali dávať pravidelný priestor aj zamestnancom. Celý dotazník sme na ukážku priložili v **Prílohe B**. Všetky online dotazníky vytvorené pomocou Google Formuláru by mali k dispozícii zamestnanci, ktorým by ich nadriadení poslali na pracovný e-mail.

Stručný popis navrhovaného samohodnotiaceho dotazníka:

Po otvorení dotazníka by zamestnancov čakali **úvodné informácie** a to najmä: za akým účelom je dotazník poslaný, akým spôsobom budú z neho použité údaje a uvedená by mala byť aj kontaktná osoba, na ktorú sa zamestnanec môže obrátiť v prípade otázok.

Prvá sekcia dotazníku obsahuje osobné a pracovné informácie zamestnanca:

- meno zamestnanca (dotazník nie je možné vyplňať anonymne, pretože výsledky z neho budú slúžiť ako podklad pri hodnotiacich rozhovoroch);
- úsek, na ktorom zamestnanec pracuje;
- pracovná pozícia zamestnanca.

Druhá sekcia dotazníku obsahuje otázky týkajúce sa už priamo pracovného výkonu zamestnanca za posledné obdobie:

- otvorená otázka: aké sú Vaše najväčšie prínosy pre Váš úsek alebo spotrebné družstvo za posledné obdobie? – kde sa zisťuje, či zamestnanec vie oceniť svoju prácu a prínos;
- hodnotiaci škála od hodnoty 1 po hodnotu 5, kde sa zisťuje, ako je zamestnanec spokojný s jeho pracovným výkonom za posledné obdobie;
- uzatvorená otázka s možnosťou výberu jednej odpovede, ktorá zisťuje, či zamestnanec splnil všetky stanovené ciele a úlohy, ktoré mu zadal nadriadený;
- otvorená otázka: ktorá zisťuje, či zamestnanec pociťoval nedostatky/prekážky, ktoré mu nedovolili naplniť vopred určené ciele – zamestnanec mohol odpoveď dopísať alebo otázku preskočiť, ak nepociťoval žiadne prekážky popri výkone práce.

Tretia sekcia dotazníku obsahuje tri otvorené otázky, ktoré sa týkajú budúceho pracovného obdobia:

- aké sú návrhy/odporúčania zamestnanca pre zlepšenie komunikácie alebo spolupráce na pracovisku;
- aké sú očakávania zamestnanca – zamestnanec vpíše dva ciele, ktoré by chcel v budúcom období dosiahnuť;
- posledná otázka zisťuje stav, či nie je potrebné zamestnanca preškoliť, prípadne mu poskytnúť ďalšie vzdelávanie – návrhy môže zamestnanec vpísať.

4.4.3 Formulár pre hodnotiteľa

Druhý návrh formulára sa týka hodnotiteľov pre ich efektívnejšie zadávanie výsledkov z hodnotenia zamestnancov. Vytvorili sme komplexný hodnotiaci formulár, ktorý pokrýva všetky oblasti, ktoré sa hodnotia pri pravidelnom hodnotení. Celkovo obsahuje päť sekcií, ktoré je potrebné vyplniť formou bodového hodnotenia v určených tabuľkách, prípadne dopísanie slovného hodnotenia do otvorených otázok. V každej sekcii sa nachádza hodnotiaci tabuľka, kde hodnotiteľ zadáva výsledky, pričom vyberá od hodnoty jeden

(najviac pozitívna) po hodnotu päť (najviac negatívna). V každom riadku je potrebné označiť jednu odpoveď. Celý návrh dotazníka je k dispozícii v **Prílohe C**.

Stručný popis hodnotiaceho formulára:

Po otvorení hodnotiaceho formulára sú hodnotiteľom poskytnuté **základné informácie**, podobne ako pri samohodnotiacom dotazníku.

Na úvodnej stránke sa nachádzajú aj otvorené otázky:

- meno hodnoteného zamestnanca;
- útvar/úsek, na ktorom zamestnanec pracuje (otázka s rozbaľovacou ponukou odpovedí)
- pracovná pozícia zamestnanca;
- meno nadriadeného – v spotrebnom družstve väčšinou aj hodnotiteľ;
- dátum vykonania hodnotenie – možnosť vybrať dátum z virtuálneho kalendára.

Prvá sekcia dotazníku sa týka hodnotenia osobnostného profilu zamestnanca. V tejto sekcii sú vložené otázky:

- v akej miere bol zamestnanec samostatný pri výkone práce;
- v akej miere bol zamestnanec efektívny pri výkone práce;
- v akej miere zamestnanec využíval kreatívne riešenia pri výkone práce;
- v akej miere zamestnanec poskytoval nadriadenému spätnú väzbu.

Druhá sekcia dotazníku sa zameriava na hodnotenie pracovných výkonov zamestnanca a hodnotiteľ vyplňa otázky typu:

- v akej miere zamestnanec splnil všetky dohodnuté ciele/úlohy;
- v akej miere bol zamestnanec pri práci presný (mal minimálny počet chýb);
- v akej miere zamestnanec splnil vopred určené časové termíny;
- v akej miere bol zamestnanec pri výkone práce orientovaný na výsledky;
- v akej miere bol zamestnanec schopný riešiť problémy pri výkone práce.

Tretia sekcia dotazníku sa zameriava na hodnotenie správania a postoja zamestnanca a obsahuje otázky:

- ako aktívne zamestnanec komunikoval a spolupracoval so svojimi kolegami;
- ako vie zamestnanec akceptovať spätnú väzbu a prijať aj kritiku;
- či je zamestnanec na pracovisku priateľský – nevytvára konflikty;
- ako je zamestnanec schopný akceptovať a prispôbiť sa zmenám na pracovisku.

Štvrtá sekcia dotazníku hodnotiteľovi dáva možnosť ohodnotiť iniciatívu a osobnostný rozvoj zamestnanca, pričom v sekcii sa nachádzajú nasledovné otázky:

- v akej miere si zamestnanec sám určuje ciele, ktoré by chcel dosiahnuť;
- v akej miere sa zamestnanec vzdeláva/zúčastňuje sa na školeniach;
- v akej miere sa zamestnanec podieľa na rozvoji úseku, kde pracuje;
- v akej miere má zamestnanec vplyv na stratégiu družstva;
- v akej miere má zamestnanec schopnosť motivovať kolegov k lepším výsledkom.

Piata sekcia dotazníku je záverečnou sekciou, kde hodnotiteľ môže vpisovať slovné odpovede v dvoch otvorených otázkach, ktoré sa týkajú budúceho hodnotiaceho obdobia.

- V akých oblastiach sa zamestnanec potrebuje zlepšiť?
- Aké konkrétne opatrenia/rozvoj navrhujete pre zamestnanca?

Pod každou hodnotiacou tabuľkou sú vložené aj *dve doplňujúce otázky*:

- možnosť dopísať bodové hodnotenie získané v danej sekcii (urýchli to proces vyhodnocovania);
- možnosť dopísať aj slovné hodnotenie hodnotiteľa.

4.4.4 Formulár na hodnotenie nadriadeného

Poskytovanie pravidelnej spätnej väzby od zamestnancov by malo byť súčasťou každej spoločnosti. V spotrebnom družstve už majú skúsenosť s týmto typom hodnotenia, avšak odporúčame ho vykonávať na pravidelnej báze, aby sa zabezpečila lepšia informovanosť a predišlo sa problémom na pracovisku. Pre spotrebné družstvo sme vytvorili návrh formulára, ktorý sme priložili v **Prílohe D**. Obsahom tohto typu formulára sú ako aj pri iných návrhoch základné informácie na úvodnej stránke a potom nasledujú pracovné informácie. Rozdiel medzi týmto formulárom a predošlých dvoch je v tom, že tento formulár je **plne anonymný**, aby sa zamestnanec nebál vysloviť svoj názor. Pre identifikovanie nadriadeného zamestnanec uvedie iba jeho meno a úsek, na ktorom pracuje. Formulár obsahuje päť uzatvorených krátkych otázok a na záver jednu otvorenú – nepovinnú otázku, ktorá zisťuje či by zamestnanec svojmu nadriadenému odporučil konkrétne opatrenia, ktoré by mohol nadriadený v budúcom období zmeniť alebo zlepšiť.

Uzatvorené otázky, ktoré zamestnanec vyplňuje obsahujú možnosti výberu odpovede alebo môžu dopísať aj vlastné myšlienky a vyzerajú nasledovne:

1. Aká bola komunikácia s Vaším nadriadeným v poslednom období?
2. Ako často Vám nadriadený poskytoval spätnú väzbu?
3. V akej miere ste sa cítili byť motivovaný/á zo strany Vášho nadriadeného v poslednom období?
4. Ste pred procesom hodnotenia zamestnancov vopred informovaný/á od Vášho nadriadeného, aký je CIEĽ hodnotenia?
5. Máte možnosť vyjadrovať svoje názory/postrehy Vášmu nadriadenému aj mimo procesu hodnotenia?

Pravidelným využívaním a poskytnutím tohto formuláru získa vedenie spotrebného družstva nasledovné výhody:

- zamestnanec môže slobodne a anonymne vyjadriť svoje názory alebo nápady, ktoré by z nejakého dôvodu nekomunikoval verbálne so svojim nadriadeným;
- pravidelná spätná väzba pre vedúcich a referentov, na základe ktorej vedia zistené chyby alebo nedostatky riešiť okamžite;
- vedeniu spotrebného družstva by výsledky z tohto hodnotenia nadriadeného mohli pomôcť v prípade, ak by sa rozhodli hodnotiť manažérov/vedúcich oddelení, pretože nezaujatý názor zamestnancov dokáže pomôcť v odhalení chýb pri nadriadených a v konečnom dôsledku pomôcť aj celému úseku a spotrebnému družstvu.

4.4.5 Zavedenie pravidelného „PIP formulára“

V spotrebnom družstve dnes využívajú tzv. plán rozvoja – dokument, ktorý zamestnancom poskytuje výsledky z hodnotenia, avšak z výsledkov prieskumu u zamestnancov sme identifikovali nedostatky v predkladaní či náplni informácií v tomto dokumente. Spotrebnému družstvu by sme odporučili zaviesť nový – modernejší spôsob poskytovania spätnej väzby svojim zamestnancom nielen po skončení pravidelného – výročného hodnotenia. „PIP“ formulár, ktorý sme detailne opisovali v teoretickej časti, by spotrebnému družstvu pomohol identifikovať vždy aktuálne nedostatky zamestnancov tým, že by detailne analyzoval ich slabé stránky a nedostatočné zručnosti v poslednom sledovanom období. Personálne oddelenie spotrebného družstva by namiesto plánu rozvoja vypracovalo podrobný návrh „PIP formulára“ a poskytlo zamestnancovi na pracovisku súčinnosť a pomoc pri dosahovaní cieľov v budúcom období.

4.4.6 *Poskytovanie oddychových poukazov zamestnancom*

Ako sme sa dozvedeli od pani námestníčky, zamestnanci vedia získať zvýšenie platu na základe dlhodobých dobrých výsledkov pri hodnotení zamestnancov, avšak navrhujeme poskytovanie oddychových poukazov – na wellness alebo kultúrny zážitok v pravidelnejších intervaloch. Pri pravidelnom hodnotení zamestnancov by spotrebné družstvo mohlo poskytovať tento benefit, ktorý bude priamo previazaný s odmeňovaním. Zamestnanec by mal počas sledovaného obdobia vyššiu motiváciu, čo by mu mohlo pomôcť naplniť všetky dohodnuté ciele. Poskytnutím takejto formy odmeny by zamestnancom posilnili tzv. „Work-Life Balance“, teda podporu zosúladenia súkromného a pracovného života, nakoľko poukazy by mali oddychovú formu a poskytli by možnosť trávenia času so svojimi najbližšími. Myslíme si, že pravidelne motivovaní a angažovaní zamestnanci podávajú lepšie pracovné výsledky a v práci sa necítia nedocenení.

4.4.7 *Využívanie externého poradenstva/konzultácie*

Ak by spotrebné družstvo nemalo vlastné kapacity na vyššie uvedené zmeny, odporúčali by sme „outsourcovať“ celý proces hodnotenia zamestnancov na externú poradenskú spoločnosť, prípadne využiť možnosť individuálnych poradcov, ktorí sa tejto problematike venujú. Spotrebné družstvo by v takomto prípade nemuselo riešiť žiadnu administratívnu prácu spojenú s hodnotením zamestnancov – celú časť by po pridelení agendy (osobných údajov a interných informácií) riešil už poradca/poradenská spoločnosť. Táto možnosť by spotrebnému družstvu priniesla veľa výhod ale aj isté nevýhody.

Medzi **výhody** využitia externého poradenstva/konzultácií sme zaradili:

- **Nezávislý a objektívny názor** = externí poskytovatelia vedia ponúknuť nezáujaté hodnotenie, keďže ich neovplyvňuje interná politika či väzba vzťahov medzi hodnotenými zamestnancami v spotrebnom družstve.
- **Využitie odborných znalostí a skúseností** = externí poskytovatelia sú odborníci, ktorí sa problematike roky venujú a vedia aplikovať aj najmodernejšie riešenia šité „na mieru“.
- **Flexibilita a prínos nových technológií/metód** = externých poskytovateľov by spotrebné družstvo vedelo využívať iba v prípadoch, keď je to potrebné – je to efektívnejší spôsob ako zriadiť napríklad interný tím ľudí. Externí poskytovatelia často prínášajú svojim klientom aj nové perspektívy, ktoré by pre spotrebné družstvo

prinášali dlhodobé výhody – napríklad aj hodnotenie podľa iných ako už zaužívaných metód.

Medzi **nevýhody** využitia externého poradenstva/konzultácií sme zaradili:

- **Vyššie náklady/počiatkové náklady** = využívanie outsourcingu môže byť v začiatkoch finančne náročnejšie, a pre to je dôležité spraviť si dôkladný prieskum a na základe ponúkaných služieb vybrať najlepšiu možnosť.
- **Možná nespolupráca zamestnancov** = niektorí zamestnanci môžu byť skeptickí a odmietat' hodnotenie tretími stranami. Výsledky hodnotenia by nemuseli byť relevantné – tejto hrozbe sa dá predísť dôkladným informovaním všetkých zamestnancov a vysvetlenie hlavných dôvodov prechodu na outsourcingovú pomoc.
- **Nedôvera a možná strata kontroly/interných údajov** = pri odovzdaní interných informácií môže spotrebné družstvo nadobudnúť pocit straty kontroly nad procesom hodnotenia, čo by mohlo viesť k istému nesúladu s cieľmi družstva alebo internou kultúrou.

Záver

Hodnotenie zamestnancov je komplexný proces, ktorý dnes spoločnostiam a zamestnancom poskytuje cennú spätnú väzbu. Ako sme uviedli v tejto diplomovej práci, cieľom každého hodnotenia zamestnancov nie je iba zhodnotiť prácu, ale dôsledne preskúmať a navrhovať rozvoj pre zamestnancov, motivovanie zamestnancov – prostredníctvom finančných, ale aj nefinančných benefitov, riešenie problémov alebo nedostatkov, ktoré sa identifikovali pri procese hodnotenia zamestnanca. Komplexné hodnotenie zamestnanca teda znamená nielen hodnotenie jeho pracovného výkonu, ale aj hodnotenie pracovného správania, ochoty či angažovanosti zamestnanca.

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zhodnotiť súčasný stav v oblasti hodnotenia zamestnancov v 21. storočí a preskúmať aktuálne trendy využívané v procese hodnotenia zamestnancov. Na základe dôkladného poznania prostredia v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. sme pre spotrebné družstvo navrhli konkrétne odporúčania na zlepšenie celého procesu hodnotenia zamestnancov. Čiastkové ciele diplomovej práce sme naplnili v teoretickej časti, kde je opísaný vývoj procesu hodnotenia od minulosti až po súčasnosť a v praktickej časti, kde sme detailnou analýzou spracovali opis procesu hodnotenia zamestnancov v COOP Jednote Nové Zámky, s. d. a prišli sme k nasledujúcim záverom:

V súčasnosti spoločnosti využívajú na zjednodušenie procesu hodnotenia zamestnancov rôzne cloudové nástroje alebo mobilné aplikácie, ktoré komplexne zastrešujú všetky činnosti potrebné na hodnotenie pracovných výkonov a zabezpečujú aj výstupy pre hodnotiteľov. Pre malých a stredných podnikateľov zavedenie takéhoto riešenia môže byť spočiatku finančne náročnejšie, avšak už mnoho z týchto modulov/nástrojov je prepojiteľných už s existujúcimi personálnymi informačnými systémami.

Hodnotenie zamestnancov dnes dokáže zamestnávateľovi výrazne pomôcť aj pri personálnych zmenách – napríklad pri povýšení alebo preradení zamestnanca na inú pracovnú pozíciu, keďže vedenie spoločností má k dispozícii hodnotiace záznamy, ktoré obsahujú všetky informácie o zamestnancovi získané pozorovaním a hodnotením zo strany hodnotiteľov.

Podrobne sme analyzovali aj trendy, ktoré priamo alebo nepriamo ovplyvňujú pracovný výkon zamestnanca a tým pádom aj výsledok jeho hodnotenia. Medzi najrozšírenejšie trendy sme zaradili: zvyšovanie kvalifikácie existujúcim zamestnancom,

rozvoj priebežných hodnotení, dbanie na psychické a fyzické zdravie zamestnancov a pomaly zanikajúcu trvalú prácu z domu, ktorú nahrádza hybridná práca z domu.

V praktickej časti sme v rámci zistení odpovede na prvú a druhú výskumnú otázku, na zamestnancov v dotazníku cielili otázky na pozitívne stránky, ale aj na nedostatky, ktoré aktuálne pociťujú. Komplexný prehľad sme spracovali v *SWOT analýze* v časti 4.3.5. Výsledky z kvantitatívneho aj kvalitatívneho prieskumu sme následne porovnali a prišli k zisteniu, že aktuálny proces je náročný a zdĺhavý pre obe zainteresované strany, kde najmä zamestnancom chýba informovanosť o cieľoch hodnotenia a kvalitná interpretácia výsledkov na hodnotiacom rozhovore. Na základe rozhovorov v rámci kvalitatívneho prieskumu túto skutočnosť potvrdila aj pani námestníčka, keďže aj z pohľadu hodnotiteľov je momentálne nastavený proces príliš zdĺhavý a hodnotitelia sa skôr zameriavajú na priebežné alebo „ad hoc“ hodnotenia zamestnancov.

Pre spotrebné družstvo COOP Jednota Nové Zámky sme po úspešnom naplnení našich cieľov a výskumných otázok navrhli niekoľko odporúčaní a návrhov, ktoré boli vytvorené na základe analyzovania výsledkov prieskumov. Všetky odporúčania, ktoré odpovedajú aj na tretiu výskumnú otázku sú vypracované v časti 4.4. a znejú nasledovne:

- zakúpenie modulu „*hodnotenie*“ v informačnom HR systéme HUMAN;
- zavedenie pravidelného „*PIP formulára*“, ktorý by nahradil existujúci Plán rozvoja;
- poskytovanie oddychových poukazov zamestnancom na podporu „Work-Life Balance“;
- využívanie externého poradenstva/konzultácie - využívanie takejto služby hodnotíme ako rýchlu, no finančne náročnú službu, ktorá by si vyžadovala najmä dôkladnú prípravu a odovzdanie interných informácií tretej strane.

Avšak najzásadnejšou zmenou, ktorú sme navrhli bol **prechod z papierovej formy hodnotenia zamestnancov do online priestoru**, kde sme vytvorili tri formuláre (dotazníky) prostredníctvom bezplatného nástroja *Google Formuláre*:

1. samohodnotiaci dotazník pre zamestnanca (Príloha B);
2. formulár pre hodnotiteľa (Príloha C);
3. formulár na hodnotenie nadriadeného (Príloha D).

Toto rozhodnutie sme aplikovali z dôvodu, že papierová forma bola v spotrebnom družstve časovo náročná jednak na prípravu, ale najmä na vyhodnocovanie, pretože

neexistoval jednotný systém. Naše návrhy, ktoré sú priložené v prílohách, obsahujú zjednotené otázky, ktoré sme zostavili na základe dostupných a nových metód a techník, ktoré sa používajú dlhé roky v zahraničí a zamestnanca hodnotia z rôznych smerov, nie len výsledky jeho pracovných výkonov.

Pri všetkých troch online formulároch môže spotrebné družstvo ľahko výsledky exportovať napríklad do programu Microsoft Excel, kde pomocou základných vzorcov dokážu rýchlo a jednoducho zobrazit' výsledky a selektovať zamestnancov do skupín, napríklad podľa ich pracovného zaradenia. Takéto riešenie by si vyžadovalo preškolenie alebo zaškolenie hodnotiteľov, avšak z celkového hľadiska, ak by spotrebné družstvo neplánovalo vynaložiť finančné prostriedky do externých zdrojov/subjektov, je to najrýchlejší spôsob, ako zefektívniť celkový proces hodnotenia ich zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

1. AGGARWAL, Ashima – MITRA TKAHUR, Gour. 2013. *Techniques of Performance Appraisal-A Review*. International Journal of Engineering and Advanced Technology. [elektronický zdroj]. 2013. ISSN 2249-8958. [cit. 2023.10.08]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/264458875_Techniques_of_Performance_Appraisal-A_Review
2. ARMSTRONG, Michael – STEPHEN, Taylor. *Řízení lidských zdrojů - Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a. s. 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. Brožúra spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky
4. COOP. *O nás*. 2024. [online]. [cit. 2024.02.10]. Dostupné na: <https://www.coop.sk/sk/o-nas>
5. DAOANIS, Liza Estino. *Performance Appraisal System: It's Implication to Employee Performance*. International Journal of Economics and Management Sciences. 2012. s. 55-62. Dostupné na: <https://www.intl-academy.org/wp-content/uploads/2017/03/Daoanis-IJEB-November-2012.pdf>
6. DIARČÁKOVÁ, Anna – ŠKRINÁR, Alexander. *Riadenie ľudských zdrojov*. 2020. [online]. 2020, [cit. 2023.10.08]. Dostupné na: <https://www.srovpraxi.sk/33/riadenie-ludskych-zdrojov-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWACH5CIMywylxLXDvcElgWVXg5vC20bZQZg/>
7. DUDINSKÁ, Elvíra a kol. *Manažment ľudských zdrojov*. 1. vyd. Prešov : Michal Vaško. 2011. 214 s. ISBN 978-80-7165-831-3.
8. FINSTAT. *COOP Jednota Nové Zámky, spotrebné družstvo*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.10]. Dostupné na: <https://finstat.sk/00168882>
9. FINSTAT. *COOP Jednota Slovensko, spotrebné družstvo*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.10]. Dostupné na: <https://finstat.sk/35697547>
10. FREEDMAN, Max. *Employees Are More Likely to Consider Quitting After an Unfair Performance Review*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.businessnewsdaily.com/15221-employees-more-likely-to-quit-after-unfair-review.html>

11. FRK, Vladimír et al. *Riadenie ľudských zdrojov : kapitoly o invencii a aktivite vo využívaní ľudského kapitálu*. 1. vyd. Prešov : Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, 2010. ISBN 978-80-555-0140-6.
12. GOLDBERG, Edie. *Top 6 HR Trends For 2023*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/02/28/top-6-hr-trends-for-2023/>
13. HERRITY, Jennifer. 2023. *23 Performance Evaluation Phrases To Use in a Review*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.01]. Dostupné na : <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/performance-evaluation-phrases?fbclid=IwAR1nqS-5jT5Ay0OrM1kktr6pZEz0tv5PJ65qOGCQeXKfbzJGaKHA0dkjMEY>
14. HOUR. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.04]. Dostupné na: <https://www.hour.sk/humanet/hodnotenie-zamestnancov>
15. HOUR. *Informačný systém HUMAN*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.04]. Dostupné na: <https://www.hour.sk/human>
16. HOUSTON, Kimberly. *5 modern methods of performance appraisal*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: https://www.jotform.com/blog/modern-method-of-performance-appraisal/?fbclid=IwAR1K1mhJyYPn2UOSVtFX_8oC1oEWY2buv83oGFI6mZ9qKSJlI0dyh7ItcZA
17. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, s. r. o. 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
18. Interné informácie spotrebného družstva COOP Jednota Nové Zámky
19. Interné informácie úseku personalistiky a miezd COOP Jednota Nové Zámky, s. d.
20. Interné materiály COOP Jednota Nové Zámky, s. d.
21. Interný materiál spotrebného družstva
22. JAISWAL, Babita. 2020. *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal*. Department of Library and Information Science, Lucknow University. [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2023.10.06]. Dostupné na: https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004032240236202babita_jais_Methods_of_Performance_Appraisal.pdf?fbclid=IwAR3BtqeEhHxur4LCSLHH5jTVf5p_wuYM5Z4wQ7KPDFAheKO-pAU6W9NgV10

23. JEDNOTA-NZ. *História*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.08]. Dostupné na: https://www.jednota-nz.sk/historia?fbclid=IwAR0QIBkdvcM_AIIxo-FEL2CfCvU3Qh1q2uUHKBJjvy46VULDnd0EWG0nPMI
24. JEDNOTA-NZ. *Profil spoločnosti*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.08]. Dostupné na: <https://www.jednota-nz.sk/profil>
25. KALINOVÁ, Gabriela. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava : Slovenská technická univerzita. 2001. 81 s. ISBN 80-227-1613-8.
26. KOCIANOVÁ, Renáta. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha : Grada Publishing. s. r. o. 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
27. KONTIS. 2023. *Kompetencie*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.kontis.sk/reseni.html#kompetence>
28. KONTIS. 2023. *O firme*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: https://www.kontis.sk/o_firme.html
29. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
30. KRAVČÁKOVÁ, Gabriela – BERNÁTHOVÁ, Dominika. *Manažment ľudských zdrojov*. [elektronický zdroj]. 2020. [cit. 2023.10.08]. ISBN 978-80-8152-952-8. Dostupné na: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2020/fvs/manazment-ludskych-zdrojov.pdf>
31. LAURINAVICIUS, Tomas. 2023. *Performance Review Template & Examples (2023)*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.04]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-review/?fbclid=IwAR3fiI0gDGJdfvOYJhoa6bZ72G3opiillUSpJBrgAqPV7jUmsWXcuC-dmEI>
32. LUNENBURG, Fred C. *Performance appraisal: Methods and rating errors*. [elektronický zdroj]. International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 2012, 14.1: 1-9. [cit. 2023.09.19] Dostupné na : <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C.%20Performance%20Appraisal-Methods%20And%20Rating%20Errors%20IJSaid%20V14%20N1%202012.pdf>
33. MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment*. 6. vyd. Bratislava : Sprint 2 s. r. o. 2016. 408 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

34. MINDTOOLS. *Performance Management and KPIs*. [online] [cit. 2023.10.11] .
Dostupné na: <https://www.mindtools.com/aia3zkb/performance-management-and-kpis>
35. ORGAN, Christine. 2023. *How To Create A Performance Improvement Plan (PIP)*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.04]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/advisor/business/performance-improvement-plan/?fbclid=IwAR3igvN0Q4ie0VW6Ui-ClcOpVZGbeNm291DEzIC2eQ26uXMjcpsdLq-1DXk>
36. PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, s. r. o. 2009. 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.
37. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 3. akt. vyd. Praha : Grada Publishing, s. r. o. 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
38. PROWSE, Peter – PROWSE, Julia. *The dilemma of performance appraisal*. Measuring Business Excellence. 2009, s. 69-77. ISSN 13683047.
39. REGISTER ÚČTOVNÝCH ZÁVIEROK. *COOP Jednota Nové Zámky, spotrebné družstvo*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.08]. Dostupné na: <https://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/accountingentity/show/27114>
40. REMOVČÍKOVÁ, Libuša. 2023. *Hodnotiaci rozhovor: ako ho viesť a aké otázky sa (ne)pýtať?*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.03]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/hodnotiaci-rozhovor>
41. SERINOVÁ, Katarína. 2022, *Ako správne uchopiť hodnotenie zamestnancov?*. [online]. 2022, [cit. 2023.09.23]. Dostupné na: <https://www.money.sk/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/ako-spravne-uchopit-hodnotenie-zamestnancov/>
42. SCHOOLEY, Skye. 2023. *Times Are Changing: The Future of Performance Management Trends*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.business.com/articles/the-future-of-performance-management/>
43. STRENITZEROVÁ, Mariana – PONIŠČIAKOVÁ, Oľga. *Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov*. 1. vyd. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline. 2006. 135 s. ISBN 80-8070-579-8.
44. TLAČOVÁ SPRÁVA COOP Jednota Slovensko, s. d. *Až 70% slovenskej produkcie v COOP Jednote*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.08]. Dostupné na: <https://coop.sk/files/media/documents/2024-02-07-az-70-slovenskej-produkcie-v-coop-jednote-1224412051.pdf>

45. TREND. *Predáva sa historicky najviac súkromných značiek, medzi obchodnými reťazcami sú veľké rozdiely*. [online]. 2024, [cit. 2024.02.08]. Dostupné na: https://www.trend.sk/spravy/predava-historicky-najviac-sukromnych-znacie-k-medzi-obchodnymi-retazcami-su-velke-rozdiely?itm_brand=trend&itm_template=search&itm_modul=articles-search-list&itm_position=2
46. ULRICH, Dave et al. *Nová éra řízení lidských zdrojů: ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 302 s. ISBN 978-80-247-5090-3.
47. URBANCOVÁ, Hana – VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů – moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. 2023. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
48. VEMA. 2023. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na : <https://www.vema.sk/sk/hodnotenie-zamestnancov>
49. VEMA. 2023. *O spoločnosti*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na : <https://www.vema.sk/sk/o-spolocnosti>
50. VENCLOVÁ, Kateřina – ŠALKOVÁ, Andrea – KOLÁČKOVÁ, Gabriela. *Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations*. In Journal of Competitiveness. Vol. 5. Iss. 2. s. 20-36. ISSN 1804-1728. Dostupné na: https://www.pulib.sk/web/kniznica/elpub/dokument/Kotulic24/subor/Coculova_Svetozarovova.pdf
51. VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. *Manažment ľudských zdrojov*. 4. nezmen. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre. 2007. 166 s. ISBN 978-80-8069-956-7.
52. VULPEN, van Erik. *11 HR Trends for 2023: Seizing the Window of Opportunity*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends-2023/>
53. Výročná správa COOP Jednota Nové Zámky, s. d. za rok 2022
54. Výročná správa COOP Jednota Slovensko, s. d. za rok 2022

55. WHOOLEY, Meredith. *Top 4 Performance Management Trends of 2023*. [online]. 2023, [cit. 2023.10.07]. Dostupné na: <https://blog.clearcompany.com/top-performance-management-trends>
56. XPERIENCEHR. 2023. *Hodnotenie zamestnancov*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.xperiencehr.com/sk/hodnotenie-zamestnancov/>
57. XPERIENCEHR. 2023. *O našej spoločnosti*. [online]. 2023, [cit. 2023.09.27]. Dostupné na: <https://www.xperiencehr.com/sk/o-nasej-spolocnosti/>

Prílohy

Príloha A – Hodnotiaci dotazník COOP Jednota Nové Zámky, s. d.

Príloha B – Návrh online samohodnotiaceho dotazníka pre zamestnanca

Príloha C – Návrh online formulára pre hodnotiteľa

Príloha D – Návrh online formulára na hodnotenie nadriadeného

Príloha E – Dotazník pre zamestnancov COOP Jednota Nové Zámky, s. d.