

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociológie a andragogiky

**HODNOTENIE A ODMEŇOVANIE  
ZAMESTNANCOV V SPOLOČNOSTI VEREJNEJ  
SPRÁVY**

**EVALUATING AND REWARDING STAFF IN  
PUBLIC ADMINISTRATION**

BAKALÁRSKA DIPLOMOVÁ PRÁCA

**Katarína Gažiová**

Vedúci bakalárskej diplomovej práce: PhDr. Gabriel Zala, PhD.

Bratislava 2012

## **PREHLÁSENIE**

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku diplomovú prácu s názvom „Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti verejnej správy“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

V Bratislave 5. marec 2012

## **POĎAKOVANIE**

Touto cestou by som sa chcela poďakovať PhDr. Gabrielovi Zalovi, PhD. za odborné rady, pripomienky a ústretovosť pri vzniku záverečnej bakalárskej diplomovej práce a za duševnú podporu.

Zároveň ďakujem všetkým tým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri realizácii tejto práce.

V Bratislave 5. marec 2012

# OBSAH

Úvod .....	6
<b>TEORETICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>7</b>
<b>1 Hodnotenie pracovníkov a ich pracovného výkonu .....</b>	<b>8</b>
1.1 Hodnotiteľ .....	9
1.2 Personálny útvar má za povinnosť .....	10
1.3 Metódy hodnotenia .....	10
1.4 Zásady hodnotenia .....	10
1.5 Stručná charakteristika niekoľkých hodnotiacich metód .....	11
1.6 Význam, metodický postup a forma pracovného hodnotenia .....	15
1.6.1 Postup systematického hodnotenia pracovníkov .....	17
<b>2 Úlohy odmeňovania .....</b>	<b>18</b>
2.1 Ciele odmeňovania .....	20
2.2 Funkcia mzdy (platu) ako odmeny za prácu .....	20
2.3 Zložky systému odmeňovania .....	21
2.4 Stratégia a politika odmeňovania .....	22
<b>PRAKTICKÁ ČASŤ .....</b>	<b>24</b>
<b>3 Miestny úrad mestskej časti Bratislava - Karlova Ves .....</b>	<b>25</b>
3.1 História .....	26
3.1.1 Poslanie .....	26
3.1.2 Vízia .....	27
3.1.3 Finančné aspekty .....	27
3.1.4 Stratégia obce .....	27
3.1.5 Personálne zabezpečenie .....	28
3.1.6 Organizačná štruktúra .....	29
3.1.7 Popis organizačnej štruktúry .....	30
<b>4 Legislatívny rámec odmeňovania zamestnancov obce .....</b>	<b>31</b>
4.1 Zákon 552/2003 Z.z. o výkone práce vo verejnom záujme .....	31
4.2 Zákon 553/ 2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme .....	31
4.3 Kolektívna zmluva .....	32
<b>5 Súčasná situácia odmeňovania v organizácii .....</b>	<b>35</b>

<b>6 Motivácia zamestnancov .....</b>	<b>36</b>
6.1 Faktory, ktoré ovplyvňujú hodnotenie zamestnancov na úrade .....	37
<b>7 Výskumný problém .....</b>	<b>38</b>
7.1 Cieľ výskumnej sondy .....	38
7.2 Výskumný súbor .....	39
7.3 Metódy výskumnej sondy .....	39
7.4 Analýza výskumnej sondy .....	40
7.5 Výskumné otázky, zhodnotenie .....	48
<b>8 Návrh na zlepšenie oboch systémov v organizácii .....</b>	<b>49</b>
<b>Diskusia .....</b>	<b>51</b>
<b>Záver .....</b>	<b>53</b>
<b>Anotácia .....</b>	<b>54</b>
<b>Použitá literatúra .....</b>	<b>55</b>
<b>Prílohy .....</b>	<b>57</b>

# ÚVOD

Témou mojej práce je hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov vo verejnej správe.

Hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov považujem z pohľadu riadenia ľudských zdrojov za jeden z kľúčových foriem motivácie zamestnancov v akejkoľvek organizácii. Správne nastavený systém hodnotenia vylučuje subjektívnu diskrimináciu pracovníkov zo strany vedenia.

Pre svoju prácu som si zvolila organizáciu so sídlom v Bratislave. Zákonom 369/1990 zanikli výbory a vznikli obce. Miestny úrad Mestskej časti Bratislava – Karlova Ves vznikol v roku 1991 zriaďovacou listinou 1.1.1991.

Momentálne je vo verejnej správe miestneho úradu zamestnaných 103 zamestnancov. V mojej práci vychádzam z informácií, ktoré mi poskytla vedúca z personálneho a mzdového referátu. Ďalej som čerpala informácie z Katalógu pracovných činností s prevahou duševnej práce pri výkone práce vo verejnom záujme, Zákon č. 552/2003 a 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme. Informácie som použila aj z Kolektívnej zmluvy miestneho úradu.

**Cieľom mojej práce je: Na základe teoreticko-odborného zakotvenia problematiky hodnotenia a odmeňovania zamestnancov analyzovať súčasnú situáciu hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v spoločnosti verejnej správy Miestneho úradu Mestskej časti Bratislava - Karlova Ves a navrhnúť podnety na jej skvalitnenie.**

Prvá časť mojej práce je zameraná na teoretické vymedzenie problematiky systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, ktoré som čerpala z prameňov uvedených v zozname odbornej literatúry.

Druhá časť mojej práce je už zameraná na analýzu systému hodnotenia a odmeňovania zamestnancov miestneho úradu. Z výsledkov sa pokúsím vypracovať návrh zmien s ohľadom na možnosti organizácie.

## TEORETICKÁ ČASŤ

Úlohou teoretickej časti bolo z relevantných literárnych prameňov získať prehľad o hodnotení a odmeňovaní pracovného výkonu, definovať základné pojmy s tým súvisiace, význam pracovného hodnotenia, metódy a kritéria, cieľ odmeňovania a dopracovať sa k zložkám systému odmeňovania.

V závere teoretickej časti bakalárskej práce sú vyjadrené súvislosti mzdového systému, stratégia a politika odmeňovania.

# 1 HODNOTENIE PRACOVNÍKOV A ICH PRACOVNÉHO VÝKONU

Hodnotenie práce má pre riadenie odmeňovania mimoriadny význam, tvrdí Armstrong. Podľa neho hodnotenie práce predstavuje systematický proces stanovovania relatívnej hodnoty práce v organizácii za účelom stanovenia vnútorných mzdových platových relácií. Poskytuje základné vytváranie spravodlivých mzdových platových stupňov a štruktúr, pre zaraďovanie týchto štruktúr a pre riadenie relácií medzi prácou a odmenou. Je jednou z najdôležitejších činností systému riadenia ľudských zdrojov (Armstrong 2007, s. 541).

Každý pracovník má byť vo svojej práci určitým spôsobom regulovaný, kontrolovaný a má mať dostatočné informácie o tom, ako vykonáva prácu. Hodnotenie je tak prostriedkom pre usmerňovanie pracovníkov, ako aj pre odovzdávanie informácií o nich zo strany hodnotiteľov.

Hodnotenie pracovného výkonu je pre vedúceho veľmi dôležitou činnosťou, ktorou dáva spätnú väzbu pracovníkovi, motivuje ho, usmerňuje jeho ďalšiu činnosť a osobný rozvoj, stanovuje jeho mzdu. Vedúci hodnotí pracovníkov v každodennom styku, po dosiahnutí určitých pracovných výsledkov, systematicky pri pravidelných stretávaniach pri stanovovaní finančnej odmeny, alebo pri príležitosti hodnotenia cieľov (Bělohlávek 2000, s. 68).

Podľa Bedrnovej a Nového je hodnotenie pracovníkov personálna činnosť, ktorá prislúcha výhradne riadiacemu pracovníkovi. Je jednou z najdôležitejších a v dôsledku minulej praxe i najcitlivejších personálnych činností. Za hodnotenie pracovníkov zodpovedá príslušný vedúci (Bedrnová a Nový 1998, s. 345).

Hodnotenie pracovníka znamená posudzovanie jeho vlastností, postojov, názorov, jednaní, vystupovania a výsledkov práce vzhľadom k určitej situácii v ktorej sa pohybuje, vzhľadom k činnosti, ktorú vykonáva a vzhľadom k ľuďom, s ktorými vstupuje do kontaktu. Obsah a funkcie pracovného hodnotenia vyplývajú z celkovej koncepcie systému práce s ľuďmi v podniku.

Sýkora definuje hodnotenie ako hodnotenie, ktoré je mnohofarebným, svetielkujúcim kontrolným panelom pre sledovanie „*výkonu a funkcií motorov*“, je základnou formou spätnej väzby (Sýkora 1993, s. 51).



## HODNOTENIE

nie je len jednorazovou (kvartálnou, polročnou, či ročnou)  
„akciou“  
ale predovšetkým  
predbežnou, čo najviac objektivizovanou „aktivitou vedúceho  
pracovníka

Hodnotenie = prevodný mostík od minulosti k budúcnosti, slúži nielen k oceneniu vykonaného, ale i k plánovaniu požadovaného, potrebného, doporučeného.“

Z citácií uvedených autorov je zrejmé, že hodnotenie zamestnancov v organizácii je dôležité ako pre individuálny rozvoj zamestnanca, tak aj pre prosperitu organizácií.

### 1.1 Hodnotiteľ

Podľa Koubeka je kompetentnejšou osobou pre hodnotenie zamestnanca jeho bezprostredný nadriadený. Tak isto prevádza záverečné vyhodnotenie všetkých podkladov hodnotenia, či už ich nariaďoval, alebo predložil ktokoľvek, robí z nich závery, vedie hodnotiaci rozhovor a navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia.

Hodnotenie pracovníka však prevádzajú i iné osoby, poprípade je možné ich prevádzať kolektívnym spôsobom, či spôsobom minimalizujúcim vplyv ľudského činiteľa (Koubek 2002, s. 203).

Koubek uvádza aj ďalšie osoby, ktoré môžu hodnotiť. Nezávislý externý hodnotiteľ sa používa k hodnoteniu špecifických aspektov činnosti pracovníka, býva to napríklad psychológ, alebo expert na hodnotenú činnosť.

Tímové hodnotenie sa používa k prekonaniu úskalia jednostrannosti a subjektivity hodnotenia (Koubek 2002, s. 205).

Z uvedeného vyplýva, že hodnotenie zamestnancov môže vykonávať ako bezprostredný nadriadený, alebo nezávislý externý hodnotiteľ. Výhodou interného hodnotenia je poznanie konkrétnej osoby, čo ale môže ovplyvniť objektivitu hodnotenia, ktorú vie zabezpečiť externá strana.

## 1.2 Personálny útvar má za povinnosť

Povinnosťou personálneho útvaru podľa Sýkoru je:

- projektovať celopodnikový systém sledovania a hodnotenia pracovníkov
- poskytovať jednotlivým vedúcim metodickú a poradenskú službu
- spolupracovať s vedením podniku pri rozhodovaní a obsadzovaní vedúcich a ďalších významnejších funkcií s orientáciou na prednostné využívanie „vlastných zdrojov podniku“
- systematicky koncipovať a sledovať prácu s výrazne talentovanými pracovníkmi (Sýkora 1993, s. 50).

Personálny útvar je v organizácii miestom, ktorý by mal byť odborným garantom pre personálne otázky.

## 1.3 Metódy hodnotenia

Podľa Koubeka, metód hodnotenia pracovníkov je pomerne veľa a na viac mávajú ešte veľa variant.

Hodnotenie podľa stanovených cieľov – podľa výsledkov:

- stanovenie jasných presne definovaných a termínovaných cieľov práce
- spracovanie plánu postupu ukazujúceho, ako to má byť dosiahnuté
- vytvorenie podmienok pre to, aby pracovníci mohli tento plán realizovať
- meracie a posudzovacie plnenie cieľov
- podnikanie opatrení k zlepšeniu ak sú potrebné
- stanovenie nových cieľov (Koubek 2002, s. 205).

V tejto kapitole bakalárskej práce som si za cieľ vytýčila priblížiť užívateľovi niektoré najfrekventovanejšie využívané hodnotiace metódy pracovníkov organizácie.

## 1.4 Zásady hodnotenia

- Hodnotenie oznámiť vopred, aby sa mohli obe strany dostatočne naň pripraviť
- Dohodnúť si čas, miesto a obsah diskusie
- Hodnotenie je dialógom
- Poukázať na výborné, priemerné i nedostatočné výkony a dohodnúť sa na ich riešení (bez vyhrážok)

- Dať dostatočný priestor zamestnancovi na predloženie vlastných návrhov a pripomienok
  - Stanoviť program hodnotenia
  - Zamestnanci musia vedieť ako im budú navrhnuté zmeny prospešné
  - Výsledky hodnotenia by sa mali zhrnúť písomnou formou umožniť zamestnancovi sa k nemu vyjadriť
  - Hodnotenie by malo byť dôvernej povahy
- (Bergman 2011, s. 13).

Hodnotenie pracovného výkonu je proces, ktorým organizácia hodnotí vykonanú prácu. Aby bolo správne vykonané a aby prinieslo úžitok zamestnancom, nadriadeným a samozrejme i celej organizácii, je potrebné mať správne zásady hodnotenia.

## 1.5 Stručná charakteristika niekoľkých hodnotiacich metód

Podľa Sýkoru v zásade ide rozlišovať metódu:

- a) verbálneho hodnotenia (posudok, správa)
- b) neverbálneho hodnotenia (dotazník, anketa, test, systematický záznam).

Názory na súčinnosť obidvoch sú rozdielne. Bolo obdobie, kedy verbálne hodnotenie sa označovalo ako nevedecké, zatiaľ čo neverbálne na základe rôznych prepracovaných techník za vysoko objektívne. Pritom sa však poukazuje na nebezpečie neverbálneho hodnotenia v tom, že z respondenta časti urobia určitú schematickú „kostru“, neživý „súčet bodov“ a pod.

Dnes: - ide skôr o určitú kombináciu, resp. rozlíšenie podľa účelu: pre priebežne „informačné – zberové“ hodnotenie je vhodnejšie neverbálne (jednoduchšie, rýchlejšie), pre celkové jednorazové hodnotenie potom kombinácia obidvoch

- neverbálne = podklady
- verbálne = vyjadrenie súvislostí a celkového „obrazu“.

Neverbálne metódy - založené na princípe určitej „merateľnosti a zrovnateľnosti“.

K tomu je potrebné stanoviť:

- kritériá ( t.j. kvalitatívne či kvantitatívne prvky činností pracovníka)
  - meradlo ( t.j. spôsob posudzovania „rozpätia“ stanoveného kritéria)
- (Sýkora 1993, s. 52-53).

**Príklad:**

<i>Kritérium</i>	<i>Meradlo</i>
Rozhodovanie	<ul style="list-style-type: none"><li>- vyhýba sa rozhodnutiu</li><li>- rozhoduje sa okamžite</li><li>- rozhoduje sa pomaly po premyslení</li></ul>
Spôľahivosť	<ul style="list-style-type: none"><li>- môžu sa mu zveriť úlohy bez ďalších starostí o ne</li><li>- nutné občas kontrolovať</li><li>- nutné často kontrolovať</li></ul>
Iniciatíva	<ul style="list-style-type: none"><li>- prichádza často s novými námetmi a nápadi</li><li>- prekážky na neho pôsobia mobilizačne</li><li>- má minimum vlastných nápadov</li></ul>
Kooperácia	<ul style="list-style-type: none"><li>- rád spolupracuje s druhými</li><li>- je vyhľadávaný a obľúbený druhými</li><li>- rád pracuje sám</li></ul>
Komunikácia	<ul style="list-style-type: none"><li>- na verejnosti hovorí bez zábran</li><li>- má dobrý a ucelený prejav, pokiaľ si ho pred tým pripraví</li><li>- verejný prejav mu robí problém</li></ul>

**Tab. 1**

**Parametre neverbálnych metód**

Zdroj: (Sýkora 1993, s. 54 )

Sýkora tvrdí, že meradlom môže byť najčastejšie určitá organizačná norma, druhí pracovníci, s ktorými porovnáva:

1. **Zatried'ovanie** – najjednoduchšia metóda, kedy hodnotiteľ zoradí podľa určitého kritéria hodnotenie pracovníkov do rady od najlepšieho k najhoršiemu (napr. podľa odovzdanej práce, podľa počtu návrhov na zlepšenie, podľa rôznych znakov iniciatívy) – vhodná pre menšie kolektívy max. do 10 členov. U väčších skupín je možné odporučiť predbežné roztriedenie do 3 podskupín (výborní, priemerní, podpriemerní) a v rámci nich potom zatried'ovať.

Je možné použiť jedno alebo viac kritérií a vyhodnotiť. Túto metódu je možné použiť i pre demokratické spolurozhodovanie celej pracovnej skupiny (napr. o rozdelení prémie), kedy „svoje poradie“ zostaví každý a potom sa vytvorí priemer.

2. **Porovnávanie jedného s jedným** – posudzovateľ si vyberie „vzory zo skupiny“ (najlepší, prípadne najhorší) a ostatných porovnáva (viac sa používa napr. pri posudzovaní technických projektov, alebo u technickej kontroly – každý kus sa porovnáva so vzorom).

3. **Párové porovnávanie** – univerzálna rozhodovacia technika posudzovanie väčšieho množstva variant. Každému pracovníkovi je pridelené jedno číslo (od 1 do...) a je porovnávaný každý s každým, t.j. celkový počet párov je podľa vzorca:

$$\frac{N \cdot (N-1)}{2} = \text{počet porovnávaných}$$

Ďalej autor uvádza, že táto technika je relatívne kvalitná, pretože hodnotiteľ je stále v najjednoduchšej situácii v zmysle výberu z dvoch možných variant

4. **Položkový zoznam** – typická viac kritériálna metóda s využitím meradla organizačnej normy. Hodnotiteľ jednoducho vyznačuje (napr. zaškrtnutím), či osobnosť, alebo jednanie hodnoteného odpovedá určitému výroku.

5. **Stupnica** – najrozšírenejšia zo všetkých hodnotiacich metód. Možno využiť pre hodnotenie osobnosti, správania, výsledkov činnosti, stimulov, podmienok činnosti, sociálnych vzťahov a pod.

Posudzované javy je možno zoradiť, zrovnávať s organizačnou normou, je možné výsledky aj odstupňovať.

Hlavné druhy hodnotiacich stupníc:

a) *Numerická* stupnica – najjednoduchšia. Pre túto jednoduchosť je však i nebezpečie viac štandardných chýb.

Použitie – najskôr pre informatívne rozborov skutočností, než pre komplexné hodnotenie.

b) *Stupnica so slovnými vzormi* – obdoba predošlého, kde jednotlivé stupne sú vyjadrené rozvinutejšími výrokmi („vzorom úrovni“)

(Sýkora 1993, s. 53).

**Príklad:**

Stupeň	Slovný vzor
1	nemôže byť vôbec považovaný za odborníka
2	je diletantom vo svojom obore
3	jeho odbornosť je pochybná a nepevná
4	má rutinu, v kritických situáciách je neistý
5	má široké znalosti, chýba mu však pôvodnosť a tvorivé schopnosti
6	má všestranný prehľad vo svojom obore
7	pracuje koncepčne, pozná dlhodobý vývoj vo svojom obore
8	má hlboké znalosti vo svojom obore a prináša originálne námety

**Tab. 2**

**Stupnica so slovnými vzormi**

Zdroj: (Sýkora (1993, s. 56)

Ide o najrozšírenejšiu metódu posudzovania a hodnotenia.

**Výhody:**

- chyby sú zriedka
- pre hodnotiteľa zrozumiteľné a atraktívne
- umožňujú rozbor výsledkov z rôznych účelových hľadísk, rovnako i podľa rôznych zoskupení jednotlivcov v hodnotenom súbore.

**Nevýhody:**

- nesmú byť volené neurčité vzory stupňov (napr. len zlý a dobrý)

- ide o nominálnu, nie metrickú, alebo intervalovú stupnicu, čo činí problémy pre kvalitné statické spracovanie (Sýkora 1993, s. 56).

V súlade s renomovanými autormi považujem metódy hodnotenia a ich aplikačné využitie v organizáciách za kľúčové pre fungovanie systému hodnotenia jednotlivých kategórií pracovníkov v organizáciách.

## **1.6 Význam, metodický postup a forma pracovného hodnotenia**

Bedrnová a Nový uvádzajú:

- Pri hodnotení pracovník získava, alebo si upresňuje predstavu o ďalších perspektívach v podniku, čo je dôležitým činiteľom jeho výkonnosti, spokojnosti a stability.
- Hlbšie poznanie pracovníkov prispieva k vecnému overovaniu urobených rozhodnutí a hlavne poskytuje informácie a podklady, ktoré pomáhajú určiť, alebo upresniť ďalší postup pri vedení pracovníkov, úprava platového zaradenia.

Účinnosť a celková úroveň hodnotenia pracovníkov sú do značnej miery závislé na použitej metóde. Pre vyjadrenie hodnotenia charakteristiky je možno použiť niekoľko metodických postupov:

- a) *pracovný posudok* - ide o dokument, v ktorom hodnotiteľ verbálne, spravidla písomnou formou vyjadrí hodnotenie pracovníka
- b) *posudzovacia stupnica* - má zvýrazniť znaky osobnosti hodnoteného pracovníka. Patrí sem hlavne:
- c) *číselná posudzovacia stupnica* - jej podstatou je odstupňovanie hodnoteného znaku pomocou čísel (Bedrnová a Nový 1998, s. 347).

**Príklad:**

	NÍZKA			PRIEMERNÁ				VYSOKÁ		
KVALITA PRÁCE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	NÍZKA			PRIEMERNÁ				VYSOKÁ		
INICIATÍVA	1	2	3	4	5	6				
UZAVRENÝ	3	2	1	0	1	2	3			OTVORENÝ

**Tab. 3**  
**Číselná posudzovacia stupnica**

Zdroj: (Bedrnová a Nový 1998, s. 350)

Dobry vedúci pracovník objavuje a oceňuje u svojich podriadených všetky dobré k cieľu smerujúce výsledky. Neprehliada nedostatky, ale vhodným upozornením podnecuje chuť pracovníka ich odstrániť. Ukazuje ako postupovať, aby bol výsledok lepší a necháva primeraný priestor pre iniciatívu k vlastnému zlepšeniu pracovníka.

**Neformálne neverejné hodnotenie** – môže prerásť do hodnotenia verejného. Významné výsledky sa prezentujú na poradách, úspechy ľudí sa vyvesujú na výveskách vo vnútri podniku a hľadajú sa cesty, ako zamestnancovi poďakovať a vyjadriť uznanie.

**Formalizované hodnotenie** má však tak isto význam. Na jednej strane vytvára podklady pre spravodlivé odmeňovanie a zakladá možnosť riadenia profesnej kariéry všetkých pracovníkov podniku.

Celkove možno povedať, že výrazové stimulačné účinky majú všetky akty a aktivity manažmentu podniku, ktorí zamestnancom dávajú najavo ich dôležitosť pre podnik a vyjadruje uznanie ich práci, ktorú podniku odovzdávajú (Bedrnová a Nový 1998, s. 273).



Možno skonštatovať, že v pracovnej oblasti je niekoľko možností, metodických postupov, ktoré môže organizácia využiť pre vlastnú internú potrebu ohodnotenia zamestnancov.

Z môjho pohľadu sa javí ako efektívna metóda použitie číselnej posudzovacej stupnice, ktorou budú pokryté stanovené určovacie kritériá a k nim prináležiace meradlá.

Touto metódou som sa inšpirovala vo svojej praktickej časti práce.

### **1.6.1 Postup systematického hodnotenia pracovníkov**

Pokiaľ chce organizácia pripraviť motivujúci a spravodlivý systém hodnotenia Bělohlávek odporúča nasledujúci postup:

#### **1) *Uloženie úloh***

Vedúci ukladá pracovníkovi úlohy na nastávajúce obdobie, prípadne určitý spôsob plnenia úloh. Ďalšie úlohy môže ukladať v priebehu obdobia.

#### **2) *Sledovanie plnenia úloh***

Vedúci si väčšinou vo svojom záznamníku zapisuje úlohy, ktoré uložil podriadeným, vrátane termínu plnenia. Pri splnení úloh by si mal vedúci poznamenať stručne tak isto aj úroveň plnenia a prípadné nedostatky. Behom hodnoteného obdobia je možné dávať pracovníkovi ďalšiu úlohu.

#### **3) *Výzva k hodnoteniu a príprava hodnotenia***

Zhruba týždeň pred hodnotením by mal vedúci oznámiť pracovníkovi termín a miesto hodnotenia a vyzvať ho, aby sa na hodnotenie pripravil. Pracovník si môže zrekapitulovať svoje úspechy a neúspechy a pripraviť si ich vysvetlenie.

#### **4) *Hodnotiaci rozhovor***

Je vhodné začať dotazom na prácu. Potom preberie vedúci dobré a zlé stránky práce hodnoteného podľa vyššie uvedených zásad. Ponecháva pri tom priestor pre vlastné vyjadrenie pracovníka. Pohovor je uzatvorený stanovením cieľov pracovníkovi na ďalšie obdobie (Bělohlávek 2000, s. 60).

Systematické hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností, bez ktorého nemožno efektívne vykonávať rad personálnych činností.

## 2 ÚLOHY ODMEŇOVANIA

*„Ukážte mi systém odmeňovania akejkol'vek spoločnosti a ja vám poviem, ako sa správajú jej ľudia“*

*Chuck Ames*

Podľa Koubeka je odmeňovanie jedným z motivačných nástrojov, ktorý v rukách drží organizácia a ktorý by mal naplňovať dve základné úlohy:

- Odmeňovanie má zamestnanca nabádať k vyššiemu výkonu, motivovať ho k plneniu cieľov a rozvíjať jeho zručnosti a schopnosti, t.z. orientovať ho na budúcnosť formou pobádania
- Pracovník je v procese odmeňovania ocenený za vykonanú prácu a za prekročenie svojich pracovných cieľov, t.z. snaha orientovať ho na minulosť formou odmien a bonusov (Koubek 2004, s. 209).

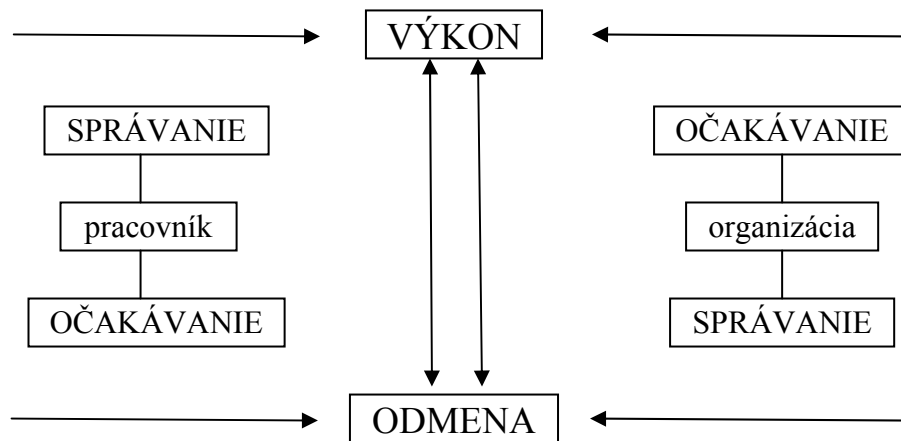
Ďalej autor uvádza, že by mal systém odmeňovania plniť tieto úlohy:

- Prilákať potrebný počet a potrebnú kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii
- Stabilizovanie žiaduceho personálu
- Odmeňovanie pracovníkov za ich úsilie, dosiahnuté výsledky, lojalitu, skúsenosti a schopnosti
- V ziskových organizáciách pomôcť k dosiahnutiu konkurencieschopnosti
- Povaha systému, jeho časové možnosti a náklady musia byť racionálne, primerané možnostiam a potrebám organizácie a potrebám ďalších nadväzujúcich personálnych činností
- Hrať pozitívnu úlohu v motivovaní zamestnancov, viesť ich k tomu, aby pracovali čo najlepšie podľa svojich schopností
- Byť v súlade s verejnými záujmami a pracovne právnymi normami
- Slúžiť ako stimul pre zlepšenie kvalifikácie a schopnosti pracovníkov (Koubek 2008, s. 285).

Stotožňujem sa s autorom, aké by mali byť úlohy odmeňovania, i keď odmeňovanie zamestnancov je komplikovaná a často nie celkom jasná záležitosť. Je to personálna činnosť, ktorá často vyvoláva spory medzi zamestnancom a zamestnávateľom.

Fuchsová a Kravčáková tvrdia, že existuje vzťah medzi výkonom a odmenou (myslené v širokom slova zmysle), resp. vzťah medzi výkonom a uspokojovaním očakávaní pracovníka. Nazdávajú sa, že nie je nutné osobitne zdôrazňovať, že pre organizáciu je potrebné poznať očakávania pracovníkov a zistiť, čo ho motivuje (Fuchsová a Kravčáková 2004, s. 26).

Podľa môjho názoru by výkonová zložka platu mala byť dostatočujúco motivujúca, aby vyhovovala požiadavkám zamestnancov a zároveň aby priniesla organizácii ekonomický efekt, ktorý organizácia očakáva.



**Obr. 1**  
**Model vzťahu medzi výkonom a odmenou**

Zdroj: (Fuchsová a Kravčáková 2004, s. 26)

Z modelu je zrejmé, že existuje zjavná pozitívna korelácia medzi odmeňovaním pracovníkov a ich pracovným výkonom, na čo by mala každá organizácia prihliadať.

## 2.1 Ciele odmeňovania

Armstrong tvrdí, že všeobecným cieľom odmeňovania je podpora dosiahnutia strategických a krátkodobých cieľov organizácie prostredníctvom zabezpečenia kvalifikovanej, schopnej, oddanej a dobre motivovanej pracovnej sily.

Špecifické ciele z hľadiska organizácie:

- Hrať významnú úlohu pri definovaní hodnôt, predstáv o výkone, noriem a očakávaní organizácie
- Podporovať správanie, ktoré bude prispievať k dosiahnutiu cieľov organizácie a formulovať priaznivé formy tohto správania na základe definovania toho, aké správanie organizácia chce a akými procesmi bude organizácia takéto správanie podporovať
- Podporovať uskutočňovanie základných hodnôt v oblasti kvality, starostlivosti o zákazníka tímovej práce, inovácie, flexibility a rýchlosti reakcie
- Zabezpečiť, aby organizácia za svoje peniaze dostala potrebnú kvalitu, t.z. udržiavať tie procesy a formy odmeňovania, ktoré skutočne prinášajú pridané hodnoty (Armstrong 2002, s. 559).

Organizácia podľa môjho názoru nevie jasne stanoviť ciele. Ciele sú väčšinou zamerané na niektoré časti pracovného správania a nepostihujú tak celý prínos pracovníka k plneniu cieľov organizácie.

## 2.2 Funkcia mzdy (platu) ako odmeny za prácu

Finančná odmena je dominantným stimulom pre pracovníkov, je náhradou za vynaloženú námahu z minulého hľadiska a je prediktorom budúcnosti, na základe ktorého pracovník zvyčajne koná a správa sa (Fuchsová a Kravčáková 2004, s. 102).

### Mzda

Zákoník práce definuje mzdu ako peňažné plnenie alebo plnenie peňažnej hodnoty (naturálna mzda) poskytované zamestnávateľom zamestnancovi za vykonanú prácu. Dojednáva sa zo zákona č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ďalej z pracovnej, kolektívnej, alebo inej

zmluve. Mzda je cena práce, ktorej výška je výsledkom fungovania trhu práce.

Za mzdu nepovažuje: plnenie poskytované v súvislosti so zamestnaním podľa iných ustanovení zákonníka práce, alebo podľa osobitných predpisov, najmä náhrada mzdy, odstupné, odchodné, cestovné náhrady, príspevky zo sociálneho fondu, výnosy z kapitálových podielov (akcií) alebo obligácií a náhrada za pracovnú pohotovosť.

Mzda z pohľadu pracovníka plní funkciu motivačnú, teda pobáda ku konaniu a správaniu a jej význam nemá byť organizáciou podcenený (Fuchsová a Kravčáková 2004, s. 103).

## **Plat**

Plat je peňažné plnenie poskytované zamestnancovi za prácu. Za plat sa nepovažuje náhrada za pracovnú pohotovosť, náhrada za pohotovosť, odstupné, odchodné a cestovné náhrady. Platom ale nie je peňažné plnenie poskytované občanom cudzích štátov s miestom výkonu práce mimo územia Slovenskej republiky. Plat sa poskytuje podľa zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce. Rovnako platí, že plat nesmie byť nižší než minimálna mzda.

Je potrebné poznamenať, že konkrétny vyšší plat určuje zaradenie zamestnancov do platového tarifu, ktorý sa skladá z:

- platovej triedy
- platového stupňa

Ak je kolektívna zmluva medzi zamestnávateľom a zamestnancom uzatvorená, postupuje zamestnávateľ v súlade s touto zmluvou, kedy musí dodržať všetky ustanovenia zákonníka práce.

## **2.3 Zložky systému odmeňovania**

Základnými zložkami systému odmeňovania podľa Armstronga sú :

- peňažné odmeny (pevné a pohyblivé mzdy a platy)
- zamestnanecké výhody
- nepeňažné odmeny, (uznanie, úspech, osobný rast) medzi peňažné formy odmeňovania zaraďujeme príplatky, podiel na zisku a jednorazové zvýhodnenie (príspevok na stravovanie, dopravu, bývanie, vzdelávanie)

Nepeňažné formy autor odmeňovania potom rozdeľuje:

- odmeny hmotnej povahy – vozidlo, mobil
- odmeny nehmotnej povahy – uznanie, ocenenie, delegovanie právomocí a pod.

Ďalej autor popisuje piliere odmeňovania, ktorými sú:

- strategická analýza
- hodnotenie mzdovej praxe u konkurenčných firiem pomocou mzdových prieskumov
- prepojenie vnútro podnikovej štruktúry prác s externými mzdami (Armstrong 2002, s. 553).

Podľa môjho názoru je finančné ohodnotenie zamestnancov silným nástrojom v rukách ich zamestnávateľa, aby boli naplnené ciele odmeňovania z pohľadu organizácie predovšetkým udržanie personálnej stability a odborného zázemia. K tomu pomáhajú aj vhodne vytvorené sociálne podmienky reprezentujúce nepeňažné odmeňovanie.

## **2.4 Stratégia a politika odmeňovania**

Armstrong uvádza, ako stratégia odmeňovania definuje zámery organizácie a o tom, ako by mala byť vytváraná jej politika a procesy odmeňovania, aby odpovedala požiadavkám podnikania. Skutočnosť, že náklady na vyplácanie mzdy a platy môžu tvoriť 70 a viac percent z celkových nákladov vynaložených organizáciou, vysvetľuje potrebu uplatniť taký strategický prístup k odmeňovaniu, ktorý zabezpečí aby sa každá investícia v podobe miezd a platov vrátila v podobe pridanej hodnoty (Armstrong 2002, s. 561).

Ďalej autor uvádza, že politika odmeňovania sa zameriava na záležitosti ako :

- konkurencieschopná peňažná odmena
- vnútorná spravodlivosť
- odvodenosť, či zásluhovosť odmeny
- pohyblivosť odmeny
- individuálne a tímové odmeny
- zloženie celkovej odmeny
- zamestnanecké výhody
- štruktúra
- priority odmeňovania
- flexibilita

- postúpenie právomocí
- kontrola
- partnerstvo
- transparentnosť

Hlavné zmeny v riadení odmeňovania podľa Armstronga a Browna :

**Tabuľka:**

starý prístup	nový prístup
Orientácia a peňažné odmeny	Orientácia na celkové odmeny
Regulujúce mzdy a platy	Strategické mzdy a platy
Administratívne riadenie mzdy a platy	Podnik a podnikanie odrážajúce mzdy a platy
Byrokratické systémy	Flexibilný systém
Oddelené systémy miezd a platov	Systémy miezd a platov integrované s procesmi riadenia ľudských zdrojov
Hierarchické štruktúry	Orientácia na laterálny, sústavný rozvoj
Odmeňovanie podľa výkonu	Odmeňovanie podľa prínosu
Priorita vo vnútornej spravodlivosti	Orientácia na trh
Riadenie personálnym útvarom	Prenesenie zodpovednosti na líniových manažérov

**Tab. 4**

**Prístupy v riadení odmeňovania podľa Armstronga a Browna**

Zdroj: (Armstrong 2002, s. 563)

Na záver tohto tematického bloku zameraného na teoretický pohľad z oblasti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov konštatujem, že existuje priama úmera medzi dobrým ohodnotením zamestnanca a jeho odmenou za vykonanú prácu.

## **PRAKTICKÁ ČASŤ**

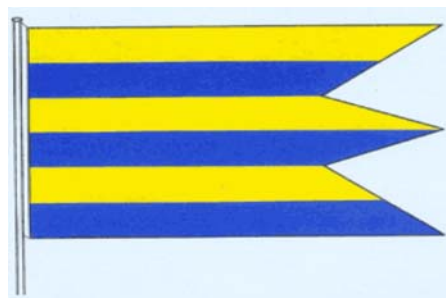
Cieľom praktickej časti bolo exploračnými technikami – pološtrukturovaný rozhovor a dotazník medzi zamestnancami organizácie zistiť názory reprezentatívnej vzorky zamestnancov na zavedený systém hodnotenia a odmeňovania (zákon 553/2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov). Zo získaných výsledkov, bolo potom mojou snahou posúdiť efektívnosť zavedeného systému, nájsť jeho slabé miesta a navrhnúť ich skvalitnenie.



### **3 MIESTNY ÚRAD MESTSKEJ ČASTI BRATISLAVA – KARLOVA VES**



**Obr. 2**  
**Znak mestskej časti**  
**Bratislava – Karlova Ves**



**Obr. 3**  
**Vlajka mestskej časti**  
**Bratislava – Karlova Ves**

#### **Názov organizácie, právna forma**

Obec je samostatný územný samosprávny a správny celok Slovenskej republiky. Združuje osoby, ktoré majú na jej území trvalý pobyt.

Obec je právnickou osobou, ktorá za podmienok ustanovených zákonom samostatne hospodári s vlastným majetkom a s vlastnými príjmami.

Základnou úlohou obce pri výkone samosprávy je starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia, neustále zvyšovať kvalitu života, skvalitňovať životné prostredie, zlepšovať podmienky na podnikanie a hospodársky rast, podporovať kultúru a vzdelanosť jeho obyvateľov.

Obec má právo združovať sa s inými obcami v záujme dosiahnutia spoločného prospechu. Obec a jej časť má svoj názov. (Zákon SNR č. 369/1990 Zb., § 1, 1a).

Obec má právo na vlastné symboly. Obec, ktorá má vlastné symboly, je povinná ich používať pri výkone samosprávy.

Symboly obce sú erb obce, vlajka obce, ( hore uvedené) pečať obce, prípadne aj znelka obce.

#### **Miestny úrad Mestskej časti Bratislava – Karlova Ves**

Sídlo: Námestie sv. Františka 8, 842 62 Bratislava

Právna forma: verejná správa

Kľúčové osobnosti organizácie: starosta obce, miestne zastupiteľstvo

### 3.1 História

V stredoveku patrila Karlova Ves k devínskemu panstvu a jej prvý historický názov nachádzame v análoch ako Suchá Vydrica (dnes Líščie údolie), podľa potoka, ktorý osadou pretekal. Ranostredovekú osadu pravdepodobne vyplienili v prvej polovici 13. storočia Tatári a lokalita zostala neobývaná až do čias richtára Jakuba.

V roku 1786 vznikla nová dedina pri Bratislave. Pod týmto názvom sa objavuje na starých mapách, úradných i verejných dokumentoch až do roku 1979. Neskôr ako Karlova Ves. Od svojho vzniku bola vinohradníckou obcou.

Zákonom 369/1990 zanikli národné výbory a vznikli obce. Miestny úrad Karlova Ves vznikol zriaďovacou listinou 1.1.1991.

Miestny úrad je výkonným orgánom miestneho zastupiteľstva a starostu mestskej časti.

Certifikát:

RATING AGENCY priznáva Mestskej časti Bratislava – Karlova Ves

CRA RATING

Baa - / SkA + Sk P-1

v Bratislave a Prahe, dňa 15. Decembra 2003

Počet obyvateľov: 35 000

#### 3.1.1 Poslanie

- starostlivosť o všestranný rozvoj jej územia a potreby obyvateľov
- vykonáva úlohy, ktoré súvisia s riadnym hospodárením
- schvaľuje rozpočet a štátny záverečný účet obce
- vykonáva správu miestnych daní a poplatkov
- usmerňuje ekonomickú činnosť obce
- vydáva záväzné stanoviská k podnikateľským a investičným činnostiam
- výstavba a údržba, správa miestnych komunikácií, osvetlení ...
- určuje čas predaja a otváracie hodiny podnikov
- zabezpečuje verejný poriadok a ochranu kultúrnych pamiatok
- vytvára podmienky na zdravotnú starostlivosť, osvetu, kultúru, šport ...
- overovanie a vydávanie dokladov matrikou
- odhlasovanie a prihlasovanie trvalého pobytu
- podáva občanom majetkové a geodetické informácie, vydávanie súpisných a orientačných čísiel na stavby

- vydáva stavebné povolenia
- zabezpečuje výkon opatrovateľskej služby
- pomáha bezmocným a bezvládnym starým občanom opatrovateľskou službou
- poradenstvo školám a materským školám

### **3.1.2 Vízia**

Víziou miestneho úradu je zabezpečiť rozvoj mestskej časti. Neustále zlepšovať a zvyšovať kvality života, posilňovať sociálnu súdržnosť, skvalitňovať životné prostredie, zlepšovať podmienky na podnikanie a hospodársky rast. Podporovať kultúru a vzdelanosť pre obyvateľov, zelektронizovať služby pre občanov.

### **3.1.3 Finančné aspekty**

Základom finančného hospodárenia obce je rozpočet obce, ktorý je na obdobie jedného kalendárneho roka. Obsahuje príjmy, výdavky spojené s činnosťou samosprávy, finančné vzťahy k štátnemu rozpočtu, k rozpočtu samosprávneho kraja a finančné vzťahy k právnickým osobám a fyzickým osobám.

### **3.1.4 Stratégia obce**

Stratégia rozvoja obce predstavuje koncepciu rozvoja pre dlhšie obdobie.

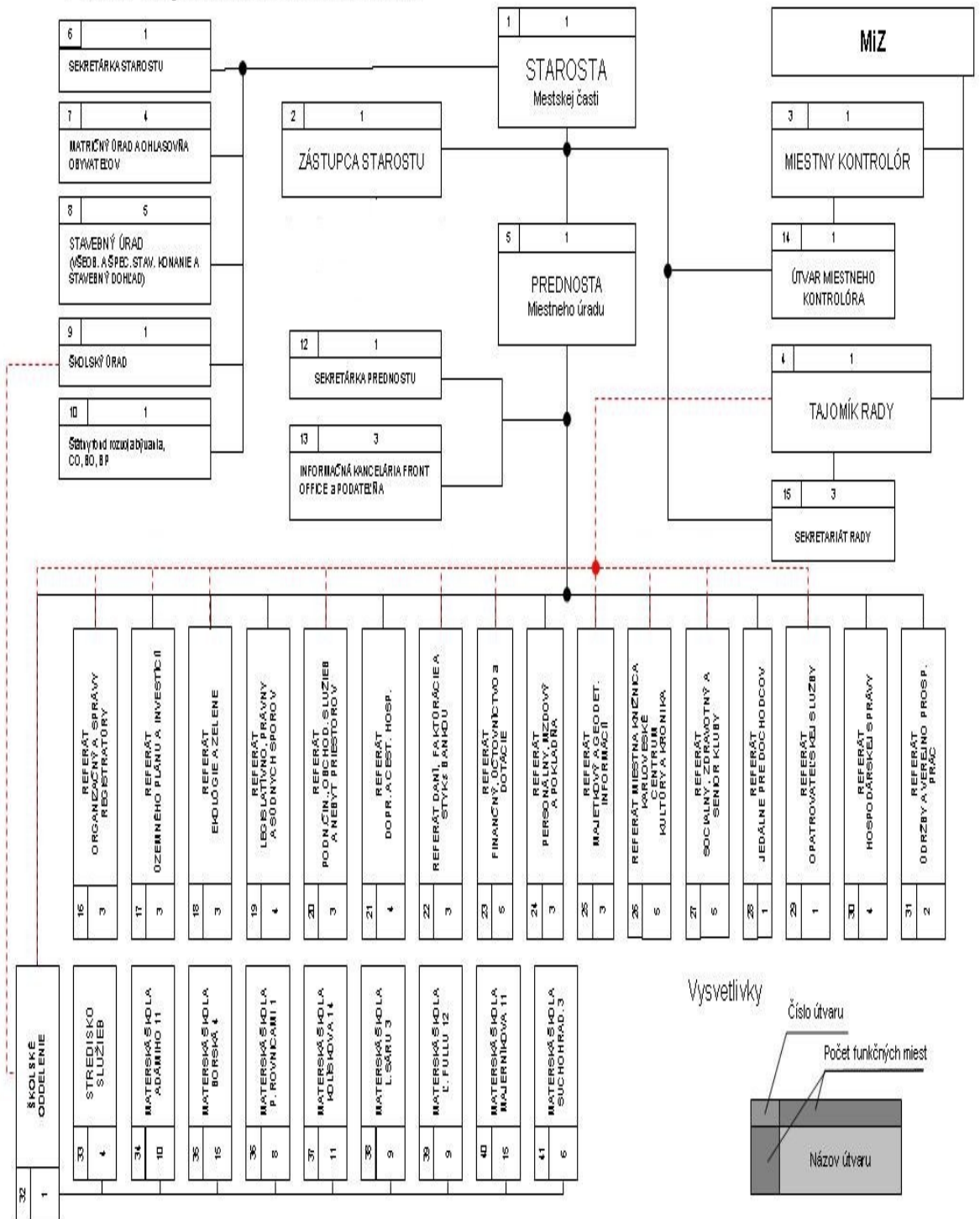
- Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja
- Vzhľad a imidž miestneho úradu
- Vytvárať čo najlepšie podmienky pre zdravý životný štýl obyvateľov Karlovej Vsi
- Vytvárať ešte lepšie podmienky bývania pre obyvateľov Karlova Ves, vytvoriť ďalšie parkovacie miesta, opravy budov škôl a materských škôl

### 3.1.5 Personálne zabezpečenie

starosta	1
sekretariát	1
zástupca starostu	1
prednosta	1
sekretariát	1
miestny kontrolór	1
referát finančný, účtovníctvo a dotácie	5
matričný úrad a ohlasovňa pobytu	5
stavebný úrad	5
referát legislatívno-právny	4

### 3.1.6 Organizačná štruktúra

Príloha č. 1 Organizačná štruktúra MÚ Karlova Ves



Obr. 4

### Organizačná štruktúra MÚ Karlova Ves

Zdroj: interné materiály MÚ

### 3.1.7 Popis organizačnej štruktúry

- Predstaviteľom obce a najvyšším výkonným orgánom obce je starosta. Funkcia starostu je verejná funkcia. Podľa organizačnej štruktúry má pod sebou:
  - matričný úrad
  - ohlasovňa obyvateľov
  - stavebný úrad, rozvoj bývania
  - školský úrad
- Starostu počas neprítomnosti, alebo nespôsobilosti na výkon funkcie zastupuje jeho zástupca.
- Prednosta obecného úradu je zamestnancom obce, ktorý zodpovedá za svoju činnosť starostovi. Spolu s ním podpisuje zápisnice zo zasadnutí obecného zastupiteľstva. Riadi zamestnancov úradu a chod ostatných oddelení na úrade.
- Hlavného kontrolóra volí a odvoláva obecné zastupiteľstvo. Hlavný kontrolór je zamestnancom obce a ak tento zákon neustanovuje inak, vzťahujú sa na neho všetky práva a povinnosti ostatného vedúceho zamestnanca podľa osobitného predpisu <sup>16</sup> (Zákon č. 552/2003 Z.z.) o výkone práce vo verejnom záujme.
- Na každom referáte je vedúci zamestnanec, ktorý riadi určitý počet referentov.

## **4 LEGISLATÍVNY RÁMEC ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV OBCE**

### **4.1 Zákon 552/2003 o výkone práce vo verejnom záujme**

#### **Predmet a pôsobnosť zákona**

- Tento zákon upravuje práva a povinnosti zamestnancov a zamestnávateľov pri výkone práce vo verejnom záujme.
- Tento zákon sa vzťahuje na zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme k zamestnávateľom, ktorými sú:
  - štátne orgány, obce, územné celky a právnické osoby
  - právnické osoby zriadené zákonom a právnické osoby zriadené štátnym orgánom, obcou, alebo vyšším územným celkom
  - iné právnické osoby založené štátnym orgánom, obcou, alebo vyšším územným celkom, u ktorých väčšinu členov riadiacich, kontrolných alebo dozorných orgánov navrhuje štátny orgán, obec alebo vyšší územný celok.
- Tento zákon sa nevzťahuje na zamestnancov, ktorí vykonávajú pracovné činnosti remeselné, manuálne alebo manipulačné s prevahou fyzickej práce.

### **4.2 Zákon 553/2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov**

- Odmeňovanie zamestnancov obce, okrem hlavného kontrolóra obce pri výkone práce vo verejnom záujme sa spravuje zákonom č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov.
- Odmeňovanie zamestnancov obce sa vykonáva podľa druhu, zložitosti miery fyzickej a psychickej záťaže vykonávanej práce, pričom sa vyžaduje splnenie kvalifikačných predpokladov ustanovených týmto zákonom a iných všeobecne záväzných právnych predpisov a kvalifikačných požiadaviek určených zamestnávateľom.
- Jednotlivé z l o ž k y p l a t u zamestnancov obecného úradu sú:
  - tarifný plat (príloha č.....)
  - tarifný plat zvýšený o 15 % podľa § 7 ods. 7 zákona
  - osobný príplatok podľa § 10 zákona (pohyblivá časť platu)  
limit 0 - 100% = MESAČNÝ PLAT
  - odmena podľa § 20 zákona

Nárokové zložky platu zamestnanca sú: tarifný plat, tarifný plat zvýšený o 15% podľa § 7 ods. 7 zákona, príplatok za riadenie u vedúcich zamestnancov, príplatok za prácu v sobotu, alebo v nedeľu, príplatok za prácu vo sviatok, plat za prácu nadčas.

- Nenárokové zložky platu zamestnanca sú: osobný príplatok a odmena.
- Osobným príplatkom sa oceňujú mimoriadne osobné schopnosti a dosahované pracovné výsledky zamestnanca, vykonávanie prác nad rámec pracovných povinností.
- Odmena sa môže poskytnúť za:

a) kvalitné vykonávanie pracovných činností alebo za vykonanie práce presahujúcej rámec pracovných činností ustanovených v popise pracovných činností zamestnanca

b) splnenie mimoriadnej pracovnej úlohy alebo vopred určenej cieľovej pracovnej úlohy, prípadne jej ucelenej etapy

c) pracovné zásluhy pri dosiahnutí 50 rokov veku zamestnanca až do sumy jeho funkčného platu

d) poskytnutie osobnej pomoci pri zdolávaní požiaru alebo mimoriadne udalosti pri likvidácii a odstraňovaní ich následkov, pri ktorých môže dôjsť k ohrozeniu života, zdravia alebo majetku.

### **4.3 Kolektívna zmluva**

V súlade s § 231 Zákonníka práce a zákona č. 2/1991 Zb. po kolektívnom vyjednávaní v znení neskorších predpisov zmluvné strany Mestská časť Bratislava - Karlova Ves, zastúpená starostkou (ďalej aj „zamestnávateľ“) na jednej strane a základná organizácia SLOVES pri Miestnom úrade Mestskej časti Bratislava – Karlova Ves zastúpená predsedom závodného výboru (ďalej aj „základná organizácia“, odborová organizácia“) na druhej strane uzatvorili kolektívnu zmluvu, cieľom ktorej je udržať sociálny mier a preto zmluvné strany pri riešení vzájomných vzťahov prednostne požívajú prostriedky kolektívneho vyjednávania.

Touto kolektívnou zmluvou sa upravujú:

- postavenie odborovej organizácie a vzájomné vzťahy zmluvných strán
- pracovnoprávne vzťahy
- platové podmienky
- sociálna oblasť a sociálny fond

Táto kolektívna zmluva sa vzťahuje na všetkých zamestnancov zamestnávateľa.



## **Postavenie odborovej organizácie a vzájomné vzťahy**

- zamestnávateľ poskytne na prevádzkovú činnosť základnej organizácie bezplatne miestnosť s nevyhnutným vybavením a uhradza náklady spojené s ich údržbou a technickou prevádzkou
- zamestnávateľ poskytne zamestnancom na výkon funkcie v odborovom orgáne a účasť na odborárskom vzdelávaní pracovné voľno s náhradou mzdy v sume ich priemerného zárobku
- zamestnávateľ zabezpečí úhradu členských príspevkov formou zrážky zo mzdy členom základnej organizácie na základe ich predchádzajúceho písomného súhlasu. Takto získané členské príspevky zamestnávateľ poukáže na účet závodného výboru základnej organizácie najneskôr do 15 pracovných dní po termíne vyúčtovania mzdy

## **Pracovno-právne vzťahy**

- základná organizácia uznáva právo zamestnávateľa organizovať, riadiť a kontrolovať pracovnú činnosť zamestnancov a vytvárať priestor na dodržiavanie pracovnej disciplíny
- zamestnávateľ, prípadne iný navrhovateľ zmeny organizačného poriadku vopred prerokuje každú zmenu platného organizačného poriadku so zamestnancom v súlade s § 237 ods. 2 písm. c) zákonníka práce
- pracovný čas zamestnanca je 37,5 hodín týždenne
- pracovný čas pre zamestnancov, ktorých miestom výkonu práce je materská škola, ktorej zriaďovateľom je mestská časť, je v rozpätí 6:30 - 17,00 hodine.
- ak to prevádzkové dôvody dovoľia a väčšina zamestnancov príslušného pracoviska prejaví záujem o zavedenie pružného pracovného času je zamestnávateľ povinný rokovať so základnou organizáciou o jeho zavedení na príslušnom pracovisku
- práca nadčas bude nariaďovaná len v nevyhnutnom rozsahu a najmä v súvislosti s:
  - zasadnutiami komisií miestneho zastupiteľstva
  - voľbami a referendami konanými na území mestskej časti Bratislava – Karlova Ves
  - podujatiami organizovanými mestskou časťou Bratislava – Karlova Ves
- zamestnancom sa predlžuje dovolenka o týždeň nad výmeru uvedenú v § 103 ods. 1 a 2 zákonníka práce

## Platové podmienky

- odmeňovanie zamestnancov je stanovené na základe zákona č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme
- do doby rozhodnej pre zaradenie zamestnanca do príslušného platového stupňa sa započítava doba inej než požadovanej pracovnej činnosti v rozsahu dvoch tretín, ak zamestnávateľ rozhodne o využiteľnosti pre úspešný výkon pracovnej činnosti
- existenciu dôvodov pre priznanie odmeny bude zamestnávateľ skúmať celý rok a osobitne aj pri vzniku významných etáp v živote zamestnanca a podľa finančných možností prizná zamestnancom mimoriadnu odmenu až do výšky:
  - 300 €, pri dovŕšení 50 – teho roku života
  - 333 €, pri dovŕšení 60 – teho roku životaTúto mimoriadnu odmenu prizná zamestnancovi, ak sú splnené aj tieto ďalšie podmienky:
  - pracovný pomer zamestnanca trvá aspoň 1 rok
  - zamestnancovi nebolo uložené disciplinárne opatrenie podľa § 63 ods. 1 písm. e) ZP
- zamestnávateľ prizná zamestnancom ku koncu kalendárneho roka peňažné prostriedky vo výške mesačného platu, ak sú splnené tieto ďalšie podmienky:
  - zamestnanec odpracoval u zamestnávateľa aspoň 5 mesiacov pred 1. decembrom
  - pracovný pomer zamestnanca trvá
  - zamestnancovi nebolo uložené disciplinárne opatrenie podľa § 63 ods. 1 písm. e) ZP.

## Sociálna oblasť a sociálny fond

- zamestnávateľ zabezpečí pre všetkých zamestnancov stravovanie zodpovedajúce zásadám správnej výživy niektorou z foriem uvedených v § 152 ods. 2 ZP, spravidla vo forme stravovacích poukážok
- zabezpečí pre zamestnancov služby na regeneráciu pracovnej sily, na ktoré poskytne príspevok zo sociálneho fondu podľa zásad pre používanie sociálneho fondu
- poskytne zamestnancom, ktorí sa nevinene dostali do finančnej tiesne, sociálnu výpomoc podľa zásad pre používanie sociálneho fondu
- v rámci sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov zo sociálneho fondu zabezpečí v rámci finančných možností niektorú z týchto foriem napr:

- nákup rekreačných poukazov
  - organizovanie zájazdov
  - poskytovanie príspevku na dovolenku
  - nákup vstupeniek na kultúrne a športové akcie
- poskytnite príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie vo výške 3% z objemu zúčtovaných funkčných plátov zamestnancov za podmienky, že zamestnanec nie je v skúšobnej dobe.

## **5 SÚČASNÁ SITUÁCIA ODMEŇOVANIA V ORGANIZÁCI**

Ako som sa už zmienila, odmeňovanie zamestnancov obce spravuje zákon 553/2003 Z.z. s doplnením kolektívnej zmluvy.

Súčasnú situáciu na úrade rozhodne nie je možné definovať ako optimálnu. Dlhodobým postrádaním akéhokoľvek záujmu vedenia obce o udržanie si schopných ľudí došla situácia do takého štádia, že viacerým referátom chýbajú akékoľvek odborne fundované osoby, ktoré by dokázali v medziach zákona riešiť často krát ťažko sofistikované problémy obce a obhajovať jej záujmy.

Z môjho hľadiska vedeniu obce chýba koncepcná predstava napredovania a zlepšovania kvality života v obci. Vedenie svoju energiu nesmeruje na riešenie problémov, ale orientuje sa na riešenie elementárnych pracovnoprávných otázok v rámci vzťahu zamestnávateľ – zamestnanec (predovšetkým dochádzku, čerpanie dovoleniek a pod.) a na organizovanie kultúrno-spoločenských akcií.

Riešenie problémov je z pohľadu vedenia druhoradé a často krát pomalé.

Druhoradé predovšetkým pre fakt, že vedenie si neuvedomuje význam týchto problémov. Súvisí to s tým, že na úrade chýbajú zodpovedné osoby, ktoré by mali vzdelanie a praktické skúsenosti, potrebné k vyriešeniu týchto problémov, a aj samotné vedenie nie je dostatočne zrelé na zastávanie takéhoto postu.

Pomalé preto, že sa nenastavil systém, ktorý by zadefinoval určitú hierarchiu pri riešení problémov od najpálčivejších po najmenej významné.

Pod taktovkou vedenia sa často riešia menej dôležité veci namiesto podstatných a uniká čas potrebný k riešeniu dôležitých problémov obce v oblasti dopravy, životného prostredia, školstva, kultúry a pod.

K odmeňovaniu zamestnancov má možnosť vyjadriť sa minimum ľudí. Vedúci zamestnanci, ktorí by mali navrhovať odmeny pre svojich podriadených, sú z diskusie o odmeňovaní vylúčení.

## 6 MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV

Téma motivácie je závažná, komplikovaná a v súčasnosti mimoriadne pertraktovaná téma. Manažéri vyžadujú metodiku ako motivovať, pretože ide o skutočnosť, ktorá podmieňuje úspešnosť organizácie. V každom prípade sa motivácii venuje intenzívna pozornosť už niekoľko desaťročí, uvádzajú (Fuchsová a Kravčáková 2004, s. 11).

Motivácia zamestnancov predstavuje podnet, ktorý nabáda pracovníkov k zvyšovaniu pracovných výkonov, úsilia a je jednoznačnou cestou vedúcou k prosperite a stabilite organizácie.

Podľa Armstronga k pracovnej motivácii sa môže prísť dvoma spôsobmi:  
Prvý spôsob: ľudia motivujú sami seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby  
Druhý spôsob: ľudia môžu byť motivovaní manažmentom prostredníctvom odmeňovania, povýšením, pochvalou a pod. (Armstrong 2002, s. 160).

Keď hovoríme o motivácii pracovníkov, dovoľím si tvrdiť, že na miestnom úrade dlhodobo pretrváva demotivácia zamestnancov, nie motivácia. Ako som sa už zmienila v predošlých kapitolách, vyplýva to už dlhšiu dobu zo zlej situácie na úrade, ktorá nie je poznačená len svetovou krízou, ale viac menej vyplýva z nie dobrej, resp. žiadnej komunikácie medzi zamestnancom a vedením.

Faktory demotivácie podľa Ing. Bergmana:

- nejasný cieľ úlohy
- nedostatok informácií
- nevhodné (napr. agresívne alebo nervózne) správanie sa vedúcich
- vedúci si navzájom odporujú
- odmietanie delegovania právomocí
- vedúci nevie /nechce udeliť pochvalu
- prílišná miera kontroly
- podceňovanie zamestnancov
- nekompetentnosť a neschopnosť vedúcich pracovníkov

- nemotivujúci systém odmien  
(Bergman 2011, s. 23).

Gordon uvádza nasledovné najzávažnejšie demotivujúce faktory:

- nedostatočná informovanosť pracovníkov
- zlá informovanosť pracovníkov
- nedostatok uznania
- nedocenenie pracovníkov
- nedostatočná zodpovednosť

(Gordon 1995, s. 114-115).

Podľa môjho názoru najväčšou hrozbou pre každú organizáciu je nespokojnosť a demotivovanosť pracovníkov. Ako som sa už vo svojej práci zmienila, ak je nastavený zlý systém hodnotenia a odmeňovania, nemôže vedenie očakávať od zamestnanca spokojnosť.

## **6.1 Faktory, ktoré ovplyvňujú hodnotenie zamestnancov na úrade**

- úroveň dosiahnutia vzdelania
- dĺžka praxe
- schopnosť aplikovať vedomosti v praxi
- zastávaná funkcia
- kvalita a kvantita odvedenej práce
- dodržiavanie termínov
- zložitosť a rozsah agendy

Z pohľadu zamestnanca sú to hlavne také faktory, ktoré by zabezpečili uspokojenie potrieb svojich aj svojej rodiny, spravodlivosť a transparentnosť odmeňovania, práca ktorá by uspokojovala.

## 7 VÝSKUMNÝ PROBLÉM

### 7.1 Cieľ výskumnej sondy

V nami analyzovanej organizácii ako vidieť aj z ilustrovanej organizačnej štruktúry sú začlenené konkrétne subsystemy, ktoré sú prepojené rôznymi interakciami (rôzne oddelenia, referáty).

Jednotlivé odborné činnosti pracovníkov úradu vyžadujú profesionálne spôsobilých pracovníkov a práve k posúdeniu odbornej spôsobilosti a kvality výkonu má napomôcť ich hodnotenie a odmeňovanie, ktoré tvoria ústredné zameranie predmetnej bakalárskej práce.

Ako som už uviedla v teoretickej časti bakalárskej práce, problematikou hodnotenia a odmeňovania pracovníkov sa zaoberalo viacero renomovaných autorov a vychádzajúc z ich poznatkov som sformulovala cieľ bakalárskej práce a snažila som sa analyzovať a zistiť skutkový stav v segmente hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov.

Na základe našej výskumnej sondy sa pokúsím utriediť informácie od vybranej zostavy zamestnancov k problematike hodnotenia a odmeňovania na úrade a po organicky nadväzujúcej analýze a interpretácii získaných údajov navrhnuť nehmotné podnety v podobe návrhov pre oblasť hodnotenia a odmeňovania pracovníkov.

Z nastoleného teoretického rámca som vytýčila nasledovné **výskumné otázky**:

**VO 1:** Ako je vnímané hodnotenie a odmeňovanie na úrade zo strany zamestnancov?

**VO 2:** Ako je vnímané hodnotenie a odmeňovanie na úrade zo strany vedúcich pracovníkov?

**VO 3:** V čom sa odlišuje a v čom je identické posudzovanie hodnotenia a odmeňovania medzi pracovníkmi a vedúcimi úradu?

**VO 4:** Aké podmienky sú považované za najdôležitejšie, resp. najmenej dôležité pre skvalitnenie hodnotenia a odmeňovania na úrade?

## 7.2 Výskumný súbor

Výskumnú sondu som realizovala v konkrétnej organizácii – Miestny úrad Karlova Ves.

Výskumný súbor tvorilo 44 respondentov a 11 vedúcich pracovníkov, spolu 55 ľudí. Celkovo som administrovala 70 dotazníkov pre zamestnancov, z toho vyplnených dotazníkov bolo 55, čo predstavuje 78,6 %.

## 7.3 Metódy výskumnej sondy

Štúdium základných dokumentov úradu.

- Organizačná štruktúra (vnútorné usporiadanie organizačných jednotiek, kde základným prvkom sú ľudia).
- Organizačný poriadok (funkčné miesta v jednotlivých oddeleniach a referátoch).
- Kolektívna zmluva (uzatvorená medzi mestskou časťou Bratislava Karlova Ves a základnou organizáciou SLOVES pri MÚ mestskej časti Bratislava – Karlova Ves).
- Pološtrukturovaný rozhovor – metóda aplikovaná v systéme riadenia ľudských zdrojov, v rámci ktorej okrem zakotvených položiek – otázok kladieme aj otázky – položky otvorené, aby sa respondenti mali možnosť vyjadriť ku skutočnostiam, ktoré síce boli medzi otázkami, ale si vyžadujú hlbšie a pregnantnejšie vysvetlenie.
- Dotazníková metóda - túto metódu som považovala za najvhodnejšiu formu výskumnej sondy. Dotazníkovou metódou sme dosiahli a získali údaje, ktoré stačili na potrebné vyhodnotenie. Dotazník bol vytvorený z 15 otázok.

### Priebeh a výsledky pološtrukturovaného rozhovoru

Formou pološtrukturovaného rozhovoru som oslovila 11 vedúcich pracovníkov. Na moje otázky mi odpovedalo 8 pracovníkov.

Na otázku ako sú spokojní s terajším systémom hodnotenia a odmeňovania na úrade, sa vedúci vyjadrovali pozitívne. Sú spokojní s terajším systémom, jediné čo by chceli zmeniť je, aby mali možnosť ovplyvniť hodnotenie a odmeňovanie svojich podriadených.

Ku kritériám odmeňovania sa vedúci pracovníci zhodne vyjadrili, že tarifný plat je daný zo zákona 553/2003 o odmeňovaní niektorých zamestnancov. Za splnenie mimoriadnej pracovnej úlohy alebo vopred určenej cieľovej pracovnej úlohy, ktorá je nad rámec ich pracovných povinností sú hodnotení odmenou navyše.

Na otázku ako sú spokojní s benefitmi sa vedúci pracovníci vyjadrili zhodne k maximálnej spokojnosti.

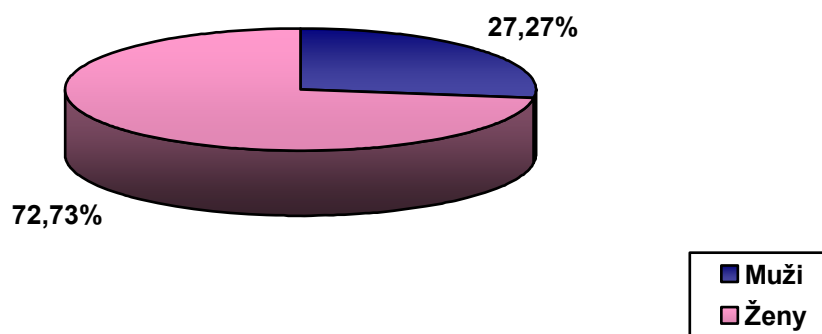
Cieľom pološtruktúrovaného rozhovoru bolo získať základné informácie o aktuálnom hodnotení a odmeňovaní zamestnancov na úrade. Na základe odpovedí vedúcich pracovníkov som sa rozhodla aj pre dotazníkovú metódu, aby som získala potrebné množstvo údajov aj od ostatných pracovníkov úradu.

## 7.4 Analýza výskumnej sondy

### Otázka č. 1:

Výskumnej sondy sa zúčastnilo 55 respondentov z toho 15 mužov (27,27 %) a 40 žien (72,73 %).

Z uvedeného grafu vyplýva, že výskumnej sondy sa zúčastnilo väčšina respondentov ženského pohlavia.



Obr. 5

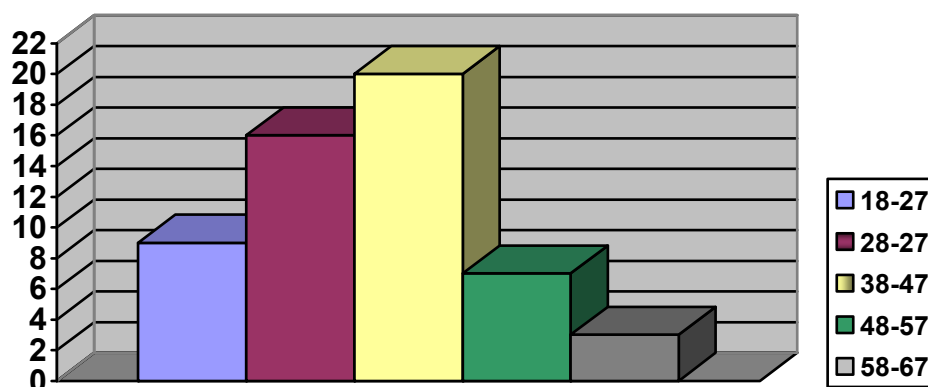
### Štruktúra respondentov z hľadiska pohlavia

Zdroj: vlastné spracovanie

### Otázka č. 2:

V grafe sa snažíme vyjadriť vekové zastúpenie pracovníkov na úrade, z ktorého vyplýva, že väčšina pracovníkov je stredného veku.





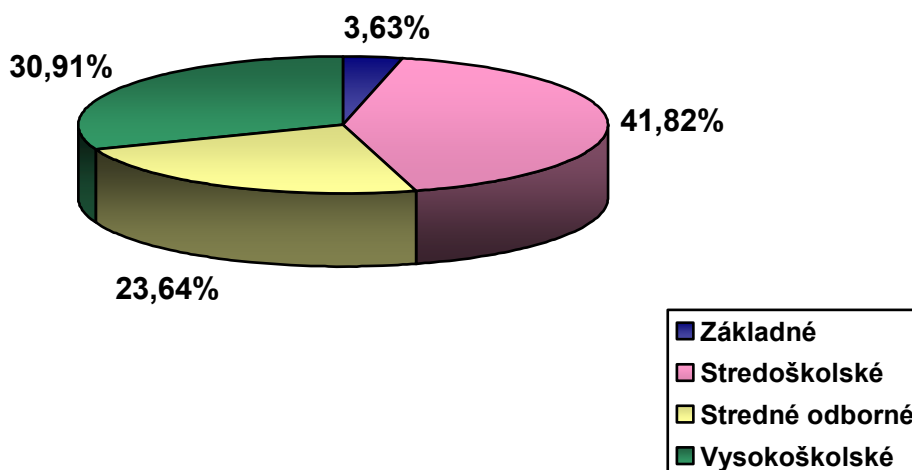
**Obr. 6**

**Štruktúra respondentov z hľadiska veku**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 3:**

Vzdelanie respondentov bolo rozdelené do 4 častí: Výsledkami sme zistili, že väčšina pracovníkov má stredoškolské vzdelanie 41,82 %, vysokoškolské vzdelanie 30,91 %, stredné odborné vzdelanie 23,64 % a základné vzdelanie 3,63 %.



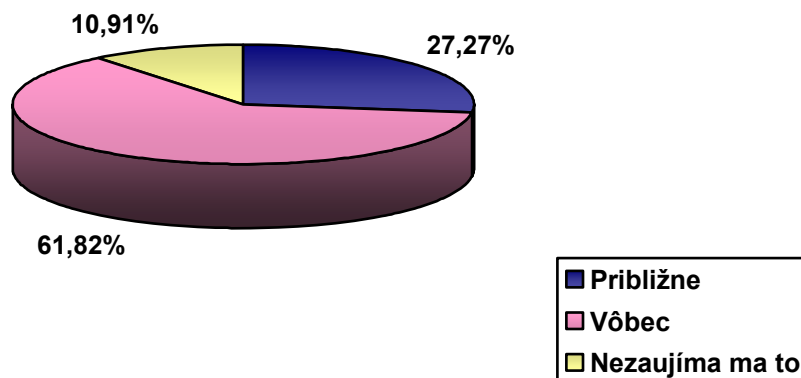
**Obr. 7**

**Vzdelanostná štruktúra respondentov**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 4:**

Väčšina respondentov, t.j. 61,82 % sa v tejto otázke vyjadrilo, že vôbec nevedia podľa akých kritérií sú hodnotení, čo je zarážajúce. Nezaujím o to, podľa akých kritérií sú hodnotení sa vyjadrilo 10,91 % a približne podľa akých kritérií sú hodnotení vedelo 27,27 %.



**Obr. 8**

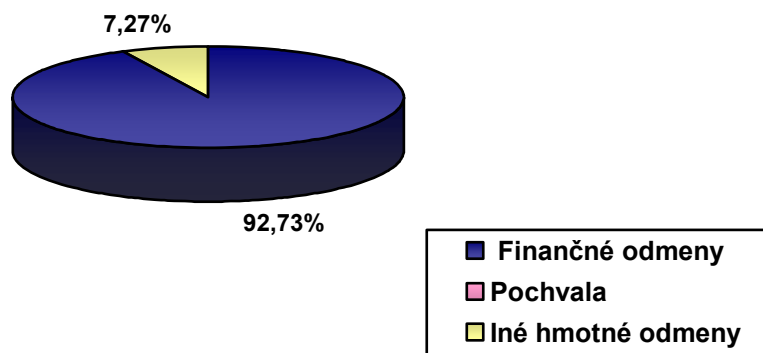
**Kritériá hodnotenia respondentov**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 5:**

Respondenti sa mali vyjadriť, aká forma odmeňovania ich motivuje. 92,73 % pracovníkov sa vyjadrilo k finančnej odmene, iné hmotné odmeny by prialo 7,27 % , pochvala nemotivuje žiaľ ani jedného.

Touto otázkou sme zistili, to, čo som sa už zmienila vo svojej práci, že zamestnanci na uvedenom úrade nemajú žiadnu motiváciu okrem finančnej.



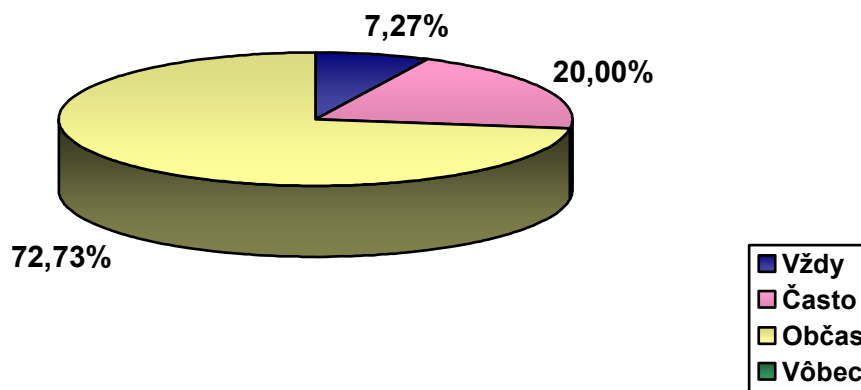
**Obr. 9**

**Motivujúca forma odmeňovania**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 6:**

Berú sa pri hodnotení do úvahy faktory, ktoré môžete ovplyvniť? Občas sa vyjadrilo 72,73 % respondentov, často 20,00 %, vždy 7,27 % a vôbec sa nevyjadril nikto.



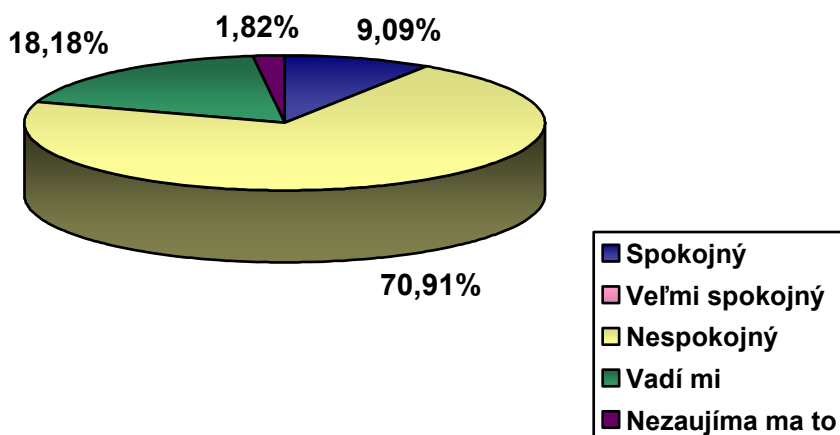
**Obr. 10**

**Zohľadnenie neovplyvniteľných motivačných faktorov**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 7:**

Ste spokojní s jestvujúcim systémom hodnotenia na úrade? K nespokojnosti odpovedalo až 70,91 %, momentálny systém hodnotenia vadí 18,18 %, spokojní 9,09 %, veľmi spokojní 0, nezaujíma ma to 1,82 %.



**Obr. 11**

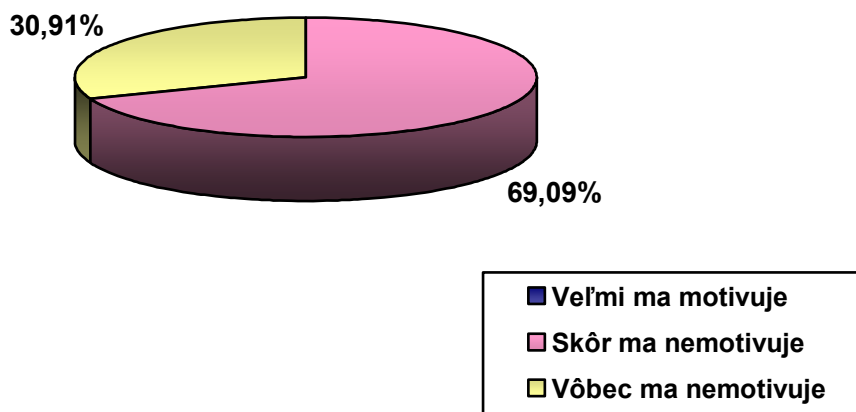
**Spokojnosť so systémom hodnotenia**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 8:**

Nadväzuje na predošlú otázku či motivuje respondentov momentálny systém hodnotenia k vyšším výkonom. 69,09 % sa vyjadrilo, že ich to skôr nemotivuje, 30,91 %, vôbec ich to nemotivuje a veľmi 0.

Je to dosť veľká zhoda s predošlou otázkou v odpovediach s nespokojnosťou.



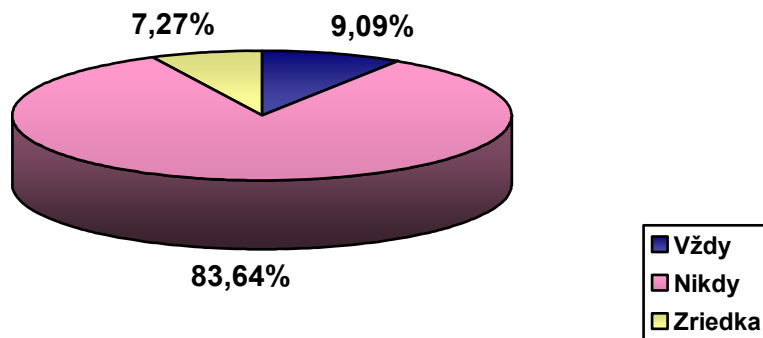
**Obr. 12**

**Motivačný systém vo vzťahu k výkonom**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 9:**

Máte možnosť konzultovať svoje hodnotenie? 83,64 % sa vyjadrilo nikdy, zriedka, 7,27 %, vždy sa vyjadrí 9,09 %, nikdy 0.



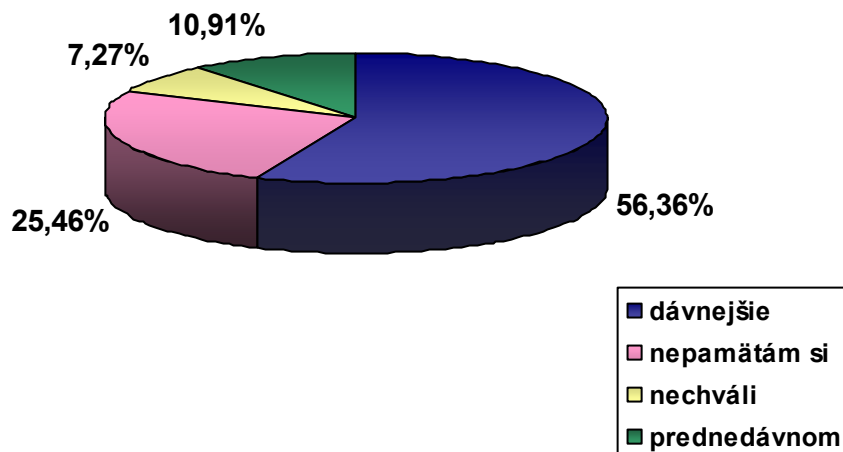
**Obr. 13**

**Možnosť konzultácie hodnotenia**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 10:**

Respondenti si mali vybrať zo 4 možností: Kedy boli naposledy pochválení od nadriadeného za prácu. Dávnejšie odpovedalo 56,36 %, nepamätalo si 25,46 %, prednedávnom 10,91 % a nechváli 7,27 %.

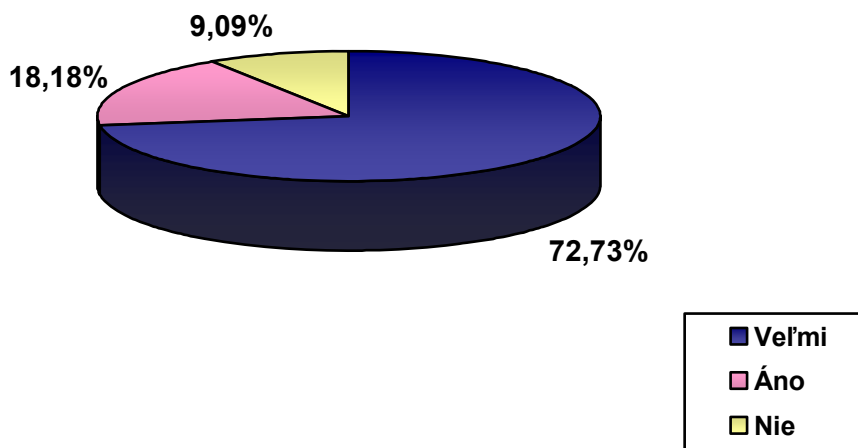


**Obr. 14**  
**Pochvala za prácu**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 11:**

Respondenti sa mali vyjadriť, či by prijali zmenu systému hodnotenia v organizácii. Väčšina sa vyjadrila veľmi 72,73 %, áno 18,18 % a nechcelo by zmenu 9,09 %.



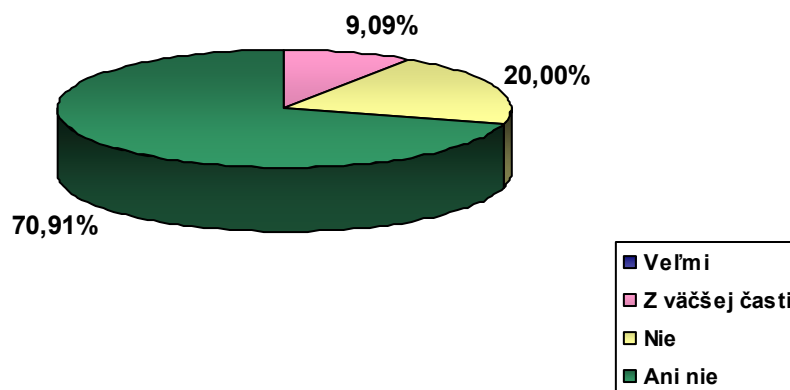
**Obr. 15**  
**Príanie zmeny systému hodnotenia**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 12:**

Respondenti si mohli vybrať zo 4 možností a odpovedať na otázku: Ako sú spokojní s odmenou za prácu. 70,91 % odpovedalo ani nie, nie odpovedalo 20,00 %, z väčšej časti 9,09 %, veľmi 0.

Aj pri tejto otázke môžeme vidieť väčšinu pracovníkov s nespokojnosťou s odmenami za prácu.



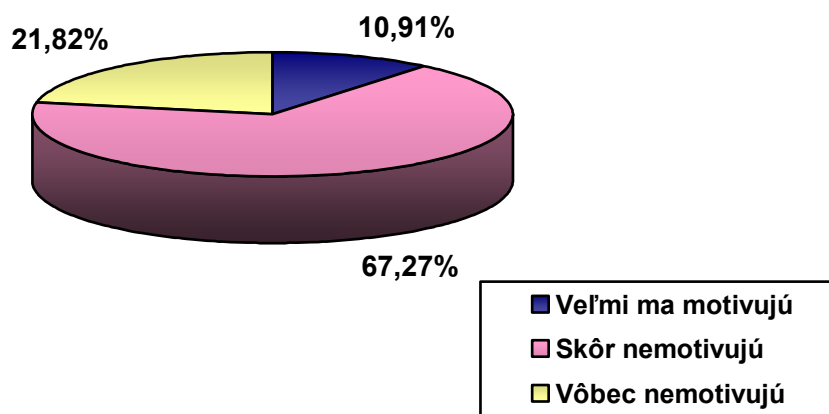
**Obr. 16**

**Spokojnosť s odmenou za prácu**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 13:**

Nakoľko vás benefity, ktoré vám podnik poskytuje motivuje k práci. Respondenti mali 3 možnosti z ktorých si mohli vybrať. 67,27 % sa vyjadrilo, že ich benefity skôr nemotivujú, 21,82 % sa vyjadrilo vôbec ich benefity nemotivujú a 10,91 % sa vyjadrilo veľmi ma motivujú.



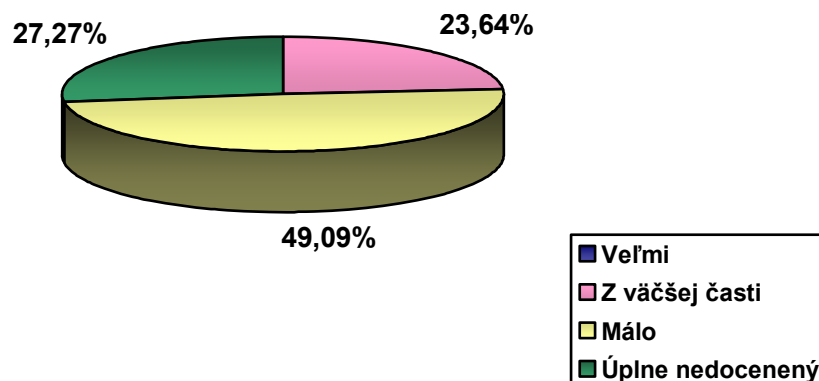
**Obr. 17**

**Motivácia k práci na základe benefitov**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 14:**

Cítite sa docenení za svoju prácu? Málo docenení 49,09 %, úplne nedocenení 27,27 %, z väčšej časti 23,64 %, veľmi 0.



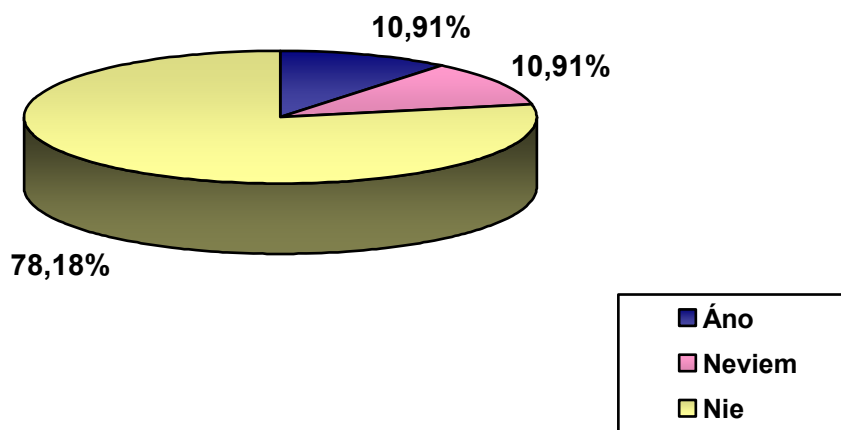
**Obr. 18**

**Pocit docenenosti za prácu**

Zdroj: vlastné spracovanie

**Otázka č. 15:**

Nadväzuje na predošlú otázku, či si respondenti myslia, že odmeňovanie za prácu v organizácii je spravodlivé. 78,18 % odpovedalo nie, 10,91 % neviem a 10,91 % odpovedalo áno.



**Obr. 19**

**Spravodlivosť odmeňovania**

Zdroj: vlastné spracovanie

## 7.5 Výskumné otázky – zhodnotenie

VO 1: Hodnotenie a odmeňovanie na úrade zo strany zamestnancov je vnímané z veľkej väčšiny negatívne, čo dokázal aj prieskum. Veľký problém ktorý vidím je, že sa k hodnoteniu nemôžu zamestnanci vyjadrovať, veľká nevedomosť zo strany zamestnancov, podľa akých kritérií sú hodnotení, chýba motivácia k vyšším výkonom. Vo väčšine prípadoch zamestnancov motivuje odmena hmotná – finančná.

VO 2: Vedúci zamestnanci vnímajú hodnotenie a odmeňovanie na úrade s väčším nadhľadom, väčšina je spokojná s tým, ako je nastavený systém hodnotenia a odmeňovania v momentálnej situácii. Nepovažujú finančnú odmenu za najdôležitejšiu, dokážu ich motivovať aj benefity. Vedúci pracovník má väčšiu zodpovednosť, vedenie mu preto poskytuje benefity vo forme služobného mobilného telefónu, auta a iných výhod.

VO 3: Odlišné posudzovanie hodnotenia a odmeňovania medzi pracovníkmi a vedúcimi úradu je zjavne nejednotné. Kladné hodnotenia a finančné odmeny sú u vedúcich zamestnancov častejšie ako u pracovníkov, benefity sú tak isto rozdielne, napr. auto, mobilný telefón, náhradné voľná. Pracovníci to nevnímajú pozitívne. Vidia veľké rozdiely a cítia nespravodlivosť v terajšom systéme v hodnotení a odmeňovaní.

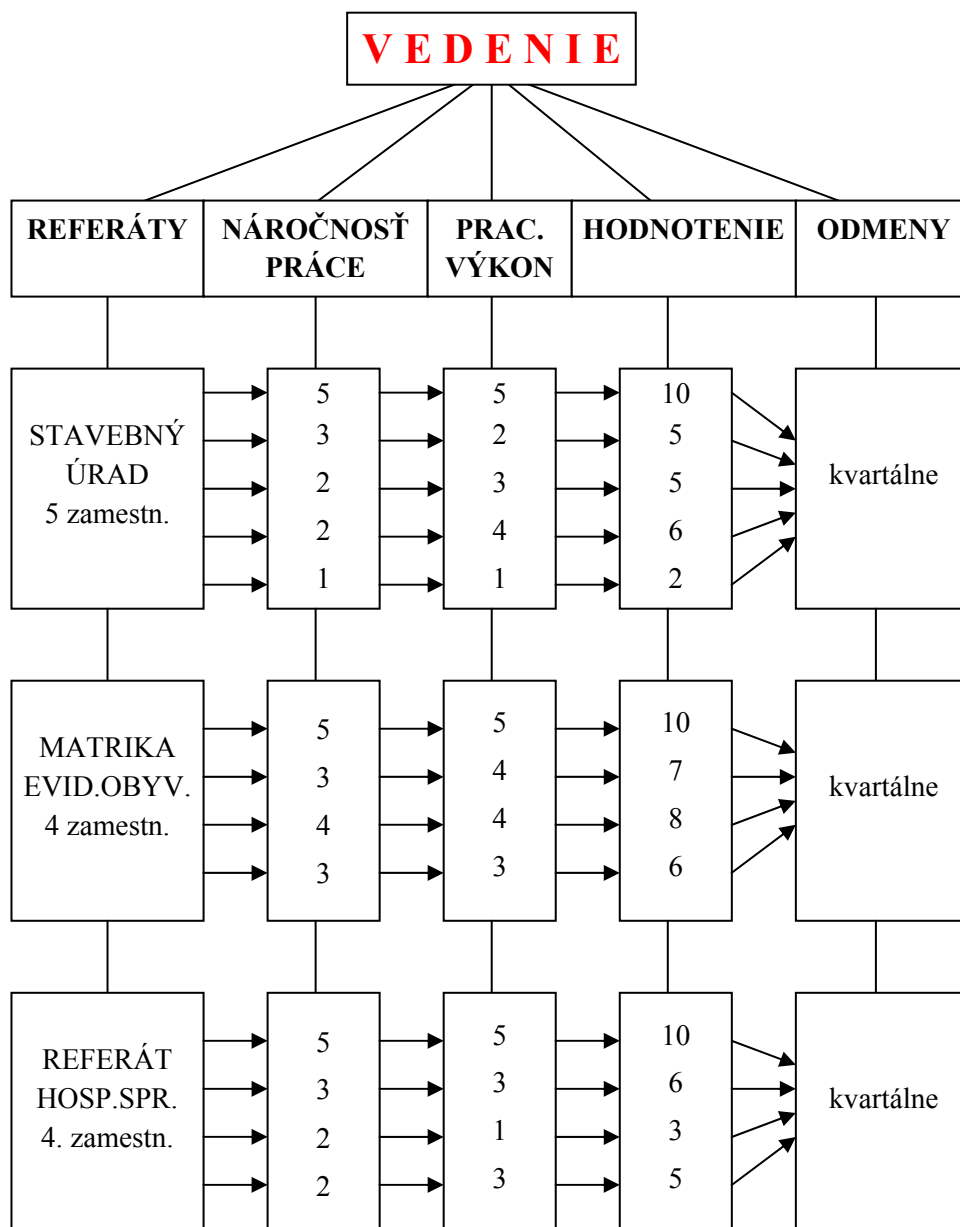
VO 4: Podmienky, ktoré by mohli byť považované za najdôležitejšie pre skvalitnenie hodnotenia a odmeňovania na úrade:

- zmeniť systém riadenia
- zmeniť systém hodnotenia a odmeňovania podľa metodiky hodnotenia
- dať právo kompetentným vyjadrovať sa k hodnoteniu a odmeňovaniu pracovníkov
- nájsť cestu k motivácii zamestnancov



## 8 NÁVRH NA ZLEPŠENIE OBOCH SYSTÉMOV V ORGANIZÁCI

**MODEL :**



**Obr. 20**

**Model hodnotenia a odmeňovania**

Zdroj: vlastné spracovanie

## **Predstavenie modelu:**

V uvedenom modeli som ako príklad z organizačnej štruktúry predstavila tri oddelenia s konkrétnymi počtami zamestnancov.

Každý zamestnanec je hodnotený číselným stupňom od 1 – 10. Toto hodnotenie je dané súčtom náročnosti práce a pracovného výkonu.

Náročnosť práce a pracovného výkonu hodnotím známku 1 – 5, kde 1 je najnižšia náročnosť práce a 5 najvyššia náročnosť práce. Podobne som znázornila v modeli aj pracovný výkon zamestnanca.

Odmena ktorá je pridelená na jednotlivé oddelenia, vedúci rozdelí svojim podriadeným referentom úmerne k hodnoteniu, ktoré si vedúci pripravoval počas kvartálneho obdobia.

Cieľom vytvorenia uvedeného modelu bolo maximálne obmedziť subjektivitu rozhodnutia pri hodnotení a odmeňovaní zamestnancov.

## DISKUSIA

Vo všeobecnosti sa či už v podnikoch, v organizáciách, alebo firmách uznáva – potreba pravidelného hodnotenia a odmeňovania pracovníkov. S cieľom ich správneho a účinného motivovania pre dosiahnutie zvyšovania a skvalitňovania ich pracovných činností a tým aj úspešnosti organizácie.

Moja záverečná bakalárska práca je zameraná na problematiku hodnotenia a odmeňovania zamestnancov Miestneho úradu mestskej časti Bratislava – Karlova Ves, kde tieto základné stimuly ako hodnotenie, odmeňovanie, ocenenie zamestnancov dlhodobo chýba, hoci je dôležitý faktor na motiváciu zamestnanca.

Na základe preštudovanej odbornej literatúry a vlastných poznatkov som si stanovila za cieľ, navrhnúť organizácii model hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, aby sa momentálna situácia v organizácii zmenila k lepšej a motivačnej atmosfére.

Prácu som rozdelila na dve časti:

Teoretickú a praktickú.

V teoretickej časti som vychádzala z odborných názorov našich i zahraničných autorov, hoci možno konštatovať, že nie vždy sa s autormi dalo súhlasiť.

V praktickej časti som si dala za cieľ získať prehľad o hodnotení a odmeňovaní pracovného výkonu, význam pracovného hodnotenia, metódy a kritériá a cieľ odmeňovania.

Navrhla som číselný model na zlepšenie oboch systémov v organizácii, cieľom ktorého bolo maximálne obmedziť subjektivitu rozhodnutia pri hodnotení a odmeňovaní zamestnancov.

Ďalej som použila na tento účel dotazník medzi zamestnancami zameraný na zistenie názorov na ich dlhodobé hodnotenie a odmeňovanie. Tu som zistila, že z 55 oslovených respondentov je nespokojných s jestvujúcim systémom hodnotenia až 70,91 %. Tieto isté percentá vyšli pri oslovení, ako sú spokojní s odmenou za prácu.

Na základe uvedených skutočností tvrdím, že sú to vysoké percentá, ktoré preukazujú negatívne myslenie zamestnancov a zlý pohľad na úrad. Je to na zamyslenie a zváženie vedenia zmeniť nielen prístup k zamestnancom, ale hlavne doterajší systém hodnotenia a odmeňovania na úrade.

Záverom je možné konštatovať, že pre zamestnancov je najdôležitejší prístup vedenia a komunikácia medzi vedením a zamestnancom, ďalší faktor je zmena systému hodnotenia a odmeňovania na úrade.

Výskumom sme tiež zistili, že je nutné sa zaoberať aj motiváciou zamestnancov, čo je vzájomné prelínanie a spájanie oboch systémov, ktoré napokon vedie k zvýšeniu pracovného úsilia, k vyššej úrovni kvality riadenia, k vyššej výkonnosti a k absolútnej spokojnosti zamestnancov.

## ZÁVER

Aby sa do budúca predišlo postupnému chradnutiu obce je potrebné z môjho pohľadu prehodnotiť personálne obsadenie dôležitých postov v obci, predovšetkým pozíciu prednostu úradu, vedúceho personálneho oddelenia a vedúceho finančného oddelenia, aby sa zabezpečilo transparentné ozdravenie finančného riadenia obce a odmeňovania zamestnancov, a aby sa zabezpečila stabilita úradu v osobe jeho prednostu.

Je potrebné, aby bol na úrade nastavený systém riadenia tak, aby vytváral predpoklady pre inovačný a konštruktívny prístup problémov, aby zamestnanci mali chuť a motiváciu sa problémami zaoberať, nielen ich trpieť.

Je dôležité, aby sa doplnili stavy odborne spôsobilých osôb na úrade, aby sa dôležité problémy obce dokázali vyriešiť fundovane a včas.

Zamestnanci by mali byť odmeňovaním motivovaní k tomu, aby vytvárali svojou prácou trvalé hodnoty pre obec v podobe odstraňovania jej problémov a zvyšovania kvality života pre občanov obce. Nezvažovať spôsobom, že robíš málo, tak nedostaneš prémie, (odmeny).

Odmeňovanie zamestnancov by malo byť nastavené podľa metodiky hodnotenia (model). Vedúci zamestnanci, ktorí najlepšie poznajú prácu svojich podriadených, by mali mať právo vyjadrovať sa k ich odmeňovaniu a podávať návrhy na výšku odmien v závislosti od ich vykonanej práce.

Odmeňovanie ľudí za prácu bude vždy najsilnejšie znejúcou strunou úspešného alebo neúspešného riadenia, ktorého výsledok je vždy závislý vo veľkej a často rozhodujúcej miere na tom, či dokážeme umne a spravodlivo odmeňovať zamestnancov za nimi odvádzanú prácu, čiže či ich dokážeme správne ohodnotiť a oceniť.

Priezvisko a meno autora: GAŽIOVÁ KATARÍNA  
Názov katedry a fakulty: Univerzita Palackého Olomouc. Filozofická fakulta. Katedra sociológie a andragogiky  
Názov bakalárskej práce: Hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov v spoločnosti verejnej správy  
Počet znakov: 61733  
Počet príloh: 1  
Počet titulov použitej literatúry: 15

## **Anotácia**

Záverečná bakalárska práca sa zaoberá hodnotením a odmeňovaním zamestnancov v konkrétnej organizácii.

Prvá časť zahŕňa teoretické poznatky týkajúce sa hodnotenia a odmeňovania zamestnancov.

Druhá časť popisuje metódy a spôsoby hodnotenia a odmeňovania zamestnancov vo verejnej správe, ktorá nadväzuje na mzdový systém organizácie.

Posledná časť zahrňuje návrh zmien na zlepšenie oboch systémov.

### **Kľúčové slová:**

verejná správa, hodnotenie, odmeňovanie, metódy, mzda, plat.

## **Annotation**

The main topic of this bachelor thesis is evaluation and remuneration of employees in a given organization. The first part includes theoretical knowledge referring to evaluation and remuneration of employers. The second part depicts methods and ways of evaluation and remuneration of employees in public administration which is connected with the salary and wage systems of the particular organization.

The last part submits proposals for changes of improvement in both systems.

### **Keywords :**

public administration, evaluation, remuneration, methods, wages and salaries.

## POUŽITÁ LITERATÚRA:

- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Computer Press Praha: 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 807-26-111 6 X.
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava: IRIS 2004. ISBN 80-89018-66-1.
- SÝKORA, E. *Vedení lidí k vyšší výkonnosti*. Knihovna manažera svazek 7 EUROVIA Top Management Consultans: 1993. ISBN 80-901186-5-8.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 8024704692.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BERGMAN, K. *Personalistika- teoretické a praktické aspekty*. Súbór prednášok z personalistiky. Bratislava: 2011
- GORDON, R. *Umenie rokovať*. Bratislava: Eko-konzult, 1995. ISBN 80-900-550-3-6.

## **Iné zdroje:**

- Zákon č. 552/2003 Z.z. o výkone práce vo verejnom záujme.
- Zákon č. 553/2003 Z.z. o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme v znení neskorších predpisov.
- Kolektívna zmluva Mestskej časti Bratislava – Karlova Ves.
- Teoretická časť - Plat s. 21 dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/plat>.



# **PRÍLOHY**

Príloha 1: Dotazník

## **Príloha 1**

# **DOTAZNÍK**

Dobrý deň.

Vážené kolegyně, kolegovia, chcela by som Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou mojej bakalárskej práce. Cieľom dotazníka je získať informácie, ako vnímate hodnotenie a odmeňovanie vo Vašom zamestnaní na miestnom úrade.

Dotazník je anonymný, takže sa nemusíte báť použitia Vašich odpovedí proti Vám, Vaše odpovede budú použité výlučne za účelom naplnenia mojej bakalárskej práce.

Ak ste sa rozhodli mi pomôcť, prosím odpovedať pravdivo. Za spoluprácu Vám ďakujem.

### **1. Pohlavie**

- a) muž
- b) žena

### **2. Vek**

- a) 18-27 rokov
- b) 28-37 rokov
- c) 38-47 rokov
- d) 48-57 rokov
- e) 58-67 rokov

### **3. Najvyššie ukončené vzdelanie**

- a) základné
- b) stredné odborné
- c) úplné stredné odborné
- d) vysokoškolské

### **4. Viete na základe akých kritérií ste hodnotení?**

- a) približne
- b) vôbec
- c) nezaujíma ma to

**5. Aká forma odmeňovania Vás motivuje ?**

- a) finančné odmeny
- b) pochvala
- c) iné hmotné odmeny

**6. Berú sa pri hodnotení do úvahy faktory, ktoré nemôžete ovplyvniť?**

- a) vždy
- b) často
- c) občas
- d) vôbec

**7. Ste spokojný s jestvujúcim systémom hodnotenia?**

- a) spokojný
- b) veľmi spokojný
- b) nespokojný
- c) vadí mi
- d) nezaujíma ma to

**8. Motivuje Vás tento systém k vyšším výkonom?**

- a) veľmi ma motivuje
- b) skôr ma nemotivuje
- c) vôbec ma nemotivuje

**9. Máte možnosť konzultovať Vaše hodnotenie?**

- a) vždy
- b) nikdy
- c) zriedka

**10. Kedy Vás naposledy nadriadený pochválil za Vašu prácu?**

- a) dávnejšie
- b) nepamätám si
- c) nechváli
- d) prednedávnom

**11. Priali by ste si, aby sa systém hodnotenia zmenil?**

- a) veľmi
- b) áno
- c) nie

**12. Ste spokojní s odmenou za Vašu prácu?**

- a) veľmi
- b) z väčšej časti

- c) nie
- d) ani nie

**13. Nakoľko Vás benefity, ktoré Vám podnik poskytuje motivuje k práci?**

- a) veľmi ma motivujú
- b) skôr nemotivujú
- c) vôbec nemotivujú

**14. Cítite sa docenený za Vašu prácu?**

- a) veľmi
- b) z väčšej časti
- c) málo
- d) úplne nedocenený

**15. Myslíte si, že odmeňovanie za prácu vo Vašej organizácii je spravodlivé?**

- a) áno
- b) neviem
- c) nie

**Ďakujem Vám za Vašu ochotu, pomoc a čas.**