

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociológie a andragogiky



NÁVRH SYSTÉMU MOTIVÁCIE A HODNOTENIA
THE SYSTEM DESIGN OF THE MOTIVATION AND
CLASSIFICATION

Bakalárska diplomová práca

Katarína Demeterová

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila pri písaní.

.....
vlastnoručný podpis

V Bratislave dňa 30. 03. 2010

PodĎakovanie

Týmto by som chcela vyjadriť svoje poĎakovanie PhDr. Veronike Gigalovej za odborný prínos k mojej bakalárskej práci ako aj profesionálny a ohľaduplný prístup.

Ďalej by som sa rada poĎakovala RNDr. Igorovi Peceňovi za možnosť detailného náhľadu do vnútra CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o a poskytnutia relevantných informácií.

Na koniec by som chcela poĎakovať aj svojmu manželovi Mgr. Miroslavovi Demeterovi, ktorý ma neúnavne motivoval a svojimi hodnoteniami priviedol k želanému koncu.

Anotácia

Motivácia zamestnancov a hodnotenie pracovného výkonu zvyšuje spokojnosť zamestnancov a napomáha organizácii k rýchlejšiemu dosahovaniu cieľov. So zreteľom na túto myšlienku sa táto bakalárska práca zaoberá základom motívov a stimulov, na ktorých stavia motivačné modely. Z tých následne prechádza do teórií motivácie, ktoré sú pretavované do praktickej podoby, ako návod na zapracovanie do praxe pre konkrétnu spoločnosť, ktorá nedisponuje personálnym pracovníkom. Rovnako sa venuje hodnoteniu, ako forme motivácie. V hodnotení sa sleduje jednoduchá línia hodnotiacich postupov, ľahko implementovateľných v pracovnom procese s prehľadnými logickými krokmi.

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická časť	9
1. Motivácia	9
1.1 Motívy a stimuly	9
1.2 Motivačné modely	10
1.2.1 Hedonistický výklad motivácie ľudského správania.	11
1.2.2 Aktivačný (ponukový) model motivácie.	11
1.2.3 Kognitívny model motivácie	11
1.2.4 Humanistické modely motivácie ľudského správania.	12
1.3 Teórie motivácie	12
1.3.1 Maslowova hierarchia potrieb	12
1.3.2 Hertzbergova dvojfaktorová teória	14
1.3.3 Vroomova teória očakávania	15
1.3.4 Adamsova teória rovnosti	16
1.3.5 McClellandova teória troch potrieb	17
1.3.6 Skinnerova teória zosilnených vnemov	18
1.4 Stimulačné prostriedky	19
1.5 Úloha manažéra pri motivovaní	20
2. Hodnotenie	22
2.1 Hodnotenie a jeho funkcie	22
2.2 Kritéria a meradlá v hodnotení	23
2.3 Problémy a chyby pri hodnotení	24
2.4 Podoby hodnotenia	26
2.5 Typy hodnotenia výkonu	27
2.6 Manažér a jeho funkcie	28
2.6.1 Manažér pri hodnotení výkonu	29
2.7 Komunikácia v hodnotení	30
II. Praktická časť	33
3. CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.	33
3.1 História	33
3.2 Produkty a zákazníci	34
3.3 Organizačná štruktúra	36
3.4 Pracovná náplň oddelení	36
3.5 Pracovná atmosféra	37

3.6 Motivácia v organizácii	37
3.7 Hodnotenie pracovného výkonu	39
3.8 A čo na to zamestnanci?	39
4. Návrh systému motivácie a hodnotenia zamestnancov	42
4.1 Motivácia v praxi	42
4.1.1 Maslowova hierarchia potrieb v praxi	43
4.1.2 Hertzbergova dvojfaktorová teória v praxi	44
4.1.3 Vroomova teória očakávania v praxi	45
4.1.4 Adamsova teória rovnosti v praxi	45
4.1.5 McClellandova teória troch potrieb v praxi	46
4.1.6 Skinnerova teória zosilnených vnemov	46
4.2 Hodnotenie v praxi	47
4.2.1 Neformálne hodnotenie	47
4.2.2 Formálne hodnotenie	47
4.2.3 Komunikácia, kľúč k úspešnému hodnoteniu	48
4.2.4 Hodnotenie pomocou cieľov	49
4.3 Priamy nadriadený, manažér	49
Záver	51
Zoznam použitej literatúry a iných prameňov	52
Zoznam obrázkov a tabuliek	53

Úvod

„V Tichomorí žijú kmene, ktoré vyznávajú kargokult. Behom vojny tu videli pristávať lietadlá s množstvom príma vecí a chcú aby sa to dialo aj teraz. Takže postavili čosi, čo vyzerá ako pristávacie dráhy, a po ich stranách zakladajú ohne. Majú drevenú búdu pre muža, ktorý v nej sedí s dvomi kusmi dreva na hlave ako so slúchadlami a s bambusovým prútikom trčiacim ako anténa – to je dispečer – a čakajú, až lietadlá pristanú. Všetko robia dobre. Formálne je to dokonalé. Vyzerá to presne ako to vyzeralo vtedy. Ale nefunguje to. Žiadne lietadlá nepristávajú.

...všetky podobné postupy nazývam kargokultickou vedou. Navonok sa riadia všetkými predpismi a formami, ale niečo podstatné im uniká, pretože lietadlá nepristávajú.¹

Robert Feynman

Mnoho organizácií dnes vykonáva personálnu činnosť dokonale. Hodnotia zamestnancov dokonale, majú dokonale nastavené kritériá a meradlá hodnotenia. Z každej zásuvky trčia dokonalé dotazníky a skrine sú preplnené dokonalými internými normami. Majú dokonalé motivačné programy pre pracovníkov, poskytujú dokonalé team buildingové aktivity a spolupracujú s dokonalými psychológmi a špecialistami pre HR. Všetko je to nádherne dokonalé. Ale len formálne. Vzťahy na pracoviskách sa zhoršujú, fluktuácia stúpa, motivácia je vykonávaná formou mzdy, ... Niekde je problém. Tým problémom je napodobňovanie bez pochopenia zmyslu ... pretože lietadlá nepristávajú.

Profesor Feynman sa vždy snažil pochopiť ako veci, mechanizmy a javy fungujú. Učil to svojich študentov, ale aj kolegov. Nie je dôležité drakonicky ovládať všetky postupy, dôležité je rozumieť podstate. A na základe takéhoto pochopenia je možné vytvoriť jednoduchosť (zrozumiteľnosť). Jednoduchosť v matematike, fyzike, informatike – personalistike.

Cieľom mojej bakalárskej práce je nastaviť systém motivácie a hodnotenia pre potreby spoločnosti CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o., ktorá ma o to požiadala. Je však možné nastaviť systém motivácie a hodnotenia tak, vzhľadom na absenciu pozície personalistu, aby bol relatívne jednoduchý, implementovateľný v praxi a poskytujúci základný návod manažérom? To sa pokúsím dokázať.

¹ FEYNMAN, R. P.: *To nemyslíte vážne, pane Feynmane!* Praha: Aurora 2001, str. 296

Vo svojej bakalárskej práci som na získavanie informácií využila rozhovory s vedením za účelom zistenia postupov pri hodnotení a motivácií. Rozhovory so zamestnancami boli cielene zamerané na zistenie aktuálnej motivácie a hodnotenia nadriadenými ako aj vyjadrenie potrieb a názorov zamestnancov na zlepšenie v tejto oblasti.

I. Teoretická časť

1. Motivácia

„Na otázku, prečo ľudia v práci zo seba nevydávajú to najlepšie, má mnoho manažérov pohotovú odpoveď, že na trhu (na zemeguli) nie sú vhodní, schopní a ochotní ľudia. Pri školeniach, ktoré vykonávam, vyvolávam trochu rozpaky, keď vyrukujem s tvrdením, že príčinou nie sú neschopní pracovníci, ale manažéri, ktorí nepochopili, o čom ich práca je. Takže väčšinou síce dobre až skvelo riadia financie, projekty, procesy, kvalitu, ..., ďalšie výsledky ich práce, vedenie ľudí, sú však katastrofálne.“²

Vedenie ľudí v sebe zahŕňa aj motivovanie a to dokáže ľudí „nakopnúť“ až do tej miery, žeby sa dalo povedať, parafrázovaním prof. Šimka, ...*aby cedili krv a ešte aby ich to aj bavilo.*“ Odhliadnuc od humorného podtónu by „cedenie krvi“, výkon motivovaného pracovníka, malo byť jednou z hlavných priorít každej organizácie. Ten sa dá totiž pretaviť do toľko žiadaného zisku.

Je mnoho motivačných prvkov, ktoré zvyšujú pracovnú výkonnosť jedinca a medzi ne sa rozhodne radí aj finančná odmena a mzda. Týmto dvom finančným prvkom sa však venovať nebudem, pretože môžu motivovať iba do určitej miery. Len sústavný proces motivácie a oduševňovania môže spôsobiť aby človeka práca bavila a tešila. Tento proces dáva priestor veľkej fantázii a kreativite.

1.1 Motívy a stimuly

Motívy sú súhrny vnútorných činiteľov, ktoré štartujú, rozbiehajú a menia celý proces dosahovania cieľov. Podľa Bedrnovej a Nového existujú dva druhy motívov:

1. primárne, ktoré sú vrodene a fungujú na báze biologických procesov či pudu sebazáchovy,
2. sekundárne, ktoré sú vyššie posadené než primárne a vyžadujú myslenie. Jedná sa o motívy empirické, získané či naučené, snahy o moc, vlastníctvo, vplyv.

Pri dosahovaní cieľov sa jedná o vnútorné uspokojovanie (nasýtenie). Motív vytvára túžbu (craving), ktorá rozbieha motiváciu a končí dosiahnutím cieľa a vnútorným

² http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=447:motivace-angazovanost&catid=13:inspirace-pro-vedeni&Itemid=181 - 8.3.2010

uspokojením (nasýtením). Motivácia je priebežný dej medzi motívom (pohnútkou a túžbou) a dosiahnutím cieľa (uspokojením). Podľa Bedrnovej a Nového motivácia pôsobí súčasne v troch oblastiach dosahovania cieľov:

1. dimenzia smeru orientuje čo chceme, čo nechceme, čo by sme radi alebo čo neradi, po čom túžime alebo po čom netúžime,
2. dimenzia intenzity určuje silu, ktorou túžime po dosiahnutí cieľa. Miera energie vyjadruje stupeň túžby od nechcem, túžim, veľmi chcem a pod.
3. dimenzia stálosti určuje mieru vytrvalosti pri prekonávaní prekážok na ceste k cieľu.

Je zaujímavé, že obojstranná polarita v dimenzii intenzity prináša rovnaký výsledok: *“...keď človek nechce, prípadne chce iba málo, veci sa spravidla nedaria, výsledok jeho činnosti nebýva uspokojivý. ...prílišná motivovanosť prináša vysokú mieru vnútorného, psychického napätia, ktoré narúša “normálne“ fungovanie ľudskej psychiky a oslabuje tak aktuálne vnútorné, subjektívne predpoklady výkonu. Celkovo teda výkon znižuje.”*³

Na druhej strane je stimul, ktorý je opakom motívu v zmysle podnetu. Nejedná sa o vnútornú pohnútku ale o vonkajší podnet, často sprostredkovaný inou osobou, buď úmyselne alebo mimovoľne. Stimul stimuluje po psychickej stránke za účelom podnietenia alebo utlmenia motivácie. Efekt stimulácie má rýchly nástup, ale len krátkodobý účinok.

1.2 Motivačné modely

Motivačné modely síce spadajú do oblasti psychológie, ale keďže andragogika je veda transdisciplinárna, sú východiskovými bodmi pri motivácii ľudí a teda aj zamestnancov. Väčšinu z nich nie je možné uplatniť všeobecne, sú však použiteľné čiastkovo a dokážu objasniť pohnútky a ciele konania.

Homeostatický model motivácie ľudského správania uvádzam len marginálne, nakoľko vychádza z homeostázy, vnútornej rovnováhy organizmu, ktorá sa snaží udržať rovnovážny stav. Tento model sa ťažko aplikuje v rámci motivácie, keďže: „Človek nie je pasívny, ako homeostatický model implicitne predpokladá. Navyiac nie je iba biologickým organizmom ale bytosťou spoločenskou v najširšom slova zmysle.“⁴

³ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007., str. 374-375

⁴ *ibid.* str. 380

1.2.1 Hedonistický výklad motivácie ľudského správania

Vychádza z predpokladu, že človek je tvor požívačný a teda jeho konanie smeruje k pozitívnym prežitkom. „Základom je zdôrazňovanie významu emócií v živote človeka a predpoklad, že nakoniec všetka ľudská činnosť smeruje k jedinému: k dosiahnutiu slasti a vyhnutiu sa strasti.“⁵

Jedná sa o motiváciu k maximalizácii pozitívneho a o vylúčenie negatívnych citov. Podľa tohto výkladu majú mať city (slasti) moment dynamizujúci a orientujúci čo nekorešponduje úplne s faktom, že: „...človek býva často motivovaný i k činnostiam, ktoré sú spojené skôr s námahou, s komplikáciami či nepríjemnosťami...“⁶

V praxi by tento model mohol byť využitý vo forme motivácie k úspešným výkonom.

1.2.2 Aktivačný (ponukový) model motivácie

„Za základný motivačný činiteľ je z vonkajšieho prostredia prichádzajúci podnet – ponuka. Ide o podnet, ktorý má silový účinok na správanie prostredníctvom vmedzerenej hypotetickej premennej nazývanej ponuková motivácia.“⁷

Motiváciou je teda snaha o dosiahnutie nejakého cieľa, pričom ponuku tvorí podnet so silovým, energetizujúcim účinkom. Tento silovo energetizujúci podnet je v zmysle tejto teórie emócia. Podľa Bedrnovej a Nového v tomto modeli existujú dva typy ponúk (podnetov). Ponuka prvotná, ktorá má vrodenný silový účinok (bolesť). Ponuka druhotná svoj silový účinok získava empiricky. Táto teória je čiastočne uplatniteľná pri túžbach o uplatnenie sa a túžbach po moci.

1.2.3 Kognitívny model motivácie

„Skutočnosť, že procesy poznávania majú motivačné účinky, teda že s poznávaním súvisí tiež pripravenosť človeka k určitej činnosti (jednaniu), je základným východiskom kognitívnych modelov motivácie ľudského správania. ...poznatie sa podieľa na vzniku a povahe motivačných procesov.“⁸

Je niekoľko prístupov v rámci tejto teórie, napr. teória kognitívnej disonancie (poznávacieho rozporu). Nahromadené vnemy, poznatky a súdy sa dostávajú do

⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 380

⁶ ibid. str. 380

⁷ ibid. str. 380

⁸ ibid. str. 381

vzájomného rozporu, čím sa pre človeka vytvorí stav rozporu, ktorý býva nepohodlný, a preto je človek nútený aktualizovať svoje potreby a vytvoriť súlad.

Využitiu kognitívneho modelu motivácie, kde poznávacie procesy motivujú, sa budem venovať vo vybraných teóriách zameraných na proces (Vroom).

1.2.4 Humanistické modely motivácie ľudského správania

„Každá ľudská bytosť má v sebe dva druhy síl: jedny vychádzajú zo strachu o bezpečie a ťahajú človeka späť. Druhá skupina síl ťahá človeka vpred, k celku a jedinečnosti JA, k plnej funkčnosti všetkých síl. Proces rastu a vývoja je možné chápať ako nekonečnú sériu slobodných rozhodnutí medzi závislosťou a nezávislosťou, regresiou a pokrokom, ...“⁹

Tento model motivácie ľudského správania nemá presné vymedzenie, a preto sa mu budem venovať priamo vo vybraných teóriách zameraných na obsah (Maslow a pod.)

1.3 Teórie motivácie

Teórie motivácie napomáhajú v dosahovaní cieľov organizácie vhodnou a primeranou motiváciou zamestnancov. Pre účely malej organizácie, o ktorej píšem, vyberám tie teórie, ktoré sa vzhľadom na podmienky dajú najlepšie uplatniť.

1.3.1 Maslowova hierarchia potrieb

Teória Abrahama Maslowa je založená na hierarchii potrieb a ich uspokojovaní. Ľudia sú týmito potrebami motivovaní a radia sa do dvoch skupín:

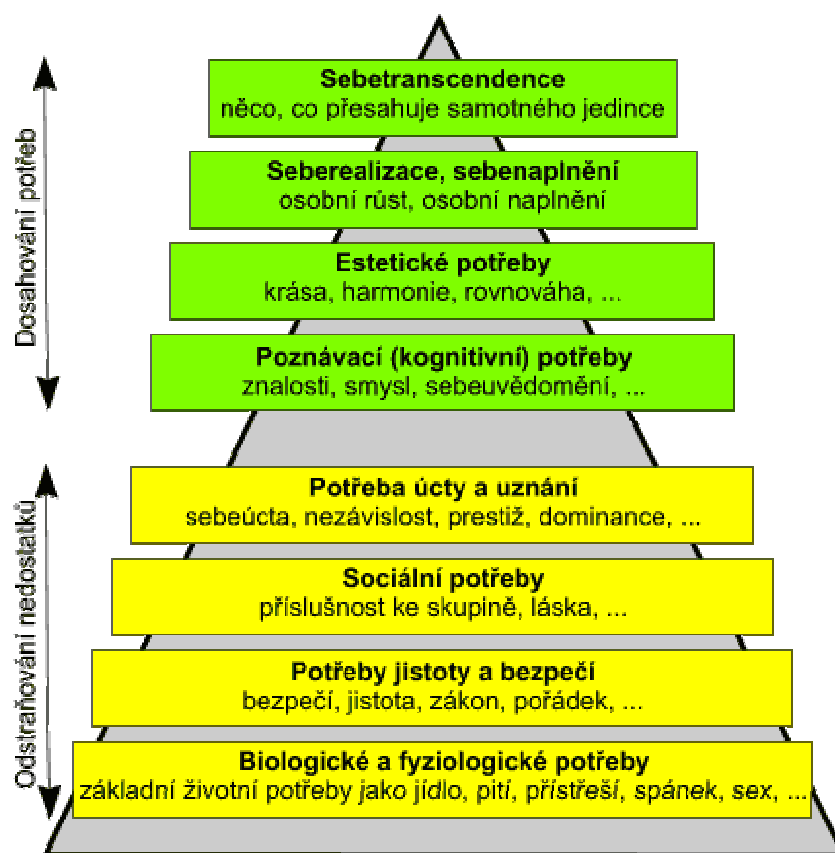
- a) **potreby odstraňovania nedostatku**, medzi ktoré sa radia štyri hierarchické úrovne:
 - fyziologické potreby (homeostatické),
 - potreby istoty a bezpečia (ochrana proti nebezpečeniu, ...),
 - sociálne potreby (byť členom skupiny, láska, priateľstvo),
 - potreby uznania (úcta, prestíž, uznanie).
- b) **potreby dosiahnutia niečoho**, medzi ktoré radí jedna úroveň:
 - sebarealizácia, sebanaplnenie (dotknúť sa svojej hviezdy).

Primárne sú človekom uspokojované najzákladnejšie, homeostatické, ľudské potreby. Až po ich uspokojení sa snaží naplňať potreby vyššie. „...v prípade uspokojenia nižšej

⁹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 382

potreby sa stáva dominantnou potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojovanie tejto vyššej potreby. Potreba seberealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy. ...iba neuspokojená potreba môže motivovať správanie a dominantná potreba je základným motivátorom správania.“¹⁰ Ľudia stúpajú po pyramíde potrieb nie rigidne, ale dynamicky, teda nie priamočiaro a neustále sa k už naplneným potrebám vracajú.

Táto teória bola svojim autorom priebežne doplňovaná. Z pôvodného päť úrovňového modelu vznikol osem úrovňový model (tabuľka 1). Pripustil, že človek môže dosiahnuť seberealizáciu a sebanaplnenie a zažiť stav sebatranscendencie (spirituality). Ten umiestnil na vrchol.



Copyright © Martin Hájek, 2007, publikované so súhlasom autora

Obrázok 1: Rozšírená Maslowova hierarchia potrieb

Praktické využitie tejto teórie vidím v dvoch oblastiach. Prvá je pri výbere nového pracovníka a druhá pri objasnení toho, či aktuálne uspokojovanie potrieb zamestnanca

¹⁰ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, str. 224

korešponduje s potrebami organizácie kladenými na neho. Teda aby sa „o vznešených ideáloch nevravelo človeku hynúcemu hladom“.

1.3.2 Herzbergova dvojfaktorová teória

Dvojfaktorová teória tvrdí, že u ľudí (na pracovisku) sú prítomné dva druhy faktorov:

- a) **hygienické faktory (vonkajšie)**, ktorých neprítomnosť spôsobuje nespokojnosť zamestnancov a demotiváciu, ale pri ich naplnení vedie k žiadnej nespokojnosti. Medzi tieto faktory Herzberg zaradil firemné benefity, pracovné podmienky, vzťahy s podriadeným alebo nadriadeným, plat,
- b) **motivačné faktory (vnútorné)**, ktorých absencia nespôsobuje spokojnosť, ale naopak ich prítomnosť vedie zamestnancov k spokojnosti. „...v nepriaznivom stave spôsobujú, že pracovník nie je spokojný a nie je ani primerane motivovaný k práci. V opačnom prípade sa dostavuje pracovná spokojnosť a priaznivá pracovná motivácia.“¹¹ Medzi ne zaradil uznanie, zodpovednosť, uspokojenie z práce, úspech, osobný rozvoj, pokrok.

Porovnaním týchto dvoch faktorov vyplýva, že uspokojovanie hygienických faktorov prináša len krátkodobý efekt pričom uspokojovanie faktorov motivačných vedie k dlhodobej spokojnosti.

Herzbergove motivátory a hygienické faktory však nemožno brať rigidne a nemenne. Vždy záleží na rebríčku hodnôt zamestnancov. Pokiaľ je niekto motivovaný najmä finančnými odmenami nemožno ich striktne radiť medzi hygienické faktory. Je preto úlohou manažérov aby poznali svojich zamestnancov a na základe tohto poznania, s pomocou Herzbergovej dvojfaktorovej teórie, sa pokúsili vytvoriť motivačnú stratégiu šitú na mieru svojmu pracovnému tímu.

Na obrázku č. 2 je tabuľka dvojfaktorovej teórie aplikovaná na Maslowovu teóriu. Zelenou farbou sú zobrazené motivátory a žltou hygienické faktory.

¹¹ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 386

Oblasť pôsobenia manažérov
Potreba seberealizácie <ul style="list-style-type: none"> • podnetnosť práce, • príležitosť na povýšenie, • priestor na tvorivosť, • motivácia na vyššie ciele.
Potreba uznania <ul style="list-style-type: none"> • verejné uznanie dobrého výkonu, • poverovanie významnými pracovnými aktivitami, • rešpekt budiaci názov práce, • poverovanie zodpovednosťou.
Sociálne potreby <ul style="list-style-type: none"> • príležitosť na sociálnu interakciu, • stabilita pracovnej skupiny, • povzbudzovanie spolupráce.
Potreba istoty a bezpečia <ul style="list-style-type: none"> • bezpečné pracovné podmienky, • istota v zamestnaní, • zamestnanecké výhody.
Fyziologické potreby <ul style="list-style-type: none"> • spravodlivá odmena, • pohodlné pracovné podmienky, • teplo, svetlo priestor.

Tabuľka 1: Aplikovaná pyramída potrieb

1.3.3 Vroomova teória očakávania

„...ľudia myslia, tj. riešia problémy, rozhodujú sa a v závislosti (i) na týchto skutočnostiach určitým spôsobom konajú.“¹², teda ľudia neustále zvažujú a premýšľajú nad budúcnosťou. Sú motivovaní k dosiahnutiu cieľa, ak nájdú spôsob jeho realizácie

¹² BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 388

a zároveň sú presvedčení o jeho dosiahnuteľnosti. Vroom to vo svojej teórii zhrnul do troch základných pojmov:

- Valencia - zastupuje hodnotu resp. znázorňuje príťažlivosť cieľa,
- Inštrumentalita – nástroj dosiahnutia cieľa resp. presvedčenie, že vykonanie jednej veci povedie k druhej,
- Expektancia – očakávanie, že vykonávaná aktivita sa stretne s úspechom.

V praxi je potrebné pracovať s nasledovnými presvedčeniami, ktoré budú nosne viesť:

- že cieľ je a že je žiadúci,
- že je vôbec možné cieľ dosiahnuť,
- že práve daný človek môže cieľ dosiahnuť,
- že daný spôsob dosiahnutia cieľa je vhodný a etický,
- že si daný človek cieľ zaslúži.¹³

Teóriu očakávania je náročné zapracovať v malej organizácii, pretože kladie veľké nároky na manažérov pri odhadovaní potrieb zamestnancov, pri motivácii a taktiež dodržiavaní záväzkov daných zamestnancom. Zároveň zamestnanci musia veriť svojmu nadriadenému. „Zamestnanec, ktorý neverí v to, čo má robiť, nie je motivovaný. Rovnako ak neverí, že by jeho úsilie mohlo viesť k úspešnému koncu, nie je pre dosiahnutie cieľa motivovaný. Úlohou manažéra je vytvárať vo všetkých situáciách prostredie, priaznivé pre dosahovanie vysokej výkonnosti.“¹⁴ Túto teóriu, aj napriek jej náročnosti, je možné použiť v prípade organizácie, ktorú popisujem vzhľadom na stabilný tím s nízkou fluktuáciou, čo znižuje nároky na manažéra. Jej prínosom je orientovanie zamestnanca na cieľ a zároveň sa dá využiť aj pri motivácii na zvyšovanie kvalifikácie alebo v ďalšom vzdelávaní.

1.3.4 Adamsova teória rovnosti

Táto teória sa zaoberá spravodlivosťou pri odmeňovaní pracovníkov. „...zaoberá sa tým, ako ľudia vnímajú, akým spôsobom sa s nimi, v porovnaní s inými ľuďmi, zaobchádza. ... Nie je to synonymum pre rovnosť, ..., pretože to by bolo v prípadoch, kedy si ľudia zasluhujú diferencovaný prístup, nespravodlivé.“¹⁵ Zamestnanci si teda porovnávajú svoje vklady (flexibilita, úsilie, čas atď.) do práce a zisky z nej (uznanie, mzda, benefity, ocenenie atď.). Pri hodnotení môže zamestnanec dospieť k trom zisteniam a z toho prameniaticim následkom:

¹³ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 - 8.3.2010

¹⁴ BLÁŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. ŽU v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str.132

¹⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, str. 226

- a) **vkład > zisk** (nespravodlivá odmena) = nespokojnosť, zhoršenie výsledkov, výpoveď
- b) **vkład = zisk** (spravodlivá odmena) = motivácia ostáva nezmenená
- c) **vkład < zisk** (nadhodnotená odmena) = zintenzívnenie úsilia/zníženie odmeny

Meranie zamestnancom vždy podlieha subjektivite vzhľadom na vlastné hodnoty. Výsledky si môže zamestnanec aj nesprávne vyložiť vzhľadom na nedostatok relevantných informácií. Existujú dve formy spravodlivosti:

- distributívna spravodlivosť – ako ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu a v porovnaní s ostatnými,
- procedurálna spravodlivosť - ako pracovníci vnímajú spravodlivosť postupov používaných podnikom v takých oblastiach, ako je hodnotenie pracovníkov, povyšovanie a disciplinárne záležitosti.¹⁶

Aj keď, ako som už uviedla v úvode tejto kapitoly, sa nebudem venovať finančnému odmeňovaniu a mzde zamestnancov, uvádzam túto teóriu pre jej prínos v oblasti lepšieho pochopenia subjektívneho vnímania odmeny, pričom odmena môže byť benefit, pochvala, uznanie, rast a rozvoj a pod. Keďže v praxi neexistuje pojem „spravodlivá odmena“ (spokojnosť na strane zamestnanca aj organizácie vzhľadom na okolie) je prínosom pre organizáciu v stanovení správnych kritérií a foriem odmeňovania.

1.3.5 McClellandova teória troch potrieb

Vzhľadom na rebríček subjektívnych potrieb majú ľudia potrebu niečo dosiahnuť (úspech), niekam patriť (oblúbenosť) alebo potrebu moci.

- **Potreba úspechu** (úspešného uplatnenia). *„Ľudia s vysokou potrebou úspechu majú pranie byť provokovaní a stavajú si pred seba mierne obtiažne ciele (nie nespiteľné), ktoré sú náročnejšie než ciele ich spolupracovníkov. Sú ochotní prijímať primerané riziko. ...radšej problémy analyzujú a vyhodnocujú. Súhlasia s osobnou zodpovednosťou za odvedenú prácu a sú radi, ak majú rýchlu spätnú informáciu o tom, ako pracujú. Bývajú nepokojní, radi veľa pracujú, nemajú strach zo zlyhania a majú snahu presvedčiť sa o veciach na vlastné oči.“¹⁷* Teda je zrejماً tendencia excelovania, vyhýbania sa vysokej pravdepodobnosti neúspechu a riziku bez zisku ako aj potreba pozitívnej spätnej väzby.
- **Potreba oblúbenosti** (spolunáležitosťi). *„Ľudia s vysokou potrebou oblúbenosti majú potešenie z toho, že ich majú ostatní radi a snažia sa vyhnúť nepríjemným*

¹⁶ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, str. 227

¹⁷ BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. ŽU v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str. 136

*pocitom prameniácim z odmietnutia nejakou sociálnou skupinou. Títo jednotlivci sa najčastejšie sústreďujú na to, aby si udržali príjemné vzťahy s ostatnými, majú dobrý pocit z dôvernosti a vzájomného pochopenia, sú ochotní utešovať iných a pomôcť druhým v ich ťažkostiach, majú priateľský vzťah k ostatným.*¹⁸ Z toho vyplýva, že sú to konformisti, snažia sa niekam patriť, preferujú harmonické vzťahy a uprednostňujú súhlas pred uznaním.

- **Potreba moci** (presadiť sa, mať vplyv). *„...ľudia s veľkou potrebou moci majú záujem ovplyvňovať druhých a uplatňovať kontrolu. Títo jednotlivci sú spravidla vhodní pre zastávanie manažérskych pozícií. Bežne bývajú dobrými spoločníkmi, i keď hašterivými. Sú energickí, priamočiari, praktickí a nároční.*¹⁹ Je to afiliácia k sile a moci formou dosahovania cieľov či ovládania ľudí.

Je plytvaním stavať zamestnanca do situácii a zadávať mu úlohy, ktoré sa priečia jeho potrebám. Zmyslom tejto teórie je odhalenie vyššie uvedených potrieb u zamestnancov a následne výber správnej motivačnej stratégie a vytvorenie priestoru na pracovnú existenciu. A preto zvolením správnych ľudí na správne miesta so správnymi úlohami zvyšuje efektivitu práce a posúva organizáciu k rýchlejšiemu dosiahnutiu cieľov, aj tých strategických.

1.3.6 Skinnerova teória zosilnených vnemov

Podstatou Skinnerovej teórie, že dôsledky vplývajú na správanie. *„...človek sa vo svojej činnosti orientuje len na to, čo mu prinesie úžitok a bezprostredný efekt.*²⁰

Podľa Hájka existujú tri pravidlá dôsledkov:

1. dôsledky, ktoré dávajú odmenu, posilňujú správanie,
2. dôsledky, ktoré trestajú, oslabujú správanie,
3. dôsledky neposkytujúce odmenu ani trest vyvolávajú vyhasnutie správania.²¹

Skinner taktiež poukazuje na vhodnosť spätnej väzby v hodnotení a jej prínosu na motiváciu zamestnancov. *„Riadiaci pracovníci, ktorí zabudovali do motivačných programov prvky spätnej väzby, odmeny, sankcie vo vzťahu k výkonu zamestnancov, dosahovali pomerne lepšie výsledky ako tí, u ktorých pravidelné pozitívne hodnotenie pracovného výkonu v motivačných programoch chýbalo.*²²

¹⁸ BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. ŽU v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str. 136

¹⁹ BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. ŽU v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str. 136

²⁰ ibid. str. 135

²¹ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 - 8.3.2010

²² BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. ŽU v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str. 135

Využitie tejto teórie je zrejmé, podnecovanie žiadúceho pracovného správania zamestnancov pozitívnou stimuláciou. Pozitívne podnecovanie vyvoláva túžbu prekonávať výzvy. Je ale na mieste byť obozretný voči trestom pretože: „...je veľmi obtiažne správne trestať. Trestanie je síce účinné, ale možno, že je účinné až príliš a v prípade nevhodného použitia môže vyvolať pomerne silné, nežiadúce, dlhodobé a ťažko napravitelné vedľajšie efekty.“²³

1.4 Stimulačné prostriedky

„Stimulom môže byť v zásade všetko, čo je pre pracovníka významné, všetko, čo organizácia môže svojmu zamestnancovi ponúknuť.“²⁴ Vychádzajúc z tejto myšlienky otvára sa veľké pole realizácie pre organizácie v oblasti stimulovania motivácie.

Vzhľadom na podmienky malej organizácie s nízkou fluktuáciou neuvádzam stimul povýšenia. Určite sa sem ale radí **hmotná odmena**. Môže mať rôzne podoby, nie len finančného rázu (mzda a pod.). Môžu ju tvoriť zamestnanecké akcie, benefity, dôchodkové pripoistenie, finančné pôžičky, Hmotná odmena nepeňažného charakteru môže byť viac motivujúca než finančná odmena. Vždy záleží od priorít zamestnanca a teda, berúc v úvahu Hertzbergovu dvojfaktorovú teóriu, treba mať na zreteli, či daná odmena sa pre zamestnanca radí medzi hygienické faktory alebo motivátory.

Obsah práce tiež prispieva k stimulácii motivácie, avšak nie je u všetkých pracovníkov rovnaký. Medzi (vybrané) apely pôsobiace na obsah práce sa radia:

- apel na tvorivé myslenie – práca vyžaduje hľadať nové riešenia, dynamicky reagovať na zmeny podmienok, možnosť uplatnenia vlastných nápadov,
- apel na samostatnosť (autonómiu) – v práci vystupuje zamestnanec samostatne, zodpovedne, nevykonáva automaticky len príkazy iných, sám si reguluje výkon práce,
- apel na koncepčné myslenie – práca vyžaduje nadhľad, analýzu logiky vzťahov a ich premietnutie do budúcnosti,
- apel na systematické myslenie – uloženie si všetkých požiadaviek do časovej, logickej a technologickej nadväznosti, práca vyžaduje rýchlosť a pružnosť myslenia, vyvodzovanie vzťahov a ich dôsledkov,
- apel hrdosti na prácu – práca má zmysel, je užitočná, vytvára všeobecne oceňované hodnoty,

²³ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 - 8.3.2010

²⁴ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 400

- apel hrdosti na vlastné schopnosti – práca je náročná a môže v nej uspieť iba ten, kto preukáže výnimočné kvality (zručnosti, schopnosti, vedomosti),
- apel na prestíž – práca je spoločensky oceňovaná,
- apel na sebarozvoj – práca v obore, ktorý sa rýchlo rozvíja a vyžaduje zvládať nové a náročnejšie úlohy,
- apel sebakontroly – v práci človek získava bezprostredne spätnú väzbu o výsledku svojej činnosti a má možnosť svoje konanie rýchlo korigovať,
- apel moci – práca dáva pocit nadradenosti, nadvlády nad inými.²⁵

Atmosféra pracovnej skupiny je ovplyvňovaná vzájomnou interakciou zamestnancov, ale aj formálnou aj neformálnou autoritou manažéra.

1.5 Úloha manažéra pri motivovaní

Úloha manažéra pri motivovaní zamestnancov je obrovská. Jeho povinnosťou je vzbudzovať túžby a želania u zamestnancov a zároveň konať v súlade so záujmami organizácie. A opäť spomínam profesora Šimka, „ešte by to malo ľudí aj tešiť“.

Využívajúc vyššie uvedené motivačné teórie, v kombinácii s poznaním svojich podriadených, by mal byť manažér malej organizácie schopný prijateľne motivovať svoj tím. Pokiaľ sa manažér rozhodne nie len riadiť, ale aj viesť svojich ľudí, je nutné mať na pamäti tieto zásady:

- je dôležité poskytovať pomoc, podporu, inšpiráciu a ukazovať príklady. Platí to pre jednotlivcov aj tím ako celok. Najmä je dôležité poznať ľudí takých akí sú, čo ich baví, motivuje a snažiť sa ich viesť k plnému rozvinutiu ich schopností.
- je dôležité pomáhať ľuďom objavovať ich vlastné schopnosti a predpoklady. Žiaden líder nie je jediným zdrojom motivácie. Je preto dôležité ľuďom pomáhať prekonávať ich vlastné obmedzenia a nachádzať ich vnútorné motivačné zdroje.
- je omnoho ľahšie motivovať alebo pomáhať ak sa líder dokáže vžiť „do kože“ svojho človeka. Lídrom v tom pomáha empatické načúvanie než obyčajné počúvanie. Je to najmä o pochopení pocitov druhej strany,
- bez vzájomnej dôvery a pochopenia je možné len málo podnikat' v oblasti motivácie,
- hlavnými faktormi prispievajúcimi k uspokojeniu z práce sú úspech, uznanie, zaujímavá práca, zodpovednosť, pokrok a osobný rozvoj – pre každého to však môže znamenať čosi iné.²⁶

²⁵ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 402

²⁶ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=69 - 8.3.2010

Pokiaľ ale manažér hodí motiváciu za hlavu ako čosi zbytočné, tak potom: „*Takých manažérov je lepšie nahradiť samoobslužnou motivačnou debnou vedľa automatu na kávu. Stratili ste motiváciu? Vhodte korunu a debna Vás pochváli (zvoľte si za čo) a povie, aký ste úžasný (to je ale už za príplatok). Máte na to tridsať sekúnd a potom zas hajde do práce! Namotivovaný až po uši!*“²⁷

Manažér disponuje širokým rozsahom funkcií. Jednou z nich je aj hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. Vedieť hodnotiť tak, aby to na zamestnanca pôsobilo ako pozitívny stimul je umením a radí sa medzi silné nástroje motivácie.

²⁷ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=213:motivace-nuda&catid=49:praxe-motivace&Itemid=214 - 8.3.2010

2. Hodnotenie

Povinnosťou každej organizácie je venovať zamestnancom starostlivosť, pozornosť, načúvať im a vážiť si ich, pretože hodnoty vytvárajú ľudia. Pojem hodnotenie zamestnancov sa ešte stále nespája v myšliach ľudí s uvedenou starostlivosťou, pozornosťou atď. Má negatívny punc. Ale práve pokiaľ chce organizácia vytvárať hodnoty čo najúspornejšie a najkvalitnejšie musí zamestnancov hodnotiť.

Vytvorenie systému hodnotenia nie je len doménou a povinnosťou stredných a veľkých organizácií, ale aj malých, ktoré častokrát svojou veľkosťou, resp. malosťou, obhajujú ich absenciu. Hodnotenie nemá znamenať represie, hodnotenie má znamenať partnerstvo, v ktorom má svoje nepochybné miesto aj etika a slušnosť.

Vzhľadom na podmienky malej organizácie, o ktorej píšem, uvádzam také informácie týkajúce sa hodnotenia, ktoré je schopná prevziať a uplatniť v praxi.

2.1 Hodnotenie a jeho funkcie

Hodnotenie pracovníkov je jedným z najdôležitejších motivačných nástrojov v rukách manažérov všetkých typov organizácií. Nastavením správneho systému hodnotenia, s použitím správnych nástrojov hodnotenia pracovného výkonu, môže organizácia dosahovať strategických cieľov rýchlejšie a efektívnejšie. Správne pochopeniu pojmu hodnotenie pracovníkov napomáha Josef Koubek svojou definíciou:

„Hodnotenie pracovníkov je veľmi dôležitá personálna činnosť zaoberajúca sa

- a) *získovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta či svojej role, aké je jeho pracovné správanie a aké sú jeho pracovné vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,*
- b) *poskytovaním výsledkov získovania jednotlivým pracovníkom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi a*
- c) *hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.“²⁸*

²⁸ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press 2008, str. 207-208

Pre správne pochopenie procesu hodnotenia je dôležité poznať aj základné funkcie hodnotenia. Tie prenikajú a ústia jedna do druhej pretože len z pozorovania vyplýva schopnosť porovnávať, regulovať a motivovať, pričom opäť zase motivácia preniká do regulácie a rozvoja a pod. Zároveň sú všeobecne platné pre rôzne veľké organizácie a teda aj malé organizácie sú schopné ich využiť. Základnými funkciami hodnotenia sú:

- a) funkcia poznávací – priebežné sledovanie pracovného výkonu a správania zamestnanca nadriadeným (hodnotiteľom) a poznávanie účinkov riadiacej práce manažéra očami podriadených spolupracovníkov,
- b) funkcia porovnávací – porovnávanie s inými pracovnými výkonmi alebo s výkonmi v predchádzajúcich obdobiach,
- c) funkcia regulačná – možnosť operatívnych zmien na základe výsledkov hodnotenia (pomoc zamestnancovi, prevedenie na inú prácu, preradenie na nižšiu funkciu, prepustenie),
- d) funkcia motivačná – podnecovanie zamestnancov aj riadiacich pracovníkov k žiadaným výkonom alebo správaniu. Keď zamestnanci aj manažéri vedia, že ich výkon je dobrý až nadpriemerný, motivuje ich to častokrát ešte k vyšším výkonom. Ak je výkon nedostatočný, zamestnanci sa usilujú ho zvyšovať a „vyrovnať sa“ svojim kolegom.
- e) funkcia rozvojová – na základe zistených pozitívnych alebo negatívnych prejavov v pracovnom správaní poskytuje hodnotenie výborný odrazový mostík pre rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností zamestnancov i riadiacich pracovníkov²⁹

2.2 Kritéria a meradlá v hodnotení

Hodnotenie pracovníkov nie je len hodnotením pracovného výkonu ako manuálnej alebo duševnej činnosti, ale aj hodnotenie pracovného a sociálneho správania. Musia byť nastavené merateľné kritéria použiteľné na všetky vzájomne hodnotené subjekty v záujme spravodlivosti a etiky. I keď sa všeobecne používajú tri základné kritéria, ako kvantita, kvalita a včasnosť plnenia, je vhodné ich doplniť o ďalšie a detailnejšie, vid'. obrázok.

²⁹ BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Žilinská univerzita v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, str. 115

Kritérium hodnotenia výkonu	Meradlo hodnotenia výkonu
Množstvo práce	Množstvo práce Tempo práce Intenzita práce Účinnosť
Kvalita práce	Kvalita práce Spoľahlivosť Dodržanie termínov Ochrana prostredia
Samostatnosť	Samostatné konanie Sústavné zlepšovanie Iniciatíva Pribojnosť
Mnohostrannosť	Prispôsobivosť Organizačné schopnosti Samovzdelávacie schopnosti
Spolupráca	Správanie v tíme Výmena informácií Ochota na spoluprácu
Vlastnosti, zručnosti, schopnosti, kreativita	Flexibilita Zodpovednosť Komunikačné schopnosti Cieľavedomosť a pod.

Tabuľka 2: Kritéria a meradlá hodnotenia výkonu

2.3 Problémy a chyby pri hodnotení

Keďže problémom a chybám sa v priebehu hodnotenia nedá vyhnúť, je vhodné vedieť, čoho by sa hodnotiteľ nemal dopustiť a čoho sa vystríhať. Uvádžam najmä problémy a chyby, ktoré sa stávajú a môžu byť spôsobené hodnotiteľmi.

Medzi základné problémy pri hodnotení zamestnancov patrí **nedostatok zrozumiteľnosti**. „Často sa uvádza, že v priebehu dvoch rokov od vytvorenia formálneho systému hodnotenia v podstate 2/3 všetkých týchto systémov zaniká. Vo veľkej miere je to

nepochybné spôsobené tým, že organizácia si nie je vedomá alebo nevenuje dostatok pozornosti rade problémov, ktorým by sa mohla vyhnúť s trochou prezieravosti a plánovania. Ďalej je to i preto, že organizácia používa jeden systém hodnotenia k mnohým nekompatibilným účelom.³⁰ Teda organizácia nemá ujasnený systém a zmysel hodnotenia a v dôsledkoch využíva hodnotenie k mnohým účelom. Má rovnaký meter na výkon, potenciál aj odmenu. Podceňovaním systémov hodnotenia odsudzujú aj ten najlepší systém na neúspech.

Ďalším nedostatkom je **väzba hodnotenia na mzdu**. Ako uvádza Footová a Cooková previazanosť na mzdu zabraňuje otvorenej diskusii o problémoch alebo oblastiach, ktoré by sa dali zlepšiť. Navrhujú zavedenie kritérií hodnotenia výkonu, ktoré by boli objektívne, nezaujaté a bez predsudkov. Kubeš, Spillerová a Kurnický navrhujú riešenie odmeňovania nasledovne: „Organizácie prichádzajú o mnoho schopných pracovníkov nie preto, že by boli nespokojní so svojim hodnotením a príjmom v absolútnej hodnote. Sú nespokojní s tým, že nepoznajú kritériá, ktoré hrajú pri odmeňovaní dôležitú úlohu. Investície do tvorby systémov v organizácii sa niekoľko násobne vrátia v podobe spokojných a lojálnych zamestnancov. Atmosféra vnútornej rovnováhy a spravodlivosti predstavuje nevyčísliteľnú hodnotu.“

„Ak chceme zamestnancom pomôcť, je dôležité aby im boli oznámené informácie, ktoré o nich boli získané, teda aby im bola poskytnutá spätná väzba.“³¹ **Zatajovanie informácií** zamestnancom zabraňuje diskusii o problémových oblastiach. Samozrejme do tejto kategórie nepatrí utajovanie dôverných informácií pred inými zamestnancami.

V prípade neexistencie jasných kritérií hodnotenia môže vzniknúť problém **subjektivity** alebo **útok na povahu hodnoteného**. Problém subjektivity tkvie v zameraní sa hodnotiaceho na tie oblasti práce, ktoré zamestnanec z určitých dôvodov nezvládol pričom tie, ktoré vykonal dobre budú prehliadnuté. Útok na povahu hodnoteného býva vedený cez optiku vlastností ako inteligencia, nadšenie a pod. „Hodnotiteľ by sa mal zamerať na hľadanie oblastí, v ktorých sa hodnotený zamestnanec môže zlepšiť. Kritizovať niektorých za to, že nie sú dostatočne inteligentní, je ako kritizovať za to, že sú príliš malí. Skutočností neovplyvniteľné a v podstate nezameniteľné je zbytočné hodnotiť.“³²

Riešenie **disciplinárnych priestupkov v rámci hodnotenia** by sa vôbec nemalo vyskytovať. Riešenie disciplinárnych priestupkov by malo byť okamžité a nie odsúvané až na hodnotenie, pretože hodnotenie je o motivácii, zlepšovaní a nájdení spoločnej cesty – nie o karhaní.

³⁰ FOOT M., HOOK C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002, str. 234

³¹ ibid. str. 235

³² ibid. str. 236

Medzi chyby zaraďujeme:

- a) chyba podobnosti – hodnotiaci má tendenciu hodnotiť seba podobného jedinca láskavejšie s pozitívnym výsledkom než toho, ktorý sa mu nepodobá,
- b) chyba vzájomného porovnávania – vzniká pri porovnávaní jedincov medzi sebou a nie vzhľadom na objektívne kritéria. Dôsledkom je napríklad vyniknutie priemerného jedinca neopodstatnene vysokým hodnotením v slabej skupine pracovníkov a tiež naopak. Kvalitný zamestnanec získa slabé a zlé hodnotenie vo výbornej skupine pracovníkov,
- c) distribučná chyba – je alibisticky rovnaké hodnotenie všetkých hodnotených. Distribučná chyba môže tkvieť v zhovievavosti, kedy všetci hodnotení získajú rovnaké dobré hodnotenie. V priemernosti, kedy všetci získajú označenie priemerní a v prísnosti. Vtedy výsledky hodnotenia každého jedinca sú neuspokojivé,
- d) haló efekt – je tendencia hodnotiaceho usudzovať, že hodnotený jedinec je rovnako šikovný vo všetkých smeroch ako v hodnotenom,
- e) horns efekt – je opäť tendencia hodnotiace ale s opačnou polaritou. U hodnoteného je predpoklad, že dosahuje negatívne výkony vo všetkých oblastiach ako v hodnotenej.

2.4 Podoby hodnotenia

Každý hodnotiteľ má na výber dve podoby hodnotenia v závislosti od situácie a pracovného zaradenia. Je to formálne a neformálne hodnotenie. Tieto dve podoby hodnotenia sú zároveň významnými nosičmi spätnej väzby a motivácie pre zamestnanca.

Neformálne hodnotenie je hodnotiacim prvkom. Vykonáva sa priebežne a väčšinou sa viaže k čiastkovým výkonom. Nemáva pravidelný charakter. „Ide skôr o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania, poskytovanie okamžitej spätnej väzby.“³³ Je dôležité pre priebežné orientovanie sa zamestnanca. Z pohľadu malých organizácií je intuitívne viac preferované pretože je krátke, rýchle ale je orientované len na aktuálne úlohy.

Formálne hodnotenie je viac využiteľnejšie a použiteľnejšie ako objektívne hodnotenie zamestnanca na základe stanovenia kritérií a meradiel. „...je väčšinou štandardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť

³³ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, str. 120

a *systematickosť*.³⁴ Jeho nevýhodou je náročnejšia príprava a taktiež čas trvania rozhovoru. Je menej akčné než neformálne hodnotenie, ale jeho nespornými výhodami je:

- poznávanie a hodnotenie pracovníkov komplexnejšie (z hľadiska znalostí, zručností a kvalít potrebných k tomu aby bola práca vykonávaná dobre),
- lepšie rozpoznanie, oceňovanie a rozvíjanie silných stránok pracovníka,
- lepšie rozpoznanie slabých stránok pracovníka, umožňuje ich efektívnejšie odstraňovanie,
- lepšie rozpoznanie potreby vzdelávania a rozvojový potenciál pracovníka, jeho vhodnosť pri vykonávaní náročnejšej práce,
- s predstihom rozpoznať možné sťažnosti a disciplinárne problémy,
- sústavná orientácia pozornosti pracovníka na výkon, vyvíja naň väčší tlak,
- lepší príspevok ku zvyšovaniu pracovnej morálky v podniku.

2.5 Typy hodnotenia výkonu

Ani pri najväčšom optimizme nemožno predpokladať a očakávať, že malé organizácie budú mať špecializovaných pracovníkov, ktorých pracovná náplň bude o.i. obsahovať prípravu, výkon, vyhodnocovanie hodnotenia a spätnú väzbu na pracovníka. Obyčajne tieto aktivity spadajú do pracovnej náplne manažéra (viď. kapitola 2.4.1) – priameho nadriadeného – vedúceho oddelenia.

Vzhľadom na zabezpečenie čo najväčšej efektivity, objektivity, zmyslu, ... je vhodné v malých organizáciách použiť riadenie a hodnotenie pomocou cieľov. Každý zamestnanec by mal mať stanovené ciele, ktoré by mal v určitom období dosiahnuť. Je to kritérium, ktoré je objektívne, a teda z veľkej časti zabráni prenikaniu subjektivity vo forme hodnotenia osobných aspektov zamestnanca. Hodnotiteľ počas hodnotenia by sa mal zamerať na splnenie zadaných cieľov a následne stanoviť ciele nové v konsenze so zamestnancom. „Ciele však musia byť merateľné, dosiahnuteľné, podnetné a musia byť pre ich dosiahnutie vytvorené potrebné podmienky.“³⁵

Pri hodnotení podľa stanovených cieľov by sa mal dodržať nasledovná postup:

- a) stanovenie jasných a presne definovaných a terminovaných cieľov práce, ktoré má pracovník dosiahnuť,
- b) spracovanie plánu a postupu ukazujúceho, ako sa má týchto cieľov dosiahnuť,
- c) vytvorenie podmienok pre to, aby pracovníci mohli tento plán realizovať,

³⁴ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, str. 121

³⁵ *ibid.* str. 128

- d) meranie a posudzovanie plnenia cieľov,
- e) návrh a realizácia opatrení k zlepšeniu ak sú potrebné, stanovenie nových cieľov.³⁶

2.6 Manažér a jeho funkcie

Do náplne práce každého manažéra patrí aj hodnotenie ako jedna zo základných personálnych činností.³⁷ Toto manažéri počujú neradi a argumentujú množstvom iných povinností, ktoré sú dôležitejšie a užitočnejšie. Zaiste, majú naozaj mnoho dôležitých funkcií, ale hodnotenie zamestnancov prechádza ako bumerang všetkými ich povinnosťami a vracia sa k nim späť s omnoho väčšou silou a rýchlosťou, najmä pokiaľ personálnu stránku zanedbávajú. Prierez funkcií manažéra strednej úrovne je naozaj bohatý, ale nevyhnutne späť s personálnou činnosťou:

- iniciácia – spočíva v kritickom hodnotení okruhu vlastných úloh, odhaľovania nových možností, ako i v zdokonaľovaní vlastnej práce prostredníctvom organizačných či iných zmien,
- plánovanie – predstavuje prevod vytýčených cieľov do podoby strednodobých a krátkodobých programov (úloh),
- rozhodovanie – vystupuje ako nevyhnutnosť zvoliť z existujúcich možností jeden variant riešenia v prípade každého jednotlivého problému či úlohy,
- delegovanie – predstavuje poverovanie pracovníkov čiastkovými úlohami ako s príslušnou zodpovednosťou tak aj s potrebnými kompetenciami (právmocami), súčasne však tiež poskytovanie nevyhnutných vecných prostriedkov a informácií,
- koordinácia – predstavuje vecnú a časovú harmonizáciu úloh jednotlivých spolupracovníkov navzájom aj vo vzťahu k činnostiam ďalších útvarov organizácie,
- informovanie – spočíva v poskytovaní relevantných informácií ako smerom dole (podriadeným pracovníkom - o dianí v organizácii vôbec), tak smerom hore (nadriadeným - o dianí v rámci vlastnej pôsobnosti),
- kontrola – vyjadruje povinnosť manažéra overovať vecné a časové plnenie stanovených úloh a cieľov,
- vedenie ľudí – zahŕňa radu čiastkových funkcií, od vytvárania modelu či vzoru pre konanie pracovníkov, cez ovplyvňovanie ich pracovnej motivácie,

³⁶ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, str. 127-128

³⁷ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007. str. 526

hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu, starostlivosť o pracovníkov vo funkcii poradcu prvej línie a pod.,

- reprezentácia – vyjadruje skutočnosť, že každý manažér je súčasne predstaviteľom danej pracovnej skupiny navonok, tj. ako vo vzťahu k ďalším pracovným skupinám či jednotlivcom v organizácii, tak k osobám a inštitúciám mimo nej (napr. vo vzťahu k zákazníkovi).³⁸

2.6.1 Manažér pri hodnotení výkonu

V dennodennom kontakte priameho nadriadeného a zamestnanca sa riešia pracovné úlohy, vykonávajú pracovné povinnosti. To nevyplýva len na racionálnu obsahovú rovinu, ale aj na emocionálnu. *„Dobrý manažér objavuje a oceňuje u svojich podriadených všetky dobré, k cieľu smerujúce výsledky. Neprehliada nedostatky, ale vhodným upozornením na ne podnecuje chuť pracovníka ich odstrániť. ... pracovník cíti, že on i jeho práca sú pre organizáciu dôležité, má uspokojenie z toho, že dokázal niečo pozitívne, zvyšuje sa jeho sebadôvera, posilňuje sa jeho presvedčenie, že je schopný podať ešte lepší výkon.“*³⁹

Aj napriek značnej pracovnej zaneprázdnenosti nie je dostačujúce hodnotiť zamestnanca iba neformálne, priebežne a za pochodu. *„Hodnotiaci rozhovor preto poskytuje jednotlivcovi a manažérovi čas k tomu, aby si sadli a prediskutovali rozvoj jedinca. U manažéra sa vytvára pocit, že pomáha kariére každého zamestnanca. Zároveň je aj motivujúcou skúsenosťou pre zamestnanca, ktorý vidí, že má plnú podporu manažéra, ktorý mu načúva a zaoberá sa jeho rozvojom.“*⁴⁰

Okrem priameho nadriadeného je ešte niekoľko možností, kto môže zamestnanca hodnotiť a teda poskytnúť rôzne pohľady na jedinca a jeho prácu:

- a) priamy nadriadený hodnotiaceho manažéra:
 - keďže nebýva priamo ovplyvnený výsledkom práce hodnoteného býva často objektívnejší, najmä pokiaľ je jediným hodnotiacim
 - dohliada na spravodlivé hodnotenie
 - nevýhodou je, že pravdepodobne nepozná hodnoteného dôkladne a spoľahne sa na sprostredkované informácie, ktoré môžu byť skreslené,
- b) personálny manažér:

³⁸ BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007, str. 85

³⁹ *ibid.* str. 403

⁴⁰ FOOT M., HOOK C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002, str. 236

- dohliada na spravodlivosť a dôslednosť prístupu v organizácii
- často býva jediným hodnotiteľom vzhľadom na spravodlivosť a dôslednosť
- jeho pozícia je neutrálna
- nevýhodou, ako aj u predchádzajúceho hodnotiteľa, sú sprostredkované informácie o hodnotenom,

c) spolupracovníci:

- v prípade tímu sú informácie relevantnejšie ako od manažéra nakoľko spolupracovníci majú lepší prehľad o efektivite v tíme
- viac ľudí pravdepodobne poskytne menej skreslený, objektívnejší úsudok
- na druhej strane môžu mať obavy vyjadriť svoj názor, nemusia detailne poznať všetky pracovné povinnosti hodnoteného a taktiež ich názor môže byť ovplyvnený pozitívnymi alebo negatívnymi vzťahmi,

d) podriadení:

- budú mať určite odlišný názor na schopnosti, vlastnosti a podávané výkony nadriadeného
- negatívne môže pôsobiť strach z pomsty nadriadeného ako aj jeho neochota prijať ich názory,

e) sebahodnotenie:

- hodnotený pozná podrobnejšie jednotlivé prvky svojej práce
- prispieva k zvýšeniu zodpovednosti za svoj rozvoj
- nevýhodou je skreslený názor na výkon práce vzhľadom na prílišnú sebakritickosť alebo vlastné nadhodnotenie.

2.7 Komunikácia v hodnotení

Aby hodnotenie pracovníka bolo vykonané správne a zmysluplne je dôležité (nie len vybrať podobu, metódu či kritérium hodnotenia) vedieť viesť rozhovor. Viesť rozhovor neznamená byť zhovorčivý, ale použiť štýl rozhovoru, ktorý je z pohľadu hodnotiteľa najadekvátnejší, resp. zodpovedá jeho skúsenostiam a spôsobu riadenia. Podľa Footovej a Cookovej sa štýly rozhovorov líšia stupňom participácie a zapojenia hodnoteného zamestnanca:

- a) Hovor. Je to jednostranný typ komunikácie používaný najmä autokratickým alebo neskúseným typom manažérov smerom k zamestnancovi. Je to časovo nenáročný spôsob informovania o silných a slabých stránkach zamestnanca, tomu však nevzniká žiaden priestor na premýšľanie o vlastnom rozvoji. Vzniká dojem, že nadriadený nemá záujem o názory zamestnanca.

- b) Hovor a predávajú. Je to zjemnená forma predchádzajúceho štýlu pričom manažér sa pokúša presvedčiť zamestnanca, že má naň správny názor. Opäť vzniká dojem nezájmu o názory zamestnanca.
- c) Hovor a načúvaj. Rozhovor začína manažér hodnotením pracovného výkonu, ale zároveň je pripravený vypočuť si zamestnanca. Ten získava možnosť ovplyvniť svoje hodnotenie no v konečnom dôsledku je väčšina rozhodnutí na manažérovi.
- d) Pýtaj sa a hovor. Manažér vytvára zdanlivý priestor na zapojenie sa zamestnanca do rozhovoru o hodnotení tým, že kladie otázky. Je to ale stále len vytváranie zdania nakoľko väčšina rozhodnutí o budúcich cieľoch naďalej pripadá manažérovi, ktorí zamestnanca v konečnom dôsledku bude informovať, čo má robiť.
- e) Spoločne rieš problém. Manažér aj zamestnanec hodnotia minulé výkony a stanovujú budúce ciele ako partneri. Manažér nie je v pozícii riadiacej rozhovor, ale vytvára priestor zamestnancovi na hodnotenie svojho pracovného výkonu. Povzbudzuje zamestnanca k vyjadreniu názorov čo by chcel v budúcnosti dosiahnuť a aby prevzal zodpovednosť za svoju kariéru a rozvoj do vlastných rúk. Tento štýl sa odporúča pri hodnotiacom rozhovore.
- f) Pýtaj sa a načúvaj. Je to veľmi vhodný štýl v prípade sebahodnotenia. Manažér kladie otázky a načúva odpovediam. Väčšinu času hovorí zamestnanec pričom vyjadruje svoje názory na minulé pracovné výkony a na budúce ciele. Otázky sa nemusia vôbec týkať slabých stránok zamestnanca a ten má veľmi veľkú kontrolu a viac menej určuje tému rozhovoru.

Počas vedenia hodnotiaceho rozhovoru by sa, tak ako aj u iných oficiálnych rozhovorov, nemalo zabúdať na slušnosť a etiku. Nech je obsah rozhovoru akokoľvek nepríjemný stále treba mať na pamäti, že je to prvok motivácie a nie frustrácie. Aby sa hodnotený nezahnal do kúta je vhodné mať na pamäti zásady, ktoré uviedol Koubek:

- vyslovene zdôrazniť, že účelom rozhovoru je snaha pomôcť hodnotenému,
- nechať hodnoteného hovoriť,
- povzbudzovať ho k sebahodnoteniu,
- zaoberať sa výkonom behom celého roka (obdobia),
- žiadne prekvapenia – nezačať kritikou,
- pochváliť všade, kde je to len možné a vhodné, pochvalou aj začať
- zamerať sa na prácu a aktuálny pracovný výkon, nie na osobnosť hodnoteného,
- byť pozitívny, kritizovať konštruktívne,
- chápať, že obranné postoje hodnoteného sú normálne,

- nikdy priamo neútočiť na obranu hodnoteného,
- niekedy je vhodné odložiť konečné rozhodnutie,
- v neposlednom rade je nutné si uvedomiť vlastné obmedzenia a hranice.

II. Praktická čas

3. CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.

CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o. je spoločnosť, ktorá sa realizuje v oblasti informačných technológií. Je špecifická tým, že aj napriek svojej „malosti“ a nepriaznivým celosvetovým ekonomickým podmienkam naďalej nie len existuje, ale aj poskytuje príjemné pracovné prostredie a vytvára produkty, ktoré majú stále využitie pre klientov.

V tejto organizácii, aj napriek jej nepopierateľnej úspešnosti, je niekoľko nedostatkov, ktoré však (z môjho pohľadu) nie je problém odstrániť alebo minimalizovať. Chod organizácie by mohol byť ešte efektívnejší.

Vzhľadom na neexistenciu akejkoľvek písanej formy interných pravidiel či smerníc som všetky informácie o organizácii, uvedené v texte nižšie, získala len ústnou formou a rozhovormi so zamestnancami na rôznych úrovniach.

3.1 História

Spoločnosť vznikla v lete roku 2000 pod názvom ex-it Slovakia. Vytvájali softvér pre rakúsku materskú firmu **Exchange – Information Technologies EDV Consulting** a jej klientov. Vyvinuli systém pre on-line burzové obchodovanie **WebTrader**, ktorý v roku 2003 odkúpila Erste Bank (tento systém je známy klientom České spořitelny a je používaný aj v Rakúsku pod názvom **BrokerJet**). Počas prvých štyroch rokov robili outsourcing vývoja softvérových aplikácií pre rakúskych klientov materskej firmy. Spoločnosť sa začala zdokonaľovať a pracovať na náročnejších úlohách čo si vyžiadalo vznik biznis konzultantov (BC) a zároveň začala prijímať zamestnancov, ktorí pred tým pôsobili v bankách, na burzách, ale aj absolventov odboru finančná matematika. Títo noví pracovníci zohrali dôležitú úlohu v špecifikácii ďalšieho vývoja firemných aplikácií a položili základ samostatnej firemnej existencie.

V roku 2003 a 2004 sa udialo niekoľko významných udalostí. Najskôr sa exi-it včlenil do holdingu **PXP Software AG**, kde vzniklo relatívne samostatné oddelenie finančných systémov, **PXP Finance Solutions**. Ukončil sa proces presunu komplexného vývoja bankových aplikácií z Viedne do Bratislavy. V tomto období sa stal novým nosným systémom **RiskVantage**, ktorý sa nakoniec úplne prebral od spoločnosti **Ernst & Young**.

RiskVantage bol primárne vyvíjaný ako Risk Management systém pre treasury menších a stredných bánk. Následne ho intenzívne rozšírili aj do oblasti Portfólia managementu a Position keepingu. Zanedlho CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o. vstúpila so svojimi aplikáciami na slovenský bankový trh. V priebehu rokov 2004 a 2005 úspešne zrealizovali osem inštalácií systému RiskVantage v slovenských bankových domoch. Systém bol umiestnený v Asset Management spoločnostiach, v oddeleniach Privátneho bankovníctva slovenských bánk, v penzijných fondoch II. a III. piliera, v Rakúsku bežal aj v poisťovni a dokonca aj v treasury oddelení rakúskych železníc. Šírka vývoja a rozširovania modulov viedla RiskaVantage k rebrandingu na Assert Management Suite, v skratke AMS. Tento systém je známy dodnes.

Posledným doterajším míľnikom bolo v roku 2007 včlenenie do skupiny CPB SOFTWARE AG, softvérového domu poskytujúceho bankové systémy. Odvtedy nastal intenzívny a strategický vývoj AMS. V spolupráci s Fakultou matematiky, fyziky a informatiky sa bude AMS používať v rámci praktických seminárov.

Vzhľadom na ekonomicko – politickú situáciu vo svete, s klišé názvom „svetová kríza“, spoločnosť v priebehu posledných mesiacov musela zo strategických dôvodov prepustiť niekoľko zamestnancov, aby bola schopná prečkať nepriaznivé obdobie, ale stále disponuje toľkým množstvom odborných zamestnancov, aby bola schopná pružne reagovať na požiadavky klientov a trhu.

3.2 Produkty a zákazníci

TAMBAS

Integruje všetky bankové funkcie v komplexnom riešenom jadre. Poskytuje všetky základné programy bankám, investičným spoločnostiam, obchodníkom s cennými papiermi a finančným poskytovateľom služieb.

TIPAS

Flexibilný reportovací nástroj na zobrazenie a analýzu portfólia dát. Optimalizované grafické rozhranie umožňuje ľahký prístup výkonu správy a výkazníctva. Je zameraný na portfólio manažérov, distribučných partnerov a koncových investorov.

AMS

Program na správu, analýzu rizík a reportovanie portfólií. Poskytuje všetky funkcie potrebné pre každodennú činnosť v oblasti obchodovania, riadenia rizík a portfólia

informácií. Systém je charakteristický svojou modulárnou štruktúrou. Je ľahko použiteľné vzhľadom na svoje grafické používateľské rozhranie a komplexnú funkčnosť.



Softvér budúcnosti. Portfólio, informácie, poradenstvo, obchod a riadenie rizík – všetko je integrované v jednom nástroji. Je plne online, platformovo nezávislé a priateľské k užívateľovi.



Je určené na flexibilné a pohodlné obchodovanie s cennými papiermi. Vyniká svojim vysokým stupňom automatizácie pre hromadné operácie. Je navrhnutý tak, aby vyhovoval individuálnym potrebám klienta. Je základným nástrojom pre obchodníkov s cennými papiermi s jednoduchým užívateľským rozhraním.



Umožňuje jednoduchý, pohodlný, efektívny online prístup v obchode s cennými papiermi prostredníctvom datafeedu.



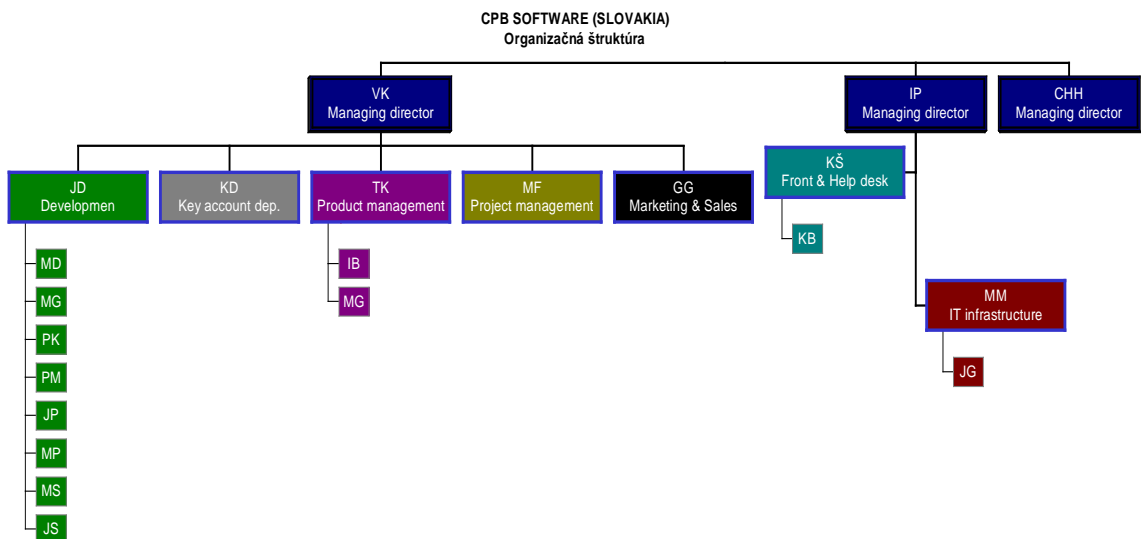
Obrázok 2 : Zákazníci CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.

3.3 Organizačná štruktúra

V súčasnosti pracuje pre spoločnosť 22 zamestnancov, z toho traja na polovičný pracovný úväzok a jeden formou outsourcingu. Organizačná štruktúra z hľadiska združovania činností je funkcionálna. Zamestnancom sú pridelené úlohy dynamicky, v závislosti od potrieb. Tým sa mení aj manažér zastrešujúci projekt. Z hľadiska rozhodovacích právomocí je organizačná štruktúra líniová.

Vedenie predstavujú traja výkonní riaditelia. Jeden má na starosti obchod a vývoj, druhý vnútorné záležitosti organizácie a tretí je visutým zamestnancom materskej organizácie z Rakúska.

Následná línia sú manažéri jednotlivých oddelení. Každé oddelenie má špecifické pracovné zameranie a vzhľadom na veľkosť firmy niektoré oddelenia tvorí iba jeden zamestnanec.



Obrázok 3: Organizačná štruktúra CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.

3.4 Pracovná náplň oddelení

Development vykonáva samotný vývoj v zmysle písania kódu, programovania podľa napísaných dohodnutých špecifikácií. Zaoberá sa manažmentom verzií aplikácií (produktov) a databáz.

Key account department vykonáva starostlivosť o existujúcich klientov v zmysle komunikácie či vyhodnocovania kvality a kvantity práce vykonanej pre jednotlivých klientov

na základe zmlúv o podpore. Zmluvy sú súčasťou každého aktívneho obchodného vzťahu. Poskytovanie zmien menej významného charakteru pre existujúcich klientov.

Product management podáva návrh ďalšieho rozvoja produktov. Dohliada nad všetkými zmenami v rámci produktov, aby boli v súlade so smerovaním rozvoja a zároveň spĺňali kritéria efektívnosti vývoja.

Project management riadi nové projekty v zmysle implementácie produktov pre nových klientov alebo dodávanie zmien výraznejšieho charakteru pre existujúcich klientov. Marketing and Sales organizuje tvorbu a predaj materiálov zameraných na podporu predaja.

Front a Help desk vykonáva pracovnú podporu ostatným oddeleniam, má na starosti cash flow, účtovníctvo, je podporou pri výbere nových zamestnancov, komunikuje s materskou spoločnosťou v Rakúsku. Zároveň podporuje sales a komunikáciu s klientmi.

IT infrastructure zabezpečuje správu siete, údržbu systémov všetkých počítačov a serverov. Spravuje licenčné práva na softvér tretích strán, ktorý organizácia využíva.

3.5 Pracovná atmosféra

Nemožno nespomenúť jeden výrazný fenomén tejto organizácie a tým je pracovná atmosféra. Je zvláštne, že vzhľadom na prevažnú absenciu motivácie a stimulácie sú vzťahy na pracovisku, v porovnaní s množstvom iných organizácií, veľmi dobré až výborné. Panuje priateľské ovzdušie. Zamestnanci sú prevažne nadštandardne zodpovední, dokážu si prácu riadiť sami v rámci stanovených podmienok daných nadriadenými. Výkonní riaditelia sú rozumové, racionálne typy, ktorý kľudne orientujú svojich podriadených želaným smerom. Aj v prípade vzniku konfliktných situácií (ktorých je minimum) sa vedúci pracovníci v konflikte angažujú a riešia ho otvoreným stretnutím všetkých zainteresovaných strán. Je otázne, čo spôsobuje túto atmosféru. Či vysoká vzdelanosť alebo inteligencia, prevažujúca introverzia zamestnancov obohatená o prvky extroverzie, prevažne mužské zloženie, rozumné vedenie, šťastie pri výbere zamestnancov.

3.6 Motivácia v organizácii

Motivácia je vykonávaná formou mzdy, finančných a hmotných odmien a benefitov. Nie je prítomné zisťovanie motivátorov u zamestnancov a z toho vyplývajúce slabé stimuly. Moment pochvaly je slabý, ale vyskytuje sa, verejné uznanie a prestíž chýbajú. Faktor

povýšenia je prevažne irelevantný vzhľadom na pomery malej stabilnej organizácie s nízkou fluktuáciou. Zamestnanci sú stimulovaní aj pozornosťou nadriadených vo forme vianočných a narodeninových darčiekov. Každý rok sa koná vianočný večierok, ktorý je realizovaný na veľmi slušnej úrovni. Následne uvádzam prehľad existujúcich benefitov v preväze s čerpaním Sociálneho fondu, ktorý upravuje zákon č. 152/1994 Z. z. v znení neskorších predpisov:

- a) Day off – v prípade choroby môže zamestnanec čerpať 2 dni na zotavenie každý polrok. Predchádza sa tým odchodu zamestnanca na PN či čerpaniu dovolenky. Taktiež sa predchádza šíreniu ochorenia na pracovisku.
- b) Firemné telefóny – zamestnanci môžu v rozumnej miere používať firemné telefóny ako aj mobilné telefóny na vybavovanie súkromných záležitostí pokiaľ to nenaruša pracovný proces a výkon.
- c) Pitný režim – firma zabezpečuje pre zamestnancov občerstvenie vo forme minerálnych vôd, kávy a čajov počas celého roka.
- d) Firemné akcie – organizovanie firemných akcií s občerstvením aspoň štyrikrát v roku (napr. vianočný večierok).
- e) Firemné vozidlo – zamestnanci s prideleným firemným vozidlom smú používať toto vozidlo na cestu do a z práce ako aj na súkromnú prepravu v rámci Bratislavy s plným preplácaním pohonných hmôt. V prípade súkromnej jazdy mimo Bratislavu si pohonné hmoty hradia zo súkromných prostriedkov, ako aj uhradenie prípadných pokút za porušenie dopravných predpisov.
- f) Preplatenie kurzov – v prípade ak zamestnanec úspešne ukončí odborný kurz a získa certifikát v oblasti odborne využiteľnej pre organizáciu, tá mu preplatí cenu kurzu, ako aj odmenu za prehĺbenie odborných znalostí vo výške dvojnásobku ceny kurzu. Taktiež poskytne zamestnancovi dva až tri poldni na prípravu na záverečné testy.

Pri výkone práce sú zamestnanci stimulovaní obsahom práce. Konkrétne apelom na tvorivé myslenie, na koncepčné myslenie, systematické myslenie, apel na prestíž a apel na rozvoj (viď. 1.4). Apel na samostatnosť je realizovaný o.i. formou softvérového programu JIRA. Do tohto programu sa vkladajú úlohy pre zamestnancov a termíny ich splnenia. Zamestnanci môžu vstupovať do programu a písať svoje komentáre k zadaným úlohám, odôvodnene posúvať termíny ukončenia, odôvodňovať zmeny, posuny a pod. Tento program prevádza všetky zmeny do reportov, ktoré sa zobrazujú nadriadeným v pravidelných denných výstupoch.

Apely hrdosti na prácu, hrdosti na vlastné schopnosti a sebakontroly sú opomínané alebo prehliadané, prípadne nedostatočne realizované. Apel moci nie je uplatňovaný (viď 1.4).

3.7 Hodnotenie pracovného výkonu

Do roku 2008 sa „akou – takou“ formou realizovalo formálne hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov. Vzhľadom na nedostatok zrozumiteľnosti (viď. 2.3) tento prvok vymizol. V súčasnosti existuje iba hodnotenie neformálne (2.4), ktoré vychádza z každodennej potreby komunikácie a riešenia problémov prípadne potrieb. Toto neformálne hodnotenie prebieha formou „mám čosi na teba – máš chvíľku?“ alebo „keď máš čo riešiť kľudne príd“. Hodnotí priamy nadriadený prípadne výkonný riaditeľ (viď. 2.6.1).

3.8 A čo na to zamestnanci?

V priebehu minulého mesiaca som absolvovala niekoľko rozhovorov so zamestnancami rôznych úrovní, okrem najvyšších výkonných riaditeľov a niektorých stredných manažérov, v záujme získať komplexnejšie a relevantné údaje pre svoju prácu. Naše rozhovory boli prevažne o vnímaní motivácie a o hodnotení na pracovisku. Celkovo sa mi podarilo stretnúť a rozprávať s 13 zamestnancami. Vzhľadom na žalostný nedostatok času, na hlbšie skúmanie názorov zamestnancov, musela som sa uspokojiť len so základnými ale smerodajnými informáciami.

Keďže v organizácii nemajú preskúmané motivátory, pýtala som sa zamestnancov čo ich motivuje alebo by ich motivovalo k lepším výkonom:

- 100% odpovedí bolo zhodne a prekvapujúco dobrý kolektív,
- 76,92% odpovedí uvádzalo firemné benefity,
- 53,85% uviedlo možnosť realizovať sa,
- 46,15% nové technológie,
- 30,77% by uvítalo lepšie pracovné prostredie,
- 23,08% by prijalo povýšenie
- 7,69% preradenie
- 15,38% odpovedí bolo úplne rôznych napr. v rámci pracovnej doby mať priestor na prehľbovanie odborných informácií týkajúcich sa práce či kuriózne možnosť oddýchnuť si na pohovke.

Pod pojmom realizovať sa zamestnanci uvádzali:

- možnosť preukázať vyššiu schopnosť samostatnosti v riešení pracovných úloh
- nenapadlo ho nič konkrétne, ale vyslovili túžbu, že by chcel čosi dosiahnuť ak by na to mal podmienky
- záujem niekoľko hodín týždenne, v rámci pracovnej doby, mať možnosť vylepšovať programy alebo zefektívňovať kód
- využitím vlastných predností

Pri skúmaní benefitov zamestnanci vyjadrovali názor k už existujúcim benefitom, ale navrhli aj nové nasledovne:

- 100% spokojnosť bola s „Day off“,
- 92,31% oceňuje poskytovanie tekutín na pracovisku,
- 76,92% sa vyjadrilo, že by privítalo prácu z domu alebo odborné vzdelávanie hradené firmou,
- 69,23% by sa rado jazykovo vzdelávalo a oceňuje príspevok na športové aktivity, ako aj preplácanie lístkov na kultúrne akcie,
- 53,85% by prijalo skrátenú dobu v piatok a oceňuje vianočný večierok
- 46,15% oceňuje alebo by aj privítalo firemný mobil,
- 38,46% je spokojných s pridelením firemného vozidla alebo by ho privítalo,
- 30,77% by bolo rado ak by sa im preplatili cestovné náklady do zamestnania,
- 15,38% by malo záujem o firemné finančné pôžičky,
- jednotlivito sa vyskytla požiadavka na pružný pracovný čas, kvartálne firemné akcie (team building), možnosť rozhodnúť na čo sa využije časť peňazí zo Sociálneho fondu, záujem o oddychový kútik na siestu.

Zamestnanci sa tiež všetci zhodne vyjadrili, že pochvaly a odmeny ich dokážu silno motivovať, len v dvoch prípadoch zamestnanci uviedli aj stresové faktory za motivujúce. Veľmi rôznorodo sa ale vyjadrovali k motivácii, resp. čo znižuje ich motiváciu na pracovisku:

- ťažko uskutočniteľné požiadavky,
- negatívny postoj k riešeniam problémov,
- konflikty, negatívna motivácia,
- nepríjemní kolegovia alebo zlé prostredie (nadmerné teplo, chlad, hluk),
- o chuť oberajú osoby, ktoré sa miešajú do pracovnej náplne bez toho, aby na to mali kvalifikáciu alebo poverenie a náladové osoby, ktoré prenášajú

svoje súkromné problémy na pracovisko. Dá sa teda povedať, že hlavným aspektom motivácie je kolektív,

- nízka empatia nadriadených. Nepresné zadania úloh.
- termíny, ktoré sa nestíhajú – vie sa o chybách, ale nie je čas, aby mohli byť odstránené. Chápe, že celé to závisí od toho, kto to zaplatí, ale celkovo to znižuje motiváciu, keď sa nedajú dokončiť veci podľa lepších predstáv.
- nekreatívna, zbytočná práca,
- časté striedanie priorít, nedefinované míľniky v dlhodobých projektoch. Chýbajúci dobrý pocit z ukončenej časti projektu. Poďakovanie zo strany nadriadených.
- hlúposť kolegov na iných (zahraničných) pobočkách,
- práca, ktorá bola vlastne na konci zbytočná, stereotyp,
- často sa meniace projekty v bežiacom projekte,
- negatívne dôsledky finančnej krízy.

V oblasti spokojnosti venovanej potrebám zamestnancov a pozornosti práci a výkonom zamestnancov som zamestnancom navrhla hodnotenie od 1 (min) po 5 (max) pre väčšiu prehľadnosť a uľahčenie vyjadrenia názoru.

T4	1	2	3	4	5
Z1				1	
Z2			1		
Z3		1			
Z4		1			
Z5					1
Z6			1		
Z7			1		
Z8		1			
Z9			1		
Z10		1			
Z11		1			
Z12			1		
Z13					1
	0	5	5	1	2
%	0,00	38,46	38,46	7,69	15,38

T5	1	2	3	4	5
Z1				1	
Z2				1	
Z3		1			
Z4		1			
Z5					1
Z6				1	
Z7				1	
Z8		1			
Z9				1	
Z10			1		
Z11			1		
Z12			1		
Z13					1
	0	3	3	5	2
%	0,00	23,08	23,08	38,46	15,38

Tabuľka 4: Nakoľko sa venuje pozornosť pracovným potrebám zamestnancov

Tabuľka 5 : Nakoľko sa venuje pozornosť práci a výkonom zamestnancov

Pri otázkach týkajúcich sa hodnotenia 100% zamestnancov vyjadrilo záujem o pravidelné stretnutia, s nadriadeným, za účelom zhodnotenia doterajších pracovných

výsledkov zamestnanca a o budúcich úlohách. Rovnako sa vyjadrili, že by radi pravidelne zhodnotili svoje pôsobenie vo firme, svoje ciele a svoju spokojnosť. Na otázky týkajúce získavanie spätnej väzby boli zamestnanci (61,54%) prevažne nespokojní až úplne nespokojní. Zvyšok (38,46%) bol prevažne spokojný až spokojný. Zamestnanci okrem spätnej väzby uvádzali, že postrádajú pochvalu, komunikáciu, povzbudenie a v neposlednej rade aj podnety.

V tejto organizácii je zreteľne vidieť nedostatky v oblasti motivácie a hodnotenia pracovného výkonu zamestnancov. Nie sú to ale neodstrániteľné nedostatky, čo je predmetom nasledujúcej kapitoly.

4. Návrh systému motivácie a hodnotenia zamestnancov

Firma CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o. je malá organizácia, ktorá nemá personalistu - špecialistu. Preto som pri návrhu systému motivácie a hodnotenia zamestnancov musela prihliadať na tento fakt. V záujme uľahčenia implementácie návrhu v praxi, použiteľnosť bola jedna z požiadaviek firmy CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o., uvádzam aj modelové situácie. Mojim cieľom je návrh takého systému, ktorý nie je rozsiahly, ale funkčný a zároveň pokrýva potreby malej organizácie.

4.1 Motivácia v praxi

Ako systémový rámec preberám model základných ľudských potrieb podľa Martina Hájka:

- v akom poradí sa potreby budú pravdepodobne napĺňať (Maslow),
- aká pravdepodobne bude doba života ich naplnení (Hertzberg),
- aké presvedčenie majú ľudia o cieľoch a sebe (Vroom) a ako budú s týmito presvedčeniami pracovať,
- ako ľudia vnímajú vzťah medzi svojim vloženým úsilím a dosiahnutým výsledkom (Adams),
- aké majú prirodzené vnútorné sklony (myšlienkové tendencie) ku konaniu (McClelland),
- a potom žiadúce správanie posilňujú (Skinner).⁴¹

⁴¹ http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=31 - 8.3.2010

4.1.1 Maslowova hierarchia potrieb v praxi

Využitie Maslowovej hierarchie potrieb je využiteľné (viď 1.3.1) v dvoch smeroch, ktoré sľubujú prínos pre organizáciu:

- pri správnom motivovaní zamestnancov,
- pri obsadzovaní pozícií.

Pri motivovaní existujúcich zamestnancov je dôležité, aby si organizácia identifikovala či výkon funkcie korešponduje s hierarchiou potrieb zamestnanca. Hierarchia potrieb sa mení, reflektuje vonkajšie aj vnútorné potreby zamestnanca. Teda v prípade akejkoľvek požiadavky organizácie alebo zmeny výkonu, ktorýmkoľvek smerom zo strany zamestnanca, je dôležité porovnať si potreby organizácie s hierarchiou potrieb zamestnanca, či už rozhovorom, formou prieskumu alebo dotazníkom a pod.

Modelová situácia 1:

V organizácii sa potrebuje obsadiť miesto senior analytika. Na toto miesto sa počíta s existujúcim veľmi šikovným zamestnancom na pozícii junior analytika, ktorý ma na to všetky vzdelanostné predpoklady. Je snaživý, výkonný, odvádza dobre svoju prácu. Po povýšení však jeho pracovné výkony rapídne klesli.

Analýza:

Zamestnanec je mladý človek, ktorý pôsobí v organizácii jeden rok a je to jeho prvé pracovné miesto po ukončení VŠ. Má všetky predpoklady byť výborný vo svojom obore. Keďže pôsobí vo firme ešte iba rok, nie je možné aby poznal celý systém organizácie a personálne vzťahy. Jeho aktuálnou potrebou uspokojenia je potreba priateľstva a prijatia, čo nekorešponduje s potrebou organizácie na senior analytika. Tá si vyžaduje potrebu seberealizácie.

Riešenie:

Mladý zamestnanec potrebuje pracovať v organizácii aspoň dva roky, aby sa upokojila jeho potreba prijatia a prípadne aj vážnosti. Za ten čas môže (aj nemusí, tempo je individuálne) uspokojiť svoje sociálne potreby do tej miery, aby začal pociťovať potrebu seberealizácie. Preto pozícia senior analytika musí byť preobsadená z vnútra, alebo z vonku človekom, ktorý má potrebu seberealizácie.

Modelová situácia 2:

Existujúci zamestnanec organizácie pracuje na pozícii x. Jeho pracovné výkony a výsledky sú v rozpätí veľmi dobrý až výborný. Práca ho baví a naplňuje. Behom niekoľkých týždňov u neho však nastal pokles výkonu a výsledkov na úroveň uspokojivý.

Analýza:

Zamestnanec dlhodobo dosahoval požadovaných výsledkov a výkonov. Je stotožnený so svojou prácou. Na pracovisku nie je žiaden konflikt znižujúci výkon. Teda potreby seberealizácie (ak už sú aktuálne), vážnosti, priateľstva a prijatia sú uspokojované. Je predpoklad, že u zamestnanca vznikol tlak na návrat v uspokojovaní nižších potrieb.

Riešenie:

Pokiaľ nie je známy dôvod regresu v uspokojovaní potrieb je nutné sa so zamestnancom porozprávať tak, aby sa vytvoril pocit záujmu o jeho osobu. Z rozhovoru vyplynie, že manželka zamestnanca je dlhodobo práce neschopná. Vzhľadom na ekonomickú recesiu sa týmto na zamestnanca vyvíja príliš veľký tlak o svoje ekonomické bezpečie a istotu. Je premotivovaný (viď. 1.1). Pokiaľ je v záujme a moci organizácie si zamestnanca udržať je dôležité ho upokojiť, že jeho pozícia nie je ohrozená, prípadne mu vytvoriť priestor na flexibilnú pracovnú dobu alebo na prácu z domu ako stimul (viď. 1.4).

4.1.2 Hertzbergova dvojfaktorová teória v praxi

V praxi sa táto teória (viď 1.3.2) pretavuje do nasledovných bodov:

- a) je nevyhnutné si uvedomiť, že prvky hygienických faktorov (prevažne) nemotivujú. Teda je vhodné ich nastaviť rozumne vzhľadom na ich návratnosť. Napr. príliš veľa benefitov zaťažuje organizáciu a nemá to praktický prínos v oblasti motivácie. Žiadne benefity dávajú podnet na rozhorčenosť a pocit, že sa organizácia nestará o svojich zamestnancov. Tiež je dôležité identifikovať čo je u ktorého zamestnanca hygienický a čo motivačný faktor. Ak zamestnancovi vezmeme výkonný stroj a nahradíme ho menej výkonným bude veľmi nespokojný a keď mu ho opäť vrátime nadšenie pomerne skoro vyprchá. Pokiaľ ale zamestnanca pochválime za dobre odvedenú prácu alebo za šikovnosť s akou niečo dokázal bude si to dlho pamätať.
- b) hygienické faktory vytvára vedenie. Motivačné sú bezprostredne zodpovedné za výkon a vytvára ich priamy nadriadený, ktorý by mal poznať svojich podriadených. Najmä by mal mať na pamäti, že cesta k úspechom vedie cez uznanie.
- c) je veľmi dôležité zisťovať spokojnosť/nespokojnosť u zamestnancov, ako aj ich pracovné potreby na vyvedenie stimulátorov a motivátorov. Zisťovanie môže prebiehať formálnymi spôsobmi ako oficiálne rozhovory, dotazníky, prieskumy a pod. Dajú sa však využiť aj neformálne spôsoby ako

posedenie pri pive alebo káve, pričom priamy nadriadený by mal skôr načúvať a nechať rozprávať podriadených.

4.1.3 Vroomova teória očakávania v praxi

Vroom (viď 1.3.3) v praxi hovorí, že ľudia musia byť presvedčení o ciele a jeho zmysle. Teda ak neveria v to, čo majú robiť, nemôžu byť motivovaní. Na praktické znázornenie použijem presvedčenia (viď 1.3.3), ktoré budú viesť zamestnancov k cieľu:

- že cieľ je a že je žiadúci – **čo** sa má vykonať,
- že je vôbec možné cieľ dosiahnuť – **ako** sa to má vykonať,
- že práve daný človek môže cieľ dosiahnuť – **kto** to má vykonať,
- že daný spôsob dosiahnutia cieľa je vhodný a etický – **prečo** sa to má vykonať,
- že si daný človek cieľ zaslúži – **za koľko** (odmena) sa to má vykonať.

Ak sa uvedené presvedčenia čo, ako, kto, prečo a za koľko vysvetlia zamestnancom, mali by zdieľať ciele organizácie. Zamestnanci by mali vždy poznať tieto míľniky. Musia tiež poznať začiatok a koniec svojej práce, pretože „honba za fatamorgánou“ nemá konca a na konci predsa býva odmena. „Za koľko“ môže mať rôzne podoby. Môže to byť finančná odmena, hmotná odmena, deň voľna, ... v prípade tímu môže mať charakter kolektívnej akcie, o ktorú je záujem, ako večera hradená organizáciou, výlet, jazda na autokárach, záleží na fantázii.

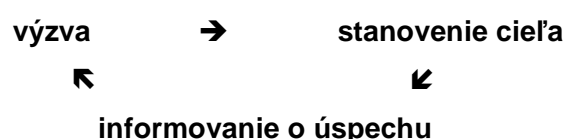
4.1.4 Adamsova teória rovnosti v praxi

Zmysel tejto teórie je veľmi jednoduchý. Akú dostane zamestnanec odmenu za svoju odvedenú prácu (viď 1.3.4). Podhodnocovanie nie je na mieste, zvykne sa to vypomstiť zle odvedenou prácou alebo zvýšenou fluktuáciou a podobne. Spravodlivá odmena je relatívny pojem vzhľadom na subjektívne posudzovanie vkladu do práce a zisku zamestnancom. Nadhodnotená odmena nemusí znamenať vždy zintenzívnenie úsilia, pretože ako uvádza Herzberg (1.3.2), v prípade mzdy je to hygienický faktor (prevažne). V prípade, ak sa organizácia rozhodne pre odmeňovanie zamestnancov musí si stanoviť jasné kritéria (viď. 2.3). Zamestnanci musia tieto kritériá poznať. Vtedy ide o férový prístup. Neposkytovanie informácií je jednou z najväčších chýb, ktorá spôsobuje vzájomnú závisť a zhoršovanie vzťahov na pracovisku.

4.1.5 McClellandova teória troch potrieb v praxi

Na základe tejto teórie môžeme zamestnancov zaradiť do troch kategórií. Je zrejmé, že čisto vyhranené typy sa vyskytujú zriedka, ale z uvedených charakteristík (viď 1.3.5) sa dá identifikovať hierarchická dôležitosť úspechu, obľúbenosti či moci. Na základe tejto identifikácie sa so zamestnancami jedná.

V oblasti informačných technológií je motívom značná potreba úspechu (viď 1.3.5). Sú to výzvy, ktoré chcú ľudia prekonať. Potrebujú dosahovať ciele. Pokiaľ nemajú cieľ, nemôžu ho dosiahnuť a nemôžu byť úspešní. Veľmi dôležitá je spätná väzba. Bez nej nemôžu byť provokovaní a to sú opäť výzvy. Je to cyklus.



Potreba moci sa vyskytuje prevažne u ľudí, ktorí potrebujú ovládať a riadiť. Nie je vhodné ich držať na pozíciách bez možnosti postupu, právomocí. Ich efektívnosť prudko klesne alebo skrátka odíde. Nie sú pešiáci.

Potreba obľúbenosti je smerodajná na pozície, ktoré vyžadujú dobré vzťahy s ľuďmi (napríklad asistenti alebo personalisti). Sú to silní tímoví hráči. Dokážu stmelovať kolektív.

Na základe uvedeného je vhodné zvažovať aké nároky a akou formou sa budú klásť na jednotlivých zamestnancov. Smrteľné chyby sú zadať zamestnancovi orientovanému na úspech úlohu bez jasného cieľa, zamestnancovi orientovanému na obľúbenosť zveriť outsiderskú prácu a zamestnancovi orientovanému na moc nedať právomocí.

4.1.6 Skinnerova teória zosilnených vnemov v praxi

Vychádzajúc zo Skinnerovej teórie (viď 1.3.6) dá sa povedať, že funguje na empirickom základe. Ak zamestnanec vykonáva svoju prácu žiadúco pre organizáciu je nevyhnutné ho o tom informovať, aby vedel, že koná správne. Ak ho odmeníme (nemusí to byť nutne len hmotná či finančná odmena, stačí pochvala či prestíž a pod., v závislosti od dôležitosti vykonanej práce) bude chcieť túto situáciu opakovať. Je to veľmi príjemné a ľudia majú radi príjemné, slastné veci (viď 1.2.1).

Ak zamestnanec vykonáva svoju prácu nežiadúco, akýmkoľvek spôsobom, je možné ho potrestať, aby sa činnosť neopakovala alebo je možné ju neodmeniť ani nepotrestať a vtedy by mala vymiznúť. Je však vysoko pravdepodobné, že vymiznutie potrvá dlhšiu

dobu a tresty môžu spôsobiť nenapraviteľné poškodenia vo vzťahu zamestnanec – organizácia. Je omnoho efektívnejšie a rýchlejšie doceliť žiadúce činnosti odmenami.

Podnecovanie, potláčanie alebo ignorovanie v sebe zahŕňa opäť poskytovanie spätnej väzby. Zamestnanec musí vedieť za čo ho odmeňujem a pod

Forma odmeny závisí na každom zamestnancovi individuálne. Na jeho hodnotách, na tom, čo ho motivuje.

4.2 Hodnotenie v praxi

Primárnou vecou pri nastavovaní hodnotenia je uvedomiť si zmysel. Prečo hodnotíme a čo tým získame. Ujasnením tých dvoch otázok sa organizácia vyhne nedostatku zrozumiteľnosti (viď. 2.3). Ako zamestnanec zistí za čo dostal odmenu a za čo tú odmenu nezískal? A čo má spraviť aby bol opäť odmenený? (viď. 1.3.6) A to je spätná väzba.

4.2.1 Neformálne hodnotenie

Čiastkovú spätnú väzbu môže získať priebežne neformálnym hodnotením (viď 2.4). To sa vykonáva neustále medzi nadriadeným a podriadeným. Nadriadený si všíma či podriadený pracuje s elánom, zápalom, či vykonáva úlohy rýchlo/pomaly, chybne/bezchybne a pod. Stačí za zamestnancom prísť a spýtať sa ako mu práca ide. Na aký problém narazil. Ako ho vyriešil a oceniť jeho vynaliezavosť alebo rýchlosť, prípadne kolegiálnosť. Zamestnanec získa pocit, že sa oň vôbec niekto zaujíma a nadriadený nestratí veľa času a trošku sa pri tom prejde.

4.2.2 Formálne hodnotenie

Ďalší spôsob získania, už komplexnej spätnej väzby, je formálne hodnotenie (viď 2.4). To je už ucelené hodnotenie, nie aktuálnej aktivity, ale súboru aktivít za nejaké obdobie. Organizácia nemusí vykonávať formálne hodnotenia nezmyslene niekoľkokrát ročne. Zvolí si sama ako často ale minimálne aspoň raz ročne. Nadriadený si musí zosumarizovať celé obdobie od posledného formálneho hodnotenia a na základe kritérií zmerať pracovný výkon.

Každé hodnotenie pracovného výkonu musí mať absolútne nevyhnutne nastavené kritéria, ktoré tvoria optiku, cez ktorú sa detailne nazerá na prácu zamestnanca (viď. 2.2). Nie je nevyhnutné tráviť dlhú dobu výberom vhodného kritéria. Stačí si klásť otázky. Napríklad:

Akú kvalitnú prácu odvedol pracovník na zverenom projekte X?:

- Bola jeho práca kvalitná? áno – nie, bezchybná? áno – nie, prepracovaná? áno – nie ...
- Dalo sa naňho spoľahnúť, že odvedie požadovaný výkon? áno – nie ...
- Dodržiaval termíny? áno – nie ..

Stačí malý kus papiera na vizualizáciu myšlienok pri nastavovaní kritérií a meradiel a získavaní výsledkov. Nie je nevyhnutné slovne zhodnotiť áno/nie, dá sa použiť číselná stupnica, ktorá buď substituuje (1-0) alebo dopĺňa rozsah hodnotenia na škálu. Táto škála musí ale platiť pre všetkých zamestnancov rovnako v záujme zachovania objektivity (viď 2.3). Zároveň meradlá poskytujú argumentáciu, v rozhovore so zamestnancom, na základe čoho je hodnotenie také aké je.

Formálny rozhovor nemusí byť viazaný na miesto, v tomto prípade na prostredie organizácie. Nadriadený s podriadeným ho môžu vykonať kľudne aj počas obeda, alebo sa rozprávať v prostredí kaviarne, aby bola atmosféra uvoľnená.

4.2.3 Komunikácia, kľúč k úspešnému hodnoteniu

Nech už je hodnotiaci rozhovor štruktúrovaný akokoľvek, mal by v ňom byť priestor pre vyjadrenie sa oboch strán. Aby sa zamestnanec nezľakol, býva vhodné aby začal svoje hodnotenie sám.

Keďže ide o sebahodnotenie, je na mieste uplatniť štýl „pýtaj sa a načúvaj“ (viď 2.7 f). Následne, pri hodnotení zamestnanca nadriadeným, je na mieste štýl „hovor a načúvaj“ (viď 2.7 c). Pri stanovovaní budúcich cieľov a úloh je v oblasti informačných technológií nanajvýš aktuálne uplatniť štýl „spoločne rieš problém“ (viď 2.7. e) pretože ľudí v tejto oblasti nie je možné riadiť, ale iba viesť.

Počas hodnotiaceho rozhovoru je múdre mať na zreteli tieto zásady (viď 2.7):

- vyslovene zdôrazniť, že účelom rozhovoru je snaha pomôcť hodnotenému,
- nechať hodnoteného hovoriť,
- povzbudzovať ho k sebahodnoteniu,
- zaoberať sa výkonom behom celého roka (obdobia),
- žiadne prekvapenia – nezačať kritikou,
- pochváliť všade, kde je to len možné a vhodné, pochvalou aj začať
- zamerať sa na prácu a aktuálny pracovný výkon, nie na osobnosť hodnoteného,
- byť pozitívny, kritizovať konštruktívne,

- chápať, že obranné postoje hodnoteného sú normálne,
- nikdy priamo neútočiť na obranu hodnoteného,
- niekedy je vhodné odložiť konečné rozhodnutie,
- v neposlednom rade je nutné si uvedomiť vlastné obmedzenia a hranice.

4.2.4 Hodnotenie pomocou cieľov

Pre spoločnosť CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o. odporúčam a hodnotenie pomocou cieľov (viď 2.5), pretože väčšina zamestnancov je na ciele orientovaná. Tie musia byť merateľné a dosiahnuteľné (viď 4.1.3).

Pri hodnotení podľa stanovených cieľov by sa mal dodržať nasledovný postup (viď 2.5):

- a) ciele musia byť jasné, presne definované a termínované,
- b) musí existovať plán postupu, ako tieto ciele dosiahnuť. V tomto prípade na orientáciu zamestnancom slúži program JIRA (viď 3.6). Odporúčam pridať sumárnu vizualizáciu čiastkových plánov do jedného celku, aby zamestnanci videli svoj čiastkový prínos v kontexte.
- c) zabezpečiť prostredie na realizáciu plánov zamestnancom. Poskytnúť im nielen hmotné prostriedky, ale aj rozumné termíny, podporu zo strany nadriadeného a relevantné informácie, ktoré zamestnancom pomôžu pochopiť zmysel plánu.
- d) plnenie cieľov musí byť merané a posudzované,
- e) návrh a realizácia opatrení k zlepšeniu, ak sú potrebné, stanovenie nových cieľov.

4.3 Priamy nadriadený, manažér

Práca priameho nadriadeného, resp. manažéra, je naozaj náročná. Musí zvládať mnoho funkcií vyplývajúcich z jeho pozície (viď 2.6). Pokiaľ chce z ľudí, ktorí mu boli zverení, vytvoriť tím je veľmi dôležité uplatniť tieto zásady:

- je dôležité poskytovať pomoc, podporu, inšpiráciu a ukazovať príklady. Platí to pre jednotlivcov aj tím ako celok. Najmä je dôležité poznať ľudí takých akí sú, čo ich baví, motivuje a snažiť sa ich viesť k plnému rozvinutiu ich schopností.
- je dôležité pomáhať ľuďom, objavovať ich vlastné schopnosti a predpoklady. Žiaden líder nie je jediným zdrojom motivácie. Je preto dôležité ľuďom pomáhať, prekonávať ich vlastné obmedzenia a nachádzať ich vnútorné motivačné zdroje.

- je omnoho ľahšie motivovať alebo pomáhať ak sa líder dokáže vžiť „do kože“ svojho človeka. Lídrom v tom pomáha empatické načúvanie než obyčajné počúvanie. Je to najmä o pochopení pocitov druhej strany,
- bez vzájomnej dôvery a pochopenia je možné len málo podnikať v oblasti motivácie,

Aj manažéri sú ľudia a treba rešpektovať ich obmedzenia. V prípade ak priamy nadriadený nie je schopný, z akéhokoľvek dôvodu, motivovať alebo hodnotiť pracovný výkon svojich podriadených, môže túto funkciu prevziať priamy nadriadený hodnotiaceho manažéra alebo personálny manažér s prípadnou podporou spolupracovníkov a/alebo podriadených (viď 2.6.1).

Záver

Svoju bakalársku prácu som rozdelila na teoretickú a praktickú časť. Teoretická časť je členená na motiváciu a hodnotenie.

V kapitole motivácia som sa pokúsila objasniť význam medzi motívom/motiváciou a stimulom/stimuláciou. Následne som uviedla niektoré motivačné modely, ktoré sú východiskovými bodmi pri motivácii ľudí a teda aj zamestnancov. Motivačné modely ma viedli k teoretickému vyvodu vybraných teórií motivácie. Záver tejto kapitoly bol venovaný stimulačným prostriedkom a úlohe manažéra v motivácii.

V kapitole hodnotenie som sa zamerala na funkcie hodnotenia zamestnancov a funkcie manažéra. Prešla som cez kritéria a meradlá k chybám, ktoré sa môžu vyskytnúť a následne som teoreticky vymedzila podoby a typy hodnotenia. Záver kapitoly je venovaný spôsobom komunikácie pri hodnotení zamestnancov.

V praktickej časti, tretej kapitole, som predstavila popisovanú organizáciu, jej produkty, klientov, prostredie, atmosféru ako aj spôsoby motivácie a hodnotenia. Kapitulu som ukončila zosumarizovaním rozhovorov vykonaných so zamestnancami, ktoré dotvárajú obraz organizácie.

V štvrtej kapitole poskytujem zrozumiteľným spôsobom návody na zlepšenie motivácie ako aj návrh hodnotenia pracovného výkonu. Návody sa opierajú o teoretickú časť.

Na základe vybraných teórií a ich následného pretavenia do praktického „návodu“ usudzujem, že je možné nastaviť systém motivácie a hodnotenia tak, vzhľadom na absenciu pozície personalistu, aby bol relatívne jednoduchý, implementovateľný v praxi a poskytujúci základný návod manažérom. Týmto som dokázala svoju hypotézu. Naozaj relevantnú odpoveď však môže priniesť až jej uvedenie do praxe.

Týmto by som, pre potreby spoločnosti CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o. odporúčala, ak by aj napriek poskytnutému návodu, nebolo možné, z časových, pracovných, personálnych či iných dôvodov, zlepšiť systém motivácie a hodnotenia zamestnancov, odporúčam prijať na čiastočný pracovný úväzok personálneho pracovníka. Ten svojimi hlbokými odbornými vedomosťami a znalosťami problematiky znateľne odbremení manažérov a napomôže k zlepšeniu systému motivácie a hodnotenia.

Zoznam použitej literatúry a iných prameňov

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada Publishing 2008, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BAJZÍKOVÁ, Ľ. a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. 2. vyd. Bratislava: vydavateľstvo UK 2006, 216 s. ISBN 80-223-2146-X
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BLAŠKOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Žilinská univerzita v EDIS – vydavateľstve ŽU 1998, s. 115
- FEYNMAN, R. P.: *To nemyslíte vážně, pane Feynmane!* Praha: Aurora 2001, 302 s. ISBN 80-7299-004-7
- FOOT M., HOOK C.: *Personalistika*. Praha: Computer Press 2002, str. 236
- KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, 248 s. ISBN 80-247-0602-4
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press 2008, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KUBEŠ, M. a kol.: *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing 2004, 184 s. ISBN 80-247-0698-9
- MARTIN, D.: *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press 2007, 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4
- SEČKÁROVÁ, K.: *Riadenie výkonnosti zamestnancov: Hodnotenie, odmeňovanie, motivácia*. 1. vyd. Bratislava: RAABE 2008, 200 s. ISBN 978-80-89182-24-4
- <http://www.cpb-software.sk/unternehmen.html>
- <http://www.miloshitka.szm.com>
- <http://slovník-cizich-slov.abz.cz>
- <http://www.vedeme.cz>
- <http://www.wikipedia.org>
- <http://www.zbierka.sk/Default.aspx?sid=15&PredpisID=208053&FileName=zz2008-00077-0208053&Rocnik=2008&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1: Rozšírená Maslowova hierarchia potrieb

Obrázok 2 : Zákazníci CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.

Obrázok 3: Organizačná štruktúra CPB SOFTWARE (SLOVAKIA) s. r. o.

Tabuľka 1: Aplikovaná pyramída potrieb

Tabuľka 2: Kritéria a meradlá hodnotenia výkonu

Tabuľka 4: Nakoľko sa venuje pozornosť pracovným potrebám zamestnancov

Tabuľka5 : Nakoľko sa venuje pozornosť práci a výkonom zamestnancov