

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY

BAKALÁRSKA PRÁCA

Balážová Zlatica

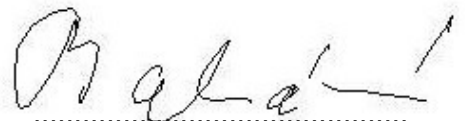
System hodnotenia a odmeňovania pracovníkov
v Základnej škole Pusté Úľany

*The merit rating system and the system of labour remuneration
for workers in Primary School Pusté Úľany*

Školský rok 2009/2010

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla som všetku použitú literatúru.


.....

POĎAKOVANIE

Srdečne ďakujem pani Doc. Ing. Anne Preinerovej, CSc. za odbornú pomoc, usmernenie, ochotu pri písaní mojej bakalárskej práce.

ABSTRAKT

Balážová, Zlatica: Systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov v Základnej škole Pusté Úľany. [Bakalárska práca]

– Univerzita Palackého v Olomouci. Filozofická fakulta; Katedra sociológie a andragogiky.

– Vedúca bakalárskej práce: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc. – Bratislava: 2010 – 58 s.

Bakalárska práca s názvom Systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov v Základnej škole Pusté Úľany poskytuje ucelený náhľad na problematiku prepojenia hodnotenia a odmeňovania zamestnancov z teoretického a praktického hľadiska.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je po dôkladnom preštudovaní odbornej literatúry a na základe získaných poznatkov zamerať sa na analýzu a zhodnotenie systému hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany a navrhnúť prípadné zlepšenia.

Kľúčové slová: hodnotenie, kritériá hodnotenia, systém hodnotenia, odmeňovanie, odmena, systém odmeňovania.

ABSTRACT

Balážová, Zlatica: The merit rating system and the system of labour remuneration for workres in Primary School Pusté Úľany. [Bachelor thesis]

– Palacký University Olomouc. Philosophical Faculty; Department of Sociology and Education of the Adults.

– Bachelor thesis supervisor: Doc. Ing. Anna Preinerová, CSc. – Bratislava: 2010 – 58 s.

The Bachelor thesis entitled The merit rating system and the system of labour remuneration for workers in Primary School Pusté Úľany provides an integrated view regarding the problems in connection of the merit rating system and the system of labour remuneration for workers from practical and theoretical aspects.

The main aim of my thesis is after thoroughly special literature study and on the basis of obtained information to analyse and evaluate the merit rating system and the system of labour remuneration in Primary School Pusté Úľany and suggest possible improvements.

Key words: merit rating, criteria for merit rating, the merit rating system, remuneration, the remuneration fee, the system of labour remuneration

OBSAH

ÚVOD	7
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PREDMETNEJ PROBLEMATIKY	
1. 1 Hodnotenie pracovného výkonu.....	8
1. 1. 1 Ponímanie a úlohy hodnotenia pracovného výkonu.....	8
1. 1. 2 Proces hodnotenia pracovníkov.....	13
1. 1. 3 Kritériá hodnotenia pracovného výkonu.....	13
1. 1. 4 Hodnotitelia pracovného výkonu.....	16
1. 1. 5 Metódy hodnotenia.....	18
1. 1. 6 Organizačné zabezpečenie hodnotenia.....	20
1. 1. 7 Výsledky hodnotenia pracovníkov a ich náväznosti na odmeňovanie.....	21
1. 2 Odmeňovanie zamestnancov.....	25
1. 2. 1 Ponímanie a úlohy odmeňovania pracovníkov v organizácii.....	25
1. 2. 2 Systém odmeňovania pracovníkov.....	27
1. 2. 3 Zložky systému odmeňovania.....	29
1. 2. 4 Hodnotenie práce.....	32
1. 2. 5 Metódy hodnotenia práce.....	32
2 PRAKTICÁ ČASŤ TÝKAJÚCA SA PREDMETNEJ PROBLEMATIKY	
2. 1 Profil Základnej školy Pusté Úľany.....	35
2. 2 Systém hodnotenia zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany.....	36
2. 3 Systém odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany.....	38
2. 4 Charakteristika výskumnej vzorky.....	41
2. 5 Metódy prieskumu.....	41
2. 6 Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu.....	42
2. 7 Odporúčania pre prax.....	49
ZÁVER	49
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV	52
PRÍLOHY	54

ÚVOD

Témou mojej záverečnej bakalárskej práce je Systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov v Základnej škole Pusté Úľany.

Hlavným cieľom práce je po dôkladnom preštudovaní odbornej literatúry a na základe získaných poznatkov zamerať sa na analýzu a zhodnotenie systému hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany, navrhnúť prípadné zlepšenia. Stanovila som dva čiastkové ciele a im primerané hypotézy, ktoré sa pokúsim v empirickej časti overiť. Túto tému som sa rozhodla spracovať v mojej bakalárskej práci, pretože v organizácii pracujem 21 rokov a mala som dojem, že môžem v tejto dôležitej personálnej činnosti odstrániť niektoré nedostatky a pomôcť organizácii zlepšiť systém hodnotenia a odmeňovania.

Prácu som rozdelila na dve základné časti - teoretickú a praktickú. Teoretickú časť tvoria dve kapitoly. Prvá kapitola vysvetľuje hodnotenie pracovného výkonu, jeho proces, kritériá hodnotenia a hodnotiteľov, metódy hodnotenia pracovného výkonu, organizačné zabezpečenie hodnotenia, výsledky hodnotenia a ich návaznosti na odmeňovanie. Druhá kapitola sa zaoberá systémom odmeňovania, jeho zložkami, hodnotením práce potrebným pre vytváranie mzdových štruktúr, taríf a tarifných stupníc a im prislúchajúcimi metódami. Praktická časť, teda rovina empirická, sa zaoberá konkrétnou organizáciou, ktorú menujem v samotnom názve bakalárskej práce, Základnou školou Pusté Úľany. V tejto kapitole Vás oboznámim s profilom školy, jej systémom hodnotenia a odmeňovania, s charakteristikou respondentov. Ďalej sa zameriam na analýzu a interpretáciu výsledkov prieskumu, pokúsim sa navrhnúť odporúčania pre prax.

Práca sa snaží ponúknuť ucelený pohľad na problematiku hodnotenia, odmeňovania a ich vzájomnej návaznosti. Snažím sa dokázať, že pravidelné a spravodlivé hodnotenie zamestnancov a správny prevod výsledkov hodnotenia do odmeňovania, napomáha zamestnancom zvyšovať výkonnosť, zlepšovať pracovné ovzdušie, komunikáciu vo vnútri organizácie a v neposlednom rade znižovať fluktuáciu.

1. Teoretické východiská predmetnej problematiky

1. 1. Hodnotenie pracovného výkonu

1.1.1. Ponímanie a úlohy hodnotenia pracovníkov v organizácii

Pojem hodnotenie vymedzujú M. Vetráková a M. Seková (1997, s. 96 – 97) ako posúdenie záväznosti určitého predmetu alebo javu, zistenie či posudzovaná skutočnosť je v zhode s vytýčeným cieľom. V súvislosti s personálnymi činnosťami ho chápu ako základný akt, ktorý má odhaliť obraz o tom, s akým ľudským potenciálom podnik disponuje, aké má rezervy a kde všade môže zmeniť riadiaci proces.

Hodnotenie definuje podobne terminologický a výkladový slovník *Výchova a vzdelávanie dospelých, Andragogika* (2000, s. 156 – 157) ako zisťovanie a posudzovanie niečoho alebo niekoho na základe hodnotiacich kritérií (napr. klasifikačného poriadku, konkurzných požiadaviek a pod.). Hodnotenie pracovníkov definuje ako proces, pri ktorom sa posudzujú výkony, výsledky, prejavy, vlastnosti jednotlivcov a porovnávajú sa so stanovenými kritériami.

Slovník pojmov k riadeniu ľudských zdrojov (2004, s.24) determinuje hodnotenie pracovníkov ako základný nástroj *personálneho riadenia* pre formovanie pracovných zručností a schopností. Systematické a pravidelné hodnotenie patrí k základným pilierom personálnej práce, pretože poskytuje podklady k riadeniu a vedeniu ľudí.

Tak ako sú ľudia rozdielni, tak je aj rozličný prístup a výkon pracovníkov, ktorí vykonávajú rovnakú prácu. Na tento fakt by nemali zabúdať vedúci pracovníci a manažéri. Preto, aby mali predstavu o výkonoch podriadených, musia vykonávať hodnotenie v pravidelných intervaloch podľa kritérií, ktoré pracovníci poznajú.

Podľa J. Koubka (1997, s. 166) sa hodnotenie pracovníkov zaoberá:

- zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie a vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom či ďalším osobám, s ktorými v súvislosti s prácou prichádza do styku,
- oznamovaním výsledkov zistení jednotlivým pracovníkom a prejednávaním týchto výsledkov s nimi,
- hľadaním ciest k zlepšeniu pracovného výkonu a k realizácii opatrení, ktoré tomu majú napomôcť.

Súhlasím s názorom J. Koubka (1997, s. 166), že moderné hodnotenie pracovníkov predstavuje jednotu zisťovania, posudzovania, úsilia o nápravu a stanovovania úloh (cieľov) týkajúcich sa pracovného výkonu. Je považované za veľmi účinný nástroj kontroly a usmerňovania pracovníkov. Hoci sa táto činnosť označuje ako hodnotenie pracovného výkonu, nejde v skutočnosti len o hodnotenie toho, čo je obyčajne za výkon považované (výsledkov práce), ale výkon je pre účely hodnotenia chápaný v podstate ako jednota výsledkov práce, pracovného chovania a schopností, charakteristík osobností so vzťahom k vykonávanej práci a k podmienkam a prostrediu, v ktorom sa práca vykonáva (spôsobilosť pracovníka pre prácu na danom pracovnom mieste a v danej pracovnej skupine).

Na základe preštudovanej odbornej literatúry rozlišujeme dve formy hodnotenia pracovníkov:

- *Neformálne hodnotenie* - priebežné hodnotenie pracovníka jeho nadriadeným počas vykonávania práce. Má príležitostnú povahu. Hodnotenie je ovplyvnené situáciou daného okamihu, pocitom hodnotiaceho, jeho dojmom a momentálnou náladou. Ide vlastne o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Neformálne hodnotenie nebýva spravidla zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou personálneho rozhodnutia.

- *Formálne hodnotenie* je racionálnejšie a štandardizované, periodické - vykonávané v pravidelných intervaloch a jeho charakteristickými rysmi sú plánovitosť a systematickosť. Výsledky formálneho hodnotenia sa zachovávajú v dokumentoch, ktoré sa zakladajú do osobných materiálov pracovníkov. Tieto dokumenty slúžia ako podklady pre ďalšie personálne činnosti týkajúce sa jednotlivca i skupín pracovníkov.

Kachaňáková a kol. (2007, s. 130) tvrdia, že formálne hodnotenie pracovného výkonu je potrebné chápať ako proces, v ktorom podnik hodnotí výkon, kompetencie a pracovné správanie zamestnancov. Ak je toto hodnotenie dobre pripravené a realizované, jeho výsledky znamenajú prínos pre jednotlivých zamestnancov, manažérov i pre celý podnik.

J. Koubek (1997, s.167) sa zaoberá zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia, ktorým je tzv. „príležitostné hodnotenie“ vyvolané okamžitou potrebou spracovania pracovného posudku pri ukončovaní pracovného pomeru. Dochádza však k nemu skôr len vtedy, keď nie sú k dispozícii dostatočne aktuálne výsledky bežného periodického hodnotenia alebo ak prišlo od posledného hodnotenia u daného pracovníka k prenikavým zmenám v pracovnom výkone.

Hodnotenie sa môže zamerať na výsledky práce alebo na pracovné chovanie pracovníka. V oboch prípadoch je treba hodnotenie pracovníka ešte doplniť hodnotením toho, do akej miery pracovné schopnosti (vedomosti, znalosti, vzdelanie, charakteristiky osobnosti a pod.) zodpovedajú formálnym požiadavkám pracovného miesta (Koubek, 1997. s. 167–168).

Autor taktiež zhrnul úlohu hodnotenia do nasledovných bodov:

1. Rozpoznať súčasnú úroveň pracovného výkonu jednotlivca.
2. Rozpoznať silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožniť pracovníkovi zlepšiť svoj výkon.
4. Vytvoriť základňu pre odmeňovanie pracovníka podľa jeho príspevku k dosahovaniu podnikových cieľov.
5. Motivovať pracovníkov.
6. Rozpoznať potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov.
7. Rozpoznať potenciál (rezervy a hranice) pracovného výkonu pracovníka.
8. Vytvoriť podklady pre plánovanie nástupníctva a kariéry.
9. Vytvoriť podklady pre rozmiestňovanie pracovníkov.
10. Vytvoriť podklady pre posudzovanie efektívnosti výberu pracovníkov a vhodnosti metód výberu.
11. Vytvoriť podklady pre hodnotenie efektívnosti vzdelávania pracovníkov a účinnosti vzdelávacích programov.
12. Vytvoriť podklady pre plánovanie pracovníkov (plánovanie potreby, ale i zdrojov pracovných síl, v tomto prípade vnútorných).
13. Vytvoriť podklady pre stanovovanie budúcich pracovných úloh organizácie.

M. Szarková konštatuje (2002, s. 31), že systém hodnotenia môže v podniku plniť okrem hodnotenia zamestnancov i ďalšie funkcie personálneho manažmentu, napríklad funkciu personálneho auditu, funkciu zostavenia plánu vnútropodnikovej mobility zamestnancov, funkciu kontroly efektívnosti personálnych postupov a personálnej podnikovej praxe a iné.

Ďalej je potrebné pre efektívnosť hodnotenia podľa F. Hroníka (2006, s. 86), aby systém plnil aj predpoklady z organizačného pohľadu. Musí mať podporu top manažmentu, byť v súlade s firemnou kultúrou, byť akceptovaný pracovníkmi, administratívne nenáročný, nepretržitý, zároveň hodnotiaci aj rozvíjajúci a v neposlednom rade vyhodnocovaný.

Pri vytváraní systému hodnotenia pracovníkov organizácia musí veľmi citlivo postupovať pri výbere kritérií a prikladaní váh k jednotlivým kritériám, pretože môžu otvorene alebo skryte diskriminovať hodnotených (Armstrong, 1999. s. 633).

G. T. Milkovich a J. W. Boudreau (1993, s. 148) uvádzajú poradie podľa dôležitosti využitia hodnotenia pracovníkov v organizácii:

1. Zlepšovanie pracovného výkonu.
2. Odmeňovanie podľa zásluh.
3. Informovanie pracovníkov o požiadavkách práce.
4. Rozhodovanie o povýšení pracovníkov.
5. Poskytovanie rád pracovníkom.
6. Motivovanie pracovníkov.
7. Hodnotenie rozvojového potenciálu (schopností) pracovníkov.
8. Rozpoznávanie potrieb vzdelávania pracovníkov.
9. Zlepšovanie vzťahov medzi pracovníkmi a ich nadriadenými.
10. Pomoc pracovníkom pri stanovovaní cieľov ich kariéry.
11. Efektívnejšie pridelovanie pracovných úloh.
12. Rozhodovanie o prevedení pracovníkov na inú prácu.
13. Rozhodovanie o vyradení z práce alebo ukončení pracovného pomeru.
14. Jedno z východísk dlhodobého plánovania.
15. Vyhodnocovanie efektívnosti výberu a prijímania pracovníkov.

Tieto poznatky môžeme zhrnúť do názoru, že v praxi sa výsledky hodnotenia pracovníkov využívajú najčastejšie pri odmeňovaní, rozmiestňovaní, vzdelávaní a rozvoji, motivovaní.

J. Koubek (1997, s. 169 – 170) tvrdí, že hodnotenie pracovníkov je jedným z najdôležitejších predpokladov plnenia základných úloh riadenia ľudských zdrojov - dať správneho človeka na správne miesto, optimálne využívať jeho schopnosti,

formovať tímy, efektívne viesť ľudí a vytvárať zdravé medziľudské vzťahy a realizovať personálny a sociálny rozvoj pracovníkov. Je potrebné sa rozhodnúť, v akých intervaloch sa budú opakovať formálne periodické hodnotenia v organizácii. Odborná literatúra odporúča robiť hodnotenie pracovníkov raz za rok. Treba prihliadať na konkrétnu povahu práce v organizácii, ku konkrétnym podmienkam a potrebám jednotlivých organizácií a organizovať formálne hodnotenie tak často, ako je potrebné informovať pracovníkov o tom akým spôsobom sa vedenie organizácie díva na ich prácu. Hodnotenie pracovníkov rôznych kategórií môže mať rozličnú periodicitu. Formálne hodnotenie bude častejšie v podnikoch usilujúcich o maximálnu flexibilitu, teda v podnikoch s väčšou premenlivosťou povahy práce a požiadaviek pracovného miesta na pracovníka. Vedľa formálneho hodnotenia je vhodné zorganizovať dva alebo trikrát do roka aj určitý druh neformálneho hodnotenia, a to napríklad organizovaním diskusií a porád o pracovných úlohách a problémoch s ich plnením.

Z tohto vyplýva, že je potrebné riešiť nasledujúce otázky:

- Prečo hodnotiť pracovníkov?
- Aké zložky a aspekty práce pracovníkov hodnotiť?
- Ako merať pracovný výkon?
- Aké metódy hodnotenia zvoliť?
- Kto by mal hodnotiť?
- Kedy a ako často by sa malo hodnotenie robiť?
- Ako oznámiť výsledky hodnotenia pracovníkom?
- Ako využívať výsledky hodnotenia?
- Ako uviesť hodnotenie do súladu so zákonmi?

Podľa F. Hroníka (2006, s. 89) je potrebné pri koncepcii a zavádzaní systému hodnotenia odpovedať na niekoľko podobných otázok - koho a čo budeme hodnotiť, ako a čím budeme hodnotiť, ako bude systém zavádzaný (naraz, postupne a pod.), kto a ako bude kvalifikovaný, ako bude zaistená nezávislosť a nestrannosť, ako zabezpečiť prijatie a dôveru systému, ako bude hodnotenie zaznamenané, kto a ako bude kontrolovať kvalitu systému?

1.1.2. Proces hodnotenia pracovníkov

Na základe jednotlivých názorov v odbornej literatúre si väčšina organizácií uvedomuje potrebu zavedenia systému hodnotenia výkonu pracovníkov. Postupne skúšajú množstvo rozličných spôsobov ako zaviesť programy, ktoré by dokázali ohodnotiť a zmerať celkové schopnosti zamestnancov, a tým aj výsledky.

Súhlasím s názorom A. Kachaňákovej a kol. (2007, s. 130), že hlavný cieľ hodnotenia výkonu spočíva v dosahovaní trvalého zlepšovania pracovného výkonu na základe nepretržitého rozvoja zručností a celkovej kompetencie zamestnancov, ako aj ich vhodného pracovného správania. K naplneniu tohto hlavného cieľa dochádza prostredníctvom ďalších cieľov, ku ktorým patria najmä:

- zdokonaľovanie systému riadenia ľudských zdrojov na základe lepšieho poznania hodnotených zamestnancov, ich úloh a činností,
- identifikovanie potreby kvalifikačnej prípravy a rozvoja kariéry zamestnancov,
- motivovanie zamestnancov a utváranie vecných predpokladov na ich odmeňovanie a vyjadrovanie uznania za vykonanú prácu,
- identifikovanie potreby racionalizačných opatrení organizačného, informačného a technického usporiadania podniku.

1.1.3. Kritériá hodnotenia pracovného výkonu

Tak, ako som už vyššie uvádzala, organizácia musí veľmi citlivo postupovať pri výbere kritérií a prikladaní závažnosti k jednotlivým kritériám, pretože môžu otvorene alebo skryte diskriminovať hodnotených. Kachaňáková a kol. (2007, s. 131) uvádzajú, že základné kritériá hodnotenia by mali skutočne vyjadrovať to, čo prispieva k zlepšovaniu pracovnému výkonu. Zároveň musí byť hodnotenie praktické a zrozumiteľné pre hodnotených i hodnotiteľov. Za užitočné sa považuje uplatňovať normalizovaný systém hodnotenia v jednom podniku s diferencovaným stanovením kritérií pre jednotlivé skupiny zamestnancov.

Výberom kritérií sa zaoberá aj J. Koubek (1997, s. 171), ktorý hovorí, že ak chceme posudzovať pracovný výkon jednotlivca alebo pracovnej skupiny, musíme najprv uvážiť, ktoré kritériá výkonu sú vhodné pre danú prácu. Musíme zvážiť ich spoľahlivosť a citlivosť na náhodné vplyvy alebo rozdielne podmienky práce.

Základnými a univerzálnymi kritériami sú kvalita, kvantita a včasnosť plnenia úloh. Väčšinou nám tieto kritériá nestačia a hľadáme ďalšie – podrobnejšie.

Keďže hodnotenie pracovného výkonu neposudzuje len výsledky práce, ale aj pracovné a sociálne chovanie, schopnosti a podobne, uvediem aspoň niektoré z možných kritérií pre každú časť pracovného výkonu:

Výsledky: predaj výrobkov alebo služieb, množstvo vyrobených výrobkov/poskytnutých služieb, kvalita výrobkov/služieb, spokojnosť zákazníkov, úrazovosť, množstvo reklamácií.

Chovanie:

pracovné - ochota prijímať úlohy, úsilie pri plnení úloh, dodržovanie inštrukcií, hospodárnosť, vedenie potrebných záznamov, dodržovanie pravidiel, riadna dochádzka, fajčenie, požívanie alkoholu na pracovisku.

sociálne - ochota ku spolupráci, jednanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi, vzťah k zákazníkom, správanie k nadriadeným/podriadeným, štýl vedenia ľudí.

Zručnosti a vedomosti, potreby, vlastnosti: znalosť práce, zručnosti, fyzická sila, schopnosť koordinácie činností, vzdelanie, diplomy a osvedčenia, cieľavedomosť, vytrvalosť, prispôsobivosť, organizačné schopnosti, verbálne schopnosti, čestnosť, loajalita, ctižiadostivosť, ovládanie cudzích jazykov, odolnosť voči záťaži a stresu (Koubek, 1997. s. 172–173).

Výber kritérií, ktoré sú hlavnou podmienkou hodnotenia pracovného výkonu, ako som už uviedla, sa nevzťahujú len na požiadavky práce a ciele pracovnej činnosti, ale hlavne ku konkrétnym pracovným úlohám, podmienkam a pozícii zamestnanca v organizačnom usporiadaní. Pre objektivitu a spoľahlivosť musia kritéria vychádzať z analýz a opisov práce, špecifikácie požiadaviek na zamestnanca (Majtán, 2008. s. 308–309).

J. Koubek (1997, s. 173) tvrdí, že pracovný výkon môžu ovplyvniť faktory, nesúvisiace s pracovníkom, na ktoré nesmieme zabúdať pri výbere kritérií. Ak by sme tak neurobili, mohli by pracovníka pri hodnotení poškodzovať. Toto tvrdenie pokladám za veľmi dôležité a súhlasím s ním.

Z tohto dôvodu vymenujem niekoľko najdôležitejších faktorov, ktoré uviedol vo svojej práci J. Koubek (1997, s. 174):

- nedostatočné využívanie času pracovníka (nedostatočné zadávanie úloh),

- neprimerané zariadenie a vybavenie potrebné na vykonávanie danej práce,
- nejasné pravidlá a metódy riadenia ovplyvňujúce prácu,
- nedostatok spolupráce zo strany ostatných spolupracovníkov,
- nedostatočné vysvetlenie práce, inštruktáž, nedostatky v zadávaní úloh,
- nedostatky v školení a doškoľovaní pracovníkov,
- teplota, osvetlenie, hluk, výpary a pod.,
- nevhodné usporiadanie pracoviska,
- nevhodné tempo strojov,
- životné podmienky pracovníka (situácia v rodine, bývanie).

Podľa J. Koubka (1997, s. 174–175) má proces hodnotenia pracovníkov zhruba deväť fáz, ktoré sa dajú rozdeliť do troch časových období:

- a) Prípravné obdobie (štyri fázy):
1. Rozpoznanie a stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupov hodnotenia a vytvorenie formulárov používaných k hodnoteniu.
 2. Analýza pracovných miest, prípadne revízia existujúceho popisu a špecifikácie pracovných miest. Na základe tohto je možné si vytvoriť predstavu o typoch výkonu na pracovných miestach i v organizácii ako celku a o možnostiach jeho zlepšenia, ďalej predstavu o kategóriách pracovníkov a pracovných miestach, na ktoré sa hodnotenie zameria a o ich požiadavkách na pracovníka. Podobne sa postupuje aj v prípade uplatňovania systému rolí.
 3. Formulovanie kritérií výkonu a jeho hodnotenia, ich výber, stanovenie noriem pracovného výkonu, voľba metód hodnotenia a klasifikácií (stupníc) pre rozlišovanie rôznej úrovne pracovného výkonu, určenie rozhodného obdobia pre zisťovanie informácií o pracovnom výkone.
 4. Informovanie pracovníkov o pripravovanom hodnotení a jeho účele, najmä o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu, o tom aký výkon sa od nich očakáva. Vhodné je nielen informovanie, ale i prediskutovanie týchto otázok s pracovníkmi.

- b) Obdobie získavania informácií a podkladov (dve fázy):
5. Zisťovanie informácií, napr. pozorovanie pracovníkov pri práci alebo skúmanie výsledkov ich práce, je pre hodnotenie pracovníkov mimoriadne dôležitou fázou, pričom je kľúčovou otázkou, kto je kompetentný tieto informácie zisťovať a vlastné hodnotenie prevádzať.
 6. Vytvorenie dokumentácie o pracovnom výkone. Táto fáza je nesmierne dôležitá, pretože k záznamom je možné sa kedykoľvek vrátiť. Písomný záznam obmedzuje neskoršie spory a diskusie, je nástrojom spätnej väzby medzi hodnoteným a hodnotiteľom. Dokumentácia sa musí vytvárať jednotným spôsobom a jednotným spôsobom by mala byť tiež odkladaná.
- c) Obdobie vyhodnocovania informácií o pracovných výkonoch (tri fázy):
7. Vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného chovania, schopností a ďalších vlastností pracovníkov, ktoré sa musia robiť podľa štandardizovaných postupov. Existuje riziko subjektívneho prístupu, pretože aj objektívne výsledky je nutné interpretovať. Výstupy tejto fázy musia mať písomnú formu.
 8. Rozhovor s hodnoteným pracovníkom o výsledkoch hodnotenia a hľadani možných ciest k riešeniu problémov. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšovanie pracovného výkonu pracovníka. Na tejto fáze záleží, či bude mať hodnotenie pracovníka motivačný efekt alebo nie.
 9. Následné pozorovanie pracovného výkonu pracovníka, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu, skúmanie efektívnosti hodnotenia.

1.1.4. Hodnotitelia pracovného výkonu

Podľa odbornej literatúry musí byť hodnotiteľ v prvom rade zástancom hodnotiaceho systému, pretože opačný postoj by mu nedovoľoval objektívne hodnotiť a výsledky hodnotenia by boli skreslené.

Najkompetentnejšou osobou pre hodnotenie je *priamy nadriadený*, ktorý vykonáva aj záverečné vyhodnotenie všetkých podkladov hodnotenia, vedie rozhovor a navrhuje opatrenia vyplývajúce z hodnotenia.

Ďalším hodnotiteľom môže byť aj *nadriadený priameho nadriadeného*, hlavne vtedy, ak je hodnotenie podkladom pre povýšenie alebo odmeňovanie. Nevýhodou tohto hodnotenia môže byť veľká vzdialenosť od zamestnancov.

Hodnotenie *pracovníkom personálneho útvaru* nebýva časté. Vykonáva sa prevažne vtedy, keď neexistuje priamy nadriadený. Toto hodnotenie sa využíva hlavne pre vzdelávanie a rozvoj pracovníka alebo na vyhľadávanie pracovníkov na plnenie nových úloh podniku.

Hodnotenie *nezávislým externým hodnotiteľom* (napr. psychológom), býva potrebné len v niektorých prípadoch, keď ide napr. o rozvoj potenciálu pracovníka.

Hodnotenie *zákazníkom* sa používa v prípadoch, keď pracovník prichádza bezprostredne do styku so zákazníkom.

Hodnotenie *spolupracovníkom* alebo *skupinou spolupracovníkov* (vtedy sa robí priemer) býva spoľahlivé, pretože poznajú povahu práce a jeho pracovný výkon.

Hodnotenie *podriadeným* sa používa málokedy. Využíva sa hlavne pri hodnotení pracovného správanie nadriadeného.

Sebahodnotenie je vhodné ako príprava na hodnotiaci pohovor.

Tímové hodnotenie sa používa v prípadoch, keď hrozí jednostrannosť a subjektivnosť hodnotenia. Tím sa skladá spravidla z bezprostredného nadriadeného, spolupracovníkov a psychológa.

Assessment centre – výberom tohto spôsobu sa minimalizuje vplyv ľudského faktoru na hodnotenie pracovníkov.

Príprava hodnotiteľov

Súhlasím s názorom odborníkov, že dôležitým predpokladom objektívnych výsledkov hodnotenia je vhodné zaškolenie (zácvik) hodnotiteľov. Najvhodnejšie je prípravu opakovať v určitých intervaloch, hoci hodnotiteľ už prešiel niekoľkými prípravami a vykonal viacero hodnotení. Príprava môže prebiehať rôznymi spôsobmi napr. e-learningové kurzy alebo pomocou brožúr a podobne. Kurzy sa sústreďujú predovšetkým na problém, ako vykonávať hodnotenie, aby končilo v súlade s formuláciou cieľov. Zácvik by mal prebiehať interaktívne, predovšetkým formou hrania rolí. Je dôležité, aby scény boli čo najviac z reálneho prostredia konkrétnej

firmy. E-learningový kurz hodnotenia pracovníkov sa zaoberá hlavne procesom hodnotenia. Predchádza zácvičku. Obvykle býva štartovací a obnovovací. Účastníci musia spravidla absolvovať vedomostné testy, ktoré sa vzťahujú k hodnoteniu zamestnancov konkrétnej firmy.

1.1.5. Metódy hodnotenia

Metód hodnotenia pracovníkov odborná literatúra uvádza veľké množstvo, preto vyberám len niektoré, ktoré sú podľa môjho názoru ťažiskové:

- ❖ Hodnotenie podľa *stanovených cieľov* (výsledkov) sa používa hlavne na hodnotenie manažérov a špecialistov. Je potrebné presne a zrozumiteľne stanoviť termíny a ciele práce, ktoré má zamestnanec dosiahnuť, spracovať plány, ako majú byť ciele dosiahnuté, vytvoriť priaznivé podmienky na ich dosiahnutie, meranie a posudzovanie plnenia cieľov. Ak sa vyskytne problém, urobiť opatrenia na zlepšenie, a ak je to potrebné, stanoviť nové ciele. Aby bola metóda úspešná, je potrebné splniť podmienky, ako napríklad - ciele musia byť merateľné a kvantifikovateľné, dosiahnuteľné, jasné a stručné.
- ❖ Hodnotenie *na základe plnenia noriem* sa používa pri hodnotení výrobných pracovníkov. Pri tejto metóde je dôležité stanoviť si normy, oboznámenie pracovníkov s normami a neposlednom rade porovnávanie výkonu každého pracovníka s normami.
- ❖ *Voľný popis* vyžaduje, aby hodnotiteľ popísal pracovný výkon hodnoteného väčšinou podľa daného zoznamu.
- ❖ Hodnotenie *na základe kritických prípadov*. Metóda vyžaduje, aby hodnotiteľ viedol písomné záznamy o prípadoch, ktoré sa stali pri výkone práce určitého pracovníka.
- ❖ Hodnotenie *pomocou stupnice*. Hodnotia sa jednotlivé aspekty práce zvlášť. Používa sa *číselná stupnica* – každé kritérium je odstupňované podľa číselných hodnôt a podľa dôležitosti môže byť rozpätie hodnôt prispôbené. Pri celkovom hodnotení pracovného výkonu potom používame aritmetický priemer za všetky kritériá. *Slovná stupnica* – primeraným slovom je pri každom kritériu hodnotená úroveň výkonu alebo je poskytnutý hodnotiteľovi odstupňovaný slovný popis situácie alebo charakteristiky výkonu práce. Hodnotiteľ potom vyberie najvhodnejšie označenie situácie alebo charakteristiku. *Grafická*

stupnica – hodnotenie každého kritéria označené na úsečke. Výsledkom je potom krivka, ktorá označuje slabé a silné stránky pracovného výkonu zamestnanca. Nevýhodou tejto metódy je, že niekedy si hodnotitelia vysvetlia popis skreslene.

- ❖ *Checklist – dotazník*. Poskytuje možnosť hodnotiť zamestnanca na základe výberu z ponúkaných variantov slovných formulácií hodnotenia pracovného výsledku a osobných charakteristík hodnoteného zamestnanca.
- ❖ *Metóda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)*. Je to klasifikačná stupnica pre hodnotenie pracovného správania. Je zameraná skôr na prístup k práci, na dodržovanie pracovného postupu. Vychádza z toho, že výsledkom požadovaného chovania je efektívne vykonávanie práce. Vytvára sa stupnica s piatimi alebo siedmimi stupňami, ku ktorým býva priradené aj slovné ohodnotenie. Stupnice sa vytvoria pre každú pracovnú úlohu. Potom sa pri celkovom vyhodnotení zamestnanca urobí priemer dosiahnutých hodnôt za všetky hodnotené pracovné úlohy. Kvalifikačnú stupnicu by mali spolu tvoriť nadriadený a vykonávateľ pracovnej úlohy. Najprv sa určia úlohy pracovného miesta, napíšu sa popisy možného pracovného chovania pre každú úlohu a pracovné miesto. Výhodou tejto metódy je podieľanie sa držiteľa pracovného miesta na príprave.
- ❖ *Metódy založené na vytváraní poradia pracovníkov* podľa ich pracovného výkonu. Ide o porovnávanie pracovného výkonu dvoch alebo viacerých pracovníkov. Používa sa najčastejšie striedavé, párové porovnanie a povinné rozdelenie (%). *Striedavé porovnávanie* – hodnotiteľ vyberá do zoznamu toho najlepšieho zamestnanca a napíše ho na prvé miesto zoznamu, najhoršieho na posledné. Takto to robí, až kým nezapíše všetkých zamestnancov a vytvorí poradie od najlepšieho zamestnanca po najhoršieho. *Párové porovnávanie* – hodnotiteľ na základe kritéria porovnáva v zozname zamestnancov prvého s druhým, prvého s tretím. Vždy označí toho lepšieho z dvojice. Porovnáva do vtedy, kým neporovná každého s každým. Pri veľkom množstve zamestnancov je veľmi nešikovná, vhodnejšia pre menší počet hodnotených. *Povinné rozdelenie* – spravidla býva rozdelenie v %. Hodnotiteľ má priradiť určité % zamestnancom na určitej úrovni pracovného výkonu. Je vhodnejšia pre väčšie pracovné skupiny. Nedajú sa porovnávať pracovné výkony medzi skupinami, ale len pracovné výkony zamestnancov v jednej skupine. Tieto metódy sú vhodné na vytváranie súťaživého prostredia a na zlepšovanie pracovného výkonu vo vnútri pracovných skupín.

- ❖ *Assessment centre* je možné využiť aj pri hodnotení pracovného výkonu, schopností a rozvojového potenciálu predovšetkým manažérov a špecialistov. Výhodou je komplexnosť hodnotenia. Nevýhodou je posudzovanie výkonu zamestnanca v umelo vytvorenom prostredí.
- ❖ *Hodnotiaci rozhovor* – má v rámci metód hodnotenia osobitné miesto. Tvorí základňu na sledovanie a hodnotenie pracovného výkonu i poskytovanie spätnej väzby. Najčastejšie predstavuje zavŕšenie celého procesu hodnotenia. Viac informácií o hodnotiacom rozhovore v 1. 1. 7.
- ❖ *Motivačno – hodnotiaci pohovor* – skladá sa z dvoch častí, časť seba hodnotenia a časť hodnotenia druhým. Otázky na sebahodnotenie zamestnanec obdrží aspoň týždeň vopred, aby sa mohol dobre pripraviť. Táto metóda nemá za cieľ skúšať a prekvapiť zamestnanca. V druhej časti pohovoru hodnotí nadriadený. Hlavnou výhodou tejto metódy je, že môže pokryť všetky oblasti a časové horizonty hodnotenia.

Pri výbere metód hodnotenia môžeme použiť súbor metód, ktorý vznikne kombináciou dvoch alebo viacerých metód.

1.1.6. Organizačné zabezpečenie hodnotenia

Odborníci sa zhodli na názore, že odbornú, organizačnú a kontrolnú stránku hodnotenia pracovného výkonu všetkých zamestnancov by mal zabezpečovať personálny útvar podľa osobitného harmonogramu schváleného vedením organizácie. Ako príklad možno uviesť nasledujúci rámcový harmonogram časového priebehu a organizačného zabezpečenia hodnotenia pracovného výkonu:

- príprava organizačnej smernice systému hodnotenia pre celú organizáciu,
- prerokovanie organizačnej smernice so zainteresovanými subjektami hodnotenia a spracovanie pripomienok,
- vydanie záväzného pokynu na realizovanie hodnotenia,
- vyhotovenie zoznamu hodnotiteľov,
- seminár hodnotiteľov o priebehu a zabezpečení hodnotenia, o vedení hodnotiacich rozhovorov,

- vypracovanie zoznamu a kategorizácie hodnotených zamestnancov,
- skompletizovanie materiálov, podkladov a osobnej dokumentácie potrebnej na hodnotenie,
- vypracovanie časového plánu hodnotenia,
- vypracovanie a vytlačenie formulárov záznamových listov pre jednotlivé kategórie zamestnancov,
- realizácia hodnotenia v jednotlivých kategóriách zamestnancov na základe určených metód hodnotenia,
- spracovanie dokumentácie hodnotiteľmi,
- spracovanie záverov z hodnotenia a odovzdanie záznamových listov personálnemu útvaru,
- spracovanie záverov z hodnotenia a formulovanie pripomienok za celú organizáciu.

A. Kachaňáková, O. Nachtmanová a Z. Joniaková (2008, s. 158) konštatujú, že súčasťou harmonogramu by mali byť, v nadväznosti na jednotlivé úlohy, mená zodpovedných zamestnancov, termín splnenia úlohy a prípadne aj ďalšie potrebné údaje.

1.1.7. Výsledky hodnotenia pracovníkov a ich náväznosti na odmeňovanie

Ďalšou neoddeliteľnou súčasťou hodnotenia pracovného výkonu je jeho vyhodnotenie. Výsledky hodnotenia musia byť jednotlivým pracovníkom oznámené a tiež prejednané. Pracovníci majú právo sa k výsledkom vyjadriť. Je potrebné nájsť spoločne riešenie nedostatočných výkonov alebo niektorých problémov, ktoré sa pri hodnotení zistili. Výsledky hodnotenia sa môžu prejaviť v iných personálnych činnostiach (odmeňovanie, zmena zaradenia, vzdelávanie, plánovanie kariéry). K tomuto sa využíva hodnotiaci rozhovor, ktorý spravidla vedie priamy nadriadený. Ak nie je dobre pripravený môže byť nepríjemný pre hodnoteného, ale aj pre hodnotiteľa, a tiež znehodnotiť celé úsilie, ktoré bolo vynaložené počas hodnotenia. Veľakrát má hodnotený pracovník lepšie argumentačné schopnosti ako hodnotiteľ a ten hodnotiaci rozhovor nezvláda. Hodnotiaci rozhovor je oficiálne, formálne stretnutie, preto musí mať pevnú obsahovú štruktúru a časový plán (Koubek, 1997. s. 185).

Hodnotiaci rozhovor by mal:

- zhodnotiť súčasný výkon pracovníka,
- formulovať plán k zlepšeniu výkonu,
- rozpoznať problémy,
- rozpoznať faktory nezávisiace na pracovníkovej vôli, ale negatívne ovplyvňujúce jeho pracovný výkon,
- orientovať pozornosť pracovníka na prácu a niektoré jej aspekty,
- zlepšiť komunikáciu medzi podriadeným a nadriadeným,
- umožniť pracovníkovi zaujať stanovisko, hodnotiteľ by mal vypočuť jeho názor,
- zabezpečiť podklady pre odmeňovanie,
- rozpoznať potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšenia alebo preradenia na inú prácu,
- rozpoznať potrebu vzdelávania a rozvoja z hľadiska pracovníka a ním vykonávanej práce (Koubek, 1997. s. 185–186).

Súhlasím s názorom J. Koubka (1997, s. 186), ktorý tvrdí, že má mimoriadny význam zvolený štýl rozhovoru. Môže sa pohybovať od výraznej dominancie hodnotiteľa až po štýl, keď hodnotiteľ a hodnotený sa podieľajú aktívne na rozhovore ako rovnoprávni partneri, vzájomne sa počúvajúcí, spoločne hľadajúci riešenie. Nemala by sa pripustiť dominancia hodnoteného. Dôkladná príprava hodnotiteľa a prostredia, v ktorom sa rozhovor odohráva je jedným zo základných predpokladov úspešného hodnotiaceho rozhovoru. Príprava spočíva v tom, že pred každým rozhovorom si hodnotiteľ znovu prejde všetky informácie o hodnotenom a pripraví potrebné dokumenty, ako napr. hodnotiaci formulár, záznamy o výkone práce v uplynulom období, plán osobného rozvoja, zoznam problémov, o ktorý bude nutné hovoriť a pod. Ďalšou dôležitou súčasťou prípravy rozhovoru je už samotné rozsadenie aktérov (obaja účastníci by mali sedieť vedľa seba), malo by naznačovať rovnocennosť. Hodnotiteľ musí zabezpečiť na rozhovor dostatok času, a aby neboli ničím a nikým rušení. Hodnotiaci rozhovor sa môže uskutočniť na pôde, kde je „doma“ hodnotený, hodnotiteľ alebo na neutrálnej pôde. Každá z týchto možností má svoje výhody a nevýhody. *Na domácej pôde hodnotiteľa* – pod týmto pojmom rozumieme napríklad kanceláriu nadriadeného, ktorý vedie hodnotiaci rozhovor. Umožňuje lepšiu prípravu

napríklad rozsadenia, občerstvenia a pod. Nevýhodou je, že hodnotený vníma tento fakt ako „predvolanie“ nadriadeného. *Na domácej pôde hodnoteného* – táto možnosť je vhodná v tom prípade, keď podriadení sú rozdelení na viacerých pracoviskách, ktoré nie sú totožné s pracoviskom nadriadeného. *Na neutrálnej pôde* – môže to byť napríklad zasadacia miestnosť. Výhodou tejto možnosti je zabezpečenie nerušenia ďalšími podriadenými, pretože rozhovor sa nekoná v kancelárii nariadeného.

Nasledujúce zásady je potrebné uplatňovať pri hodnotiacom rozhovore, ak chceme, aby zistenia boli správne pochopené a akceptované hodnoteným:

- Výslovne zdôrazniť, že účelom rozhovoru je snaha pomôcť hodnotenému.
- Nechať hodnoteného hovoriť.
- Povzbudzovať ho k sebahodnoteniu.
- Zaoberať sa výkonom počas celého roku (obdobia).
- Žiadne prekvapenia – nezačínať s kritikou.
- Pochváliť všade, kde je to len možné a vhodné, a pochvalou začať.
- Zamerať sa na prácu a aktuálny pracovný výkon, nikdy 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.

Podľa J. Koubka (1997, s. 186-187) úspešnosť hodnotiaceho rozhovoru môžu ovplyvniť nasledujúce skutočnosti:

1. Čím viac sa zamestnanec podieľa na procese hodnotenia, tým býva spokojnejší s hodnotiteľom a tým aj lepšie akceptuje ciele zlepšenia.
2. Čím bude hodnotiteľ pozitívnejší, tým skôr získa pracovníka k ďalšiemu zlepšeniu pracovného výkonu.
3. Spoločné hľadanie a stanovovanie konkrétnych cieľov zlepšenia pracovného výkonu, lepšie motivuje než všeobecná diskusia alebo kritika.
4. Čím väčší priestor majú pracovníci pri rozhovore, tým sú s ním spokojnejší.

5. Ak majú pracovníci možnosť sa pred rozhovorom pripraviť, zvyšuje to prínos rozhovoru.
6. Čím výraznejšie cítia pracovníci, že výsledky hodnotenia sú previazané s oblasťou odmeňovania, tým prínosnejší je rozhovor a tým úspešnejšia bude náprava problémov.

F. Hroník tvrdí (2006, s. 78), že hoci hodnotenie pracovníkov bolo často iba ukazovateľom na stanovovanie odmien a zabúdalo sa na jeho rozvojovú funkciu, bez nadväznosti na odmeňovanie by sme sa dostávali do opačného extrém. Základnou otázkou nadväznosti hodnotenia pracovníkov na odmeňovanie je najst' najvhodnejší spôsob, ako previesť výsledky hodnotenia do odmeňovania. Vo väčšine podnikov sa odmeňovanie viaže na hodnotenie výkonnosti (splnenie pracovných cieľov), zatiaľ čo hodnotenie kompetencií a prístupu je bez tejto väzby. Existujú však firmy, kde úspešne funguje nadväznosť nielen hodnotenia výkonnosti, ale aj hodnotenia kompetencií na odmeňovanie (bonus). Ide o zahraničné firmy, v ktorých hodnotenie prebieha už dlhšiu dobu. Pri zavádzaní systému hodnotenia je potrebné byť opatrný v nadväznosti hodnotenia kompetencií na odmeny, najmä v prvom hodnotiacom roku. Ďalej F. Hroník (2006, s. 80-83) upozorňuje na skutočnosť, že hoci je odmeňovanie previazané s hodnotením výkonu a hodnotením kompetencií a prístupu, alebo len hodnotením výkonu, je potrebné definovať, ako výsledok hodnotenia prevedieme na odmenu. Tento spôsob môže znehodnotiť celý pracne a poctivo vytvorený systém hodnotenia. Vo svojom diele popisuje deštruktívne a konštruktívne pôsobenie prevodníka hodnotenia na odmeňovanie.

Deštruktívne pôsobenie:

- Málo diferencujúce hodnotenie s rovnako málo diferencujúcim odmeňovaním.
- Nerovnosť prevodu.
- Na základe hodnotenia sa z odmien uberá

Konštruktívne pôsobenie:

- Jednoduchá, zrozumiteľná väzba medzi hodnotením a odmenou. Pre každého kto je dobre vedený svojím nadriadeným, by hodnotenie nemalo byť prekvapením. To znamená, že musí poznať systém hodnotenia a jeho väzbu na odmeňovanie vopred.

- Možnosť „žltej karty“ pri vyplácaní záloh bonusov. Dôležité je, aby nadriadený mal možnosť vystaviť „žltú kartu“, ktorou podmiennečne znižuje výšku bonusu. V ďalšom štvrťroku na základe priebežného hodnotenia je možné znížený bonus dorovnať alebo prepadá.
- Systém hodnotenia je viazaný nielen bonusmi, ale aj stimulmi. Ročné bonusy, hoci sú vyplácané zálohovo, vytvárajú skôr väzbu na firmu než na výkon, pretože bývajú vyplácané po udalosti neskoro. Posilniť výkon môžeme pomocou stimulov. Môžeme prepojiť metódu kľúčovej udalosti so stimulom.
- Lineárny alebo progresívny rast odmien v závislosti na hodnotení. Hodnotenie, ktoré je vyjadrené v percentách, je viazané k percentám odmeny. 100% výsledku hodnotenia znamená 110% odmeny. Progresívny rast býva uplatnený pri prekročení určitej hranice. Lineárny a progresívny rast odmien v závislosti na hodnotenie je motivujúci viac než degresívny rast.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že ak chce organizácia na základe výsledkov hodnotenia pracovného výkonu, kompetencií a správania odmeňovať zamestnancov, a tým ich motivovať k lepším výsledkom musí sa vyvarovať deštruktívnemu pôsobeniu prevodníka hodnotenia výkonu na odmeňovanie. V modernom systéme vedenia ľudí sa stáva motivačným faktorom stotožnenie sa s firmou. Aby sa zamestnanec stotožnil s hodnotami a cieľmi firmy, očakáva aj garanciu určitých odmien.

1. 2. Odmeňovanie zamestnancov

1.2.1. Ponímanie a úlohy odmeňovania pracovníkov v organizácii

Odmeňovanie pracovníkov je jednou z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorá na seba priťahuje pozornosť zamestnávateľov aj zamestnancov.

Podľa Z. Dvořákovéj a kol. (2004, s. 61) je odmena za prácu hmotnou odmenou v podobe - *mzdy* za vykonanú prácu a *zamestnaneckých výhod* aj nehmotnou odmenou, ktorá je zameraná na potreby väčšiny ľudí a znamená rôznu mieru ich seberealizácie, uznania, zodpovednosti, vplyvu a osobného rozvoja. Nehmotné – *motívy* môžu pôsobiť efektívnejšie ak sú integrované s hmotnými -stimulmi. Musia byť prispôsobené cieľom a podmienkam organizácie, potrebám zamestnancom, ktoré sú určené osobnosťou jednotlivca, skúsenosťami, pracovnou funkciou a postavením v organizácii.

Podobne J. Koubek (1997, s. 236-237) hovorí, že odmeňovanie v modernom riadení ľudských zdrojov neznamena len mzdu alebo plat, prípadne iné formy peňažnej odmeny, ktorú poskytuje zamestnávateľ zamestnancovi ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Zahrňuje povýšenie, formálne uznanie a tiež zamestnanecké výhody poskytované zamestnávateľom zamestnancovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, ale len z titulu pracovného pomeru. Odmeny môžu zahrňovať veci alebo okolnosti, ktoré nie sú celkom samozrejme. Okrem týchto vecí alebo menej hmatateľných odmien, ktoré kontroluje a o nich v podstate rozhoduje zamestnávateľ (hovoríme im tiež vonkajšie odmeny), sa stále viac pozornosti venuje tzv. vnútorným odmenám. Tieto nemajú hmotnú povahu a súvisia so spokojnosťou pracovníka s vykonávanou prácou. Hoci obidva typy odmien majú rôznu povahu, sú navzájom úzko prepojené. Organizácia môže dosť ovplyvňovať vnútorné odmeny pracovníka, napr. vytváraním pracovných úloh šitých na mieru pracovníkovi, poverovaním takými úlohami, pri ktorých využíva tie schopnosti, ktoré si sám váži. Ďalším dôležitým faktorom vnútorných odmien sú vzťahy medzi vedením organizácie a zamestnancami, spravodlivé hodnotenie a peňažné odmeňovanie pracovníkov, podnikový systém starostlivosti o pracovníkov.

Odmeňovanie je jeden z najefektívnejších nástrojov motivovania pracovníkov, ktoré má organizácia k dispozícii. Odmena za odvedenú prácu určuje aj množstvo a kvalitu práce vykonanej v budúcnosti.

Podľa preštudovanej odbornej literatúry som zhrnula úlohy odmeňovania do nasledujúcich bodov:

1. Prilákať potrebný počet a kvalitu uchádzačov o zamestnanie v organizácii.
2. Stabilizovať potrebných pracovníkov.
3. Odmeňovať pracovníkov za ich úsilie, výsledky, skúsenosti a schopnosti.
4. V ziskových organizáciách pomôcť dosiahnuť konkurencieschopného postavenia na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnosť musia byť racionálne, primerané možnostiam (zdrojom) organizácie a potrebám ďalších personálnych funkcií.
6. Byť zamestnancami akceptovaný.

7. Hrať pozitívnu rolu v motivovaní pracovníkov, viesť ich k tomu, aby pracovali podľa svojich najlepších schopností.
8. Byť v súlade s verejnými záujmami a právnymi normami.
9. Poskytovať zamestnancom príležitosť k realizácii rozumných aspirácii pri dodržiavaní zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Slúžiť ako stimul pri zlepšovaní kvalifikácie a schopností pracovníkov.
11. Zaisťiť, aby náklady práce mohli byť vhodným spôsobom kontrolované, najmä s ohľadom na ostatné náklady a s ohľadom na príjmy.

1.2.2. Systém odmeňovania pracovníkov

„Jedným z nevyhnutných predpokladov efektívnosti vytvoreného systému odmeňovania je jeho obojstranná prijateľnosť“ (Joniaková, 2008. s. 161).

Môžem súhlasiť s názorom odborníkov, že zamestnanci vyžadujú od systému odmeňovania:

- uspokojenie vlastných potrieb,
- pocit spravodlivosti v odmeňovaní, ktorý je často preferovaný pred absolútnou výškou mzdy,
- sociálnu istotu, perspektívu, možnosť budúcich zárobkov,
- možnosť seberealizácie.

Pri tvorbe systému odmeňovania v organizácii je potrebné zohľadniť množstvo faktorov, ktoré majú priamy vplyv na odmeňovanie zamestnancov – vonkajšie a vnútorné.

- Externé faktory (vonkajšie) – ovplyvňujúce systém odmeňovania - predovšetkým *celková ekonomická situácia*, ale aj *situácia na trhu práce*. Nedostatočná ponuka práce určitej profesie môže výrazne posunúť cenu nahor a naopak. Úroveň existujúcej konkurencie núti organizácie upravovať vlastnú mzdovú úroveň tak, aby si dokázali udržať vysokú konkurencie schopnosť a získať dostatočný počet kvalifikovaných pracovných síl. Organizácie sú pri tvorbe vlastných systémov odmeňovania nútené

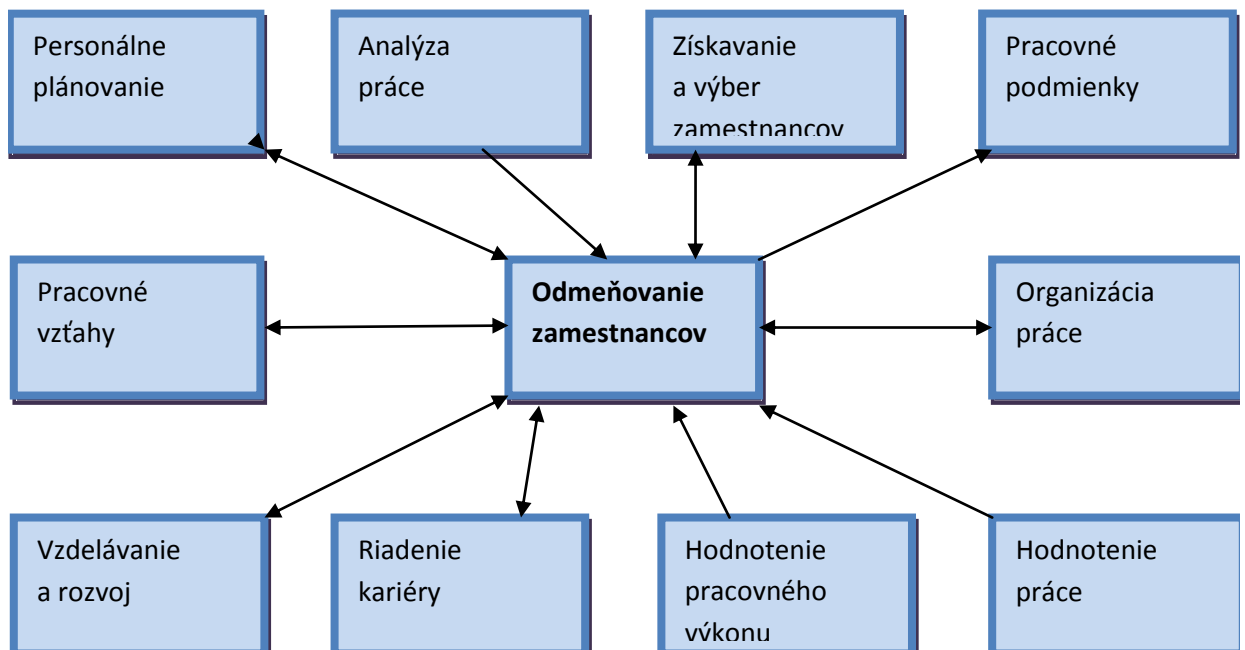
rešpektovať aj legislatívne obmedzenia, ako aj spoločenské zvyky a očakávania. (Joniaková, 2008. s. 161–162)

- Interné faktory (vnútorné) – ovplyvňujúce systém odmeňovania - *stratégia, kultúra a hodnoty* zdieľané v organizácii. Systém odmeňovania dáva organizácii možnosť podporovať u zamestnancov taký typ správania, ktorý je v súlade s jej cieľmi a stratégiou. Dôležitý je aj vplyv ekonomickej situácie, konkurencieschopnosti a organizačno-technickej úrovne organizácie, ktoré priamo determinujú výšku zdrojov použiteľných na odmeňovanie zamestnancov. (Joniaková, 2008. s. 161–162)

A. Kachaňáková a kol. (2007, s. 146) charakterizuje interné faktory, ktoré ovplyvňujú systém odmeňovania podobne, a to:

- faktory súvisiace s organizáciou – veľkosť, odvetvie, v ktorom podnik pôsobí, jeho ziskovosť a platobná schopnosť, podniková kultúra a filozofia, podniková stratégia, existencia odborov,
- faktory súvisiace s prácou – požadovaná kvalifikácia, miera zodpovednosti, pracovné podmienky,
- individuálne faktory – výkon, skúsenosti, seniorita, osobný potenciál zamestnancov.

Podľa odborníkov a aj môjho názoru si treba uvedomiť, že nejde o izolovaný systém odmeňovania zamestnancov, ale je integrovanou súčasťou systému personálneho manažmentu, ktorý nie je schopný úspešne plniť svoju funkciu izolovane, ale v spolupráci s ostatnými jeho subsystémami. Pri rozhodovaní v oblasti odmeňovania zamestnancov je potrebné vychádzať z výsledkov iných personálnych činností, ako napríklad analýzy práce, hodnotenia zamestnancov a pod. Opatrenia, ktoré by neboli vykonávané v kontexte personálneho manažmentu, by nevedli k plneniu cieľov organizácie.



Obr. č. 1 Vzťah odmeňovania zamestnancov a ďalších funkcií personálneho manažmentu (A. Kachaňáková, O. Nachtmannová a Z. Joniaková, 2008, s.164)

1.2.3. Zložky systému odmeňovania

Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o troch kategóriách zložiek systému odmeňovania:

- *priame peňažné odmeňovanie*, patrí sem mzda/plat, vrátane doplnkov a mzdových zvýhodnení, prémie, odmeny, provízie;
- *nepriame peňažné odmeňovanie* prostredníctvom zamestnaneckých akcií, poistenia, pôžičiek poskytnutých zamestnancom podniku, príplatkov na stravovanie, ošatenie a pod.;
- *nepeňažné odmeňovanie*, ktoré zahŕňa iné materiálne hodnoty, ako sú poskytovanie služobného automobilu, mobilného telefónu, sociálne výhody, využívanie rekreačných zariadení, poradenstvo, vzdelávanie zamestnancov v rámci podniku a pod.

Mzdový systém tvorí „jadro“ systému odmeňovania. G. T. Milkovich, J. W. Boudreau (1993, s. 534) tvrdia, že každý mzdový systém má svoj cieľ. Ak nájdeme odpoveď na otázku „za čo budeme vyplácať mzdu?“ zároveň určíme ciele mzdovej politiky. Ciele mzdovej politiky by mali podporovať firemnú stratégiu. Systém

odmeňovania prirodzene prispieva k úspechu organizácie tým, že signalizuje a odmeňuje chovanie, ktoré je totožné s cieľmi organizácie.

Podobný názor má J. Kleibl (1998, s. 5), keď hovorí, že mzdový systém je logicky vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa uvádza individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe vopred stanovených kritérií, zodpovedajúcich hlavným cieľom personálnej politiky.

Podľa Z. Joniakovej (2007, s. 149) mzdový systém k realizácii cieľov mzdovej politiky využíva nasledovné nástroje:

- podnikový kvalifikačný katalóg – vzniká ako výstup hodnotenia práce, uvádza charakteristiky jednotlivých prác, ich zatriedenie do tarifných tried a kvalifikačné požiadavky na zaradenie zamestnanca do príslušnej tarifnej triedy;
- stupnice mzdových taríf – priradujú tarifným triedam konkrétne výšky mzdových taríf, pričom zohľadňujú rozdiely v relatívnej hodnote daných prác, ako i situácií na trhu práce;
- príplatky tarifnej povahy a mzdové zvýhodnenia – sú vyplácané ako kompenzácia za prácu v nevyhovujúcich alebo škodlivých podmienkach a ich minimálna výška je stanovená zákonnými predpismi;
- mzdové formy – sú nástrojom, ktorý umožňuje podniku odmeniť skutočné výsledky práce svojich zamestnancov, ako aj ich pracovné správanie. Je potrebné zabezpečiť, aby každý nástroj tvoril súčasť mzdového systému podniku.

Hlavným problémom mzdového systému je hľadanie optimálnej štruktúry individuálnej mzdy, ktorá sa skladá z dvoch častí – *fixnej*, ktorú predstavuje tarifná mzda zamestnanca, a *variabilnej*, ktorú tvoria jednotlivé mzdové formy.

Z. Joniaková (2007, s. 149) hovorí, že *fixná časť mzdy* je stanovená prostredníctvom tarifnej stupnice, na základe zaradenia zamestnancom vykonávanej práce v kvalifikačnom katalógu. Mzdová tarifa je doplnená mzdovými príplatkami, ktoré sú v prípade splnenia predpísaných podmienok nárokovateľné a spolu vytvárajú pevnú zložku mzdy. Ak chceme, aby systém podnikových tarifných miezd fungoval, musí spĺňať podmienku vnútornej vyváženosti, t. j. výška tarifnej mzdy by mala odrážať relatívnu hodnotu danej pracovnej pozície, a vonkajšej konkurencieschopnosti, t. j. práca podobnej hodnoty v rôznych podnikoch by mali byť porovnateľne odmeňovaná. *Variabilná zložka mzdy* slúži, ako som už spomínala, na finančné ohodnotenie

skutočného výkonu zamestnanca a jeho pracovného správania. Pri jej stanovovaní môže podnik kombinovať mzdové formy.

M. Armstrong (1999, s. 594) označuje plat alebo mzdu za *základnú peňažnú* odmenu, ktorú tvoria sadzba (tarifa) za určitú prácu alebo pracovné miesto. Pre manuálnych pracovníkov to môže byť časová alebo denná sadzba. Základná odmena môže tvoriť základňu pre *dodatočné odmeny* závislé od výkonu, schopností alebo zručností, taktiež môže byť smerodajná pre určenie nároku na penziu a životné poistenie. Základnú peňažnú odmenu môžu určovať vnútorné a vonkajšie faktory. Vnútorné faktory je možné merať niektorou z foriem hodnotenia práce, ktoré zaraďujú práce a pracovné miesta do hierarchických stupní. Hodnotenie vonkajších faktorov je založené na sledovaní sadzieb (taríf) na trhu práce. Sadzby bývajú aktualizované manažmentom podľa potrieb alebo na základe kolektívnych tlakov na zvyšovanie miezd a plátov. Odmeny vzťahujúce sa k výkonu, zručnostiam, schopnostiam alebo skúsenostiam (prax) označuje ako *dodatočné odmeny* alebo „pohyblivé zložky mzdy alebo platu“.

Medzi *dodatočné odmeny* zaraďuje:

- *individuálne výkonnostné odmeny* – mimoriadna odmena, ktorá je závislá na hodnotení výkonu a zaradení zamestnanca;
- *mimoriadne odmeny (bonusy)* – odmeny za úspešný výkon. Sú vyplácané ako pevná čiastka, závislá na dosiahnutých výsledkoch;
- *prémie* – odmeny závislé na dosiahnutí vopred stanovených cieľoch;
- *provízie* – zvláštna forma stimulu, kedy sú odmeny predajcov stanovené na základe percent z predaja;
- *odmeny závislé na dĺžke zamestnania* – odmena, ktorá sa zvyšuje o pevnú hodnotu na stupnici v závislosti na dĺžke zamestnania;
- *odmeny podľa kvalifikácie* - odmena, ktorá sa mení v závislosti od dosiahnutých zručností jedinca;
- *odmeny podľa schopností* - odmena, ktorá sa mení v závislosti od dosiahnutia určitej kompetencie;
- *príplatky* – sú to zložky odmeny, ktoré sú poskytované oddelené napr. za prácu nadčas, smennosť, pracovnú pohotovosť a pod;

Súhrn základných a dodatočných odmien nám sumarizuje *celkový zárobok*. *Celkovú odmenu* tvorí hodnota všetkých odmien vyplácaných v peňažnej forme a zamestnaneckých výhod poskytnutých zamestnancom.

1.2.4. Hodnotenie práce

M. Armstrong (1999, s. 609) charakterizuje hodnotenie práce ako systematický proces stanovenia reálnej ceny práce v organizácii. Jeho účelom je:

- poskytnúť základňu pre vytvorenie a uplatnenie mzdovej štruktúry;
- pomáhať v riadení relácií existujúcich medzi prácami v organizácii;
- umožniť prijímať dôsledné rozhodnutia o mzdových tarifách a tarifných stupniciach
- stanoviť, nakoľko je hodnota práce porovnateľná tak, aby bolo možné za prácu rovnakej hodnoty vyplácať rovnakú odmenu.

Systematické hodnotenie práce môže viesť k znižovaniu miery subjektivity v odmeňovaní, ale nemôže byť nikdy úplne objektívne, pretože ho vykonávajú ľudia.

Na základe preštudovanej odbornej literatúry tvrdím, že hodnota práce predstavuje stupeň zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti určitej pracovnej funkcie v porovnaní s inou pracovnou funkciou. Hodnotenie práce má za úlohu poskytnúť informácie na vytvorenie a uplatnenie spravodlivého a objektívneho systému odmeňovania a pomáhať tak vytváraniu spravodlivých vzťahov medzi existujúcimi pracovnými činnosťami.

Pri hodnotení práce môžeme využiť niektorú analytickú alebo sumárnu metódu, ktoré neskôr bližšie opíšem. Organizácie môžu využiť aj služby poradenských agentúr, ktoré používajú aj iné spôsoby, ako napr. hodnotenie kompetencií, trhové oceňovanie práce a pod.

1.2.5. Metódy hodnotenia práce

Sumárne metódy – podstatou týchto metód je porovnávanie prác ako celku, bez posudzovania a skúmania faktorov, ktorými sa práce odlišujú. Hodnota práce je určená na základe subjektívneho posúdenia hodnotiteľa o relatívnom význame jednotlivých

prác. Tieto metódy vyžadujú vysokú skúsenosť a kompetentnosť hodnotiteľa. Zaraďujeme sem napríklad metódu určovania poradia prác a klasifikačnú metódu.

- *Metóda určovania poradia prác* je jednou z najjednoduchších, najrýchlejších a najlacnejších metód. Jej výsledky bývajú veľmi subjektívne, pretože sú závislé od kvalifikovanosti hodnotiteľov. Na základe opisov prác zoradia pracovné pozície podľa relatívneho významu pre organizáciu. Vznikne tak poradovník prác usporiadaný podľa hodnoty. Nevytvára dostatočné východisko pre prevod hodnoty práce do mzdovej tarify. Slúži pre tvorbu mzdových štruktúr s využitím tarifnej stupnice so širším rozpätím. Nevýhodou tejto metódy je, že pri akejkolvek zmene obsahu prác je potrebné celé porovnanie zopakovať.
- *Klasifikačná (katalógová) metóda* využíva na účely hodnotenia odstupňovanie prác podľa miery ich zložitosti. Jej základom je definovanie charakteristík jednotlivých stupňov. Tieto potom slúžia na porovnávanie hodnotených pracovných pozícií. Zadefinovanie stupňa môže byť doplnené o súbor vzorových príkladov pracovných činností. Takto vznikne katalóg pracovných činností organizácie. Toto je dôvod, prečo sa nazýva aj katalógová. Výhodou tejto metódy je jej zrozumiteľnosť.

Analytické metódy – majú za úlohu odstrániť nedostatky a obmedzenia sumárnych metód, a to kvantifikáciou a meraním. Podstata týchto metód je v definovaní viacerých hodnotiacich kritérií, na ktoré je pracovná pozícia rozčlenená a podľa ktorých je hodnotená. Tieto čiastkové hodnotenia sa zosumarizujú a výsledkom je celková hodnota práce danej pracovnej pozície. Z veľkého množstva metód spomeniem metódu radov poradí a bodovaciu metódu.

- *Metóda radov poradí* určuje čiastkové hodnoty práce podľa jednotlivých kritérií formou určovania poradia. Za každé zvolené kritérium získame samostatný „rad poradí“ hodnotených prác. Nevýhodou tejto metódy je, že výber kritérií a stanovenie ich váh je subjektívnym rozhodnutím hodnotiteľa.
- *Bodová metóda* je najpoužívanejšou a najpresnejšou metódou hodnotenia práce. V prvom rade si musíme určiť kritériá hodnotenia práce, ak nie sú vyčerpávajúce môžeme si stanoviť aj subkritériá. Pre každé zvolené kritérium je potrebné vymedziť stupne, ktoré sú slovne opísané, obodované alebo doplnené o príklady. Vzniknú tak bodovacie stupnice. Porovnaním hodnotenej práce s bodovou stupnicou zistíme bodové hodnoty za jednotlivé kritériá. Tieto predstavujú čiastkové hodnoty danej práce. Sumarizáciou získaných bodových

hodnôt získame celkovú hodnotu práce, ktorú za pomoci príslušnej metódy prevedieme do konkrétnej mzdovej tarify.

Súhlasím s názorom odborníkov, že ďalším krokom pri vytváraní spravodlivého a objektívneho systému odmeňovania je vytváranie tarifných stupňov (organizácia zoskupuje práce podobnej hodnoty). K tarifnému stupňu je priradené rozpätie mzdového tarifu so stanovením minima a maxima. Rozpätie by malo byť také, aby umožňovalo diferencovať odmenu zamestnanca podľa jeho výkonu a zásluh. V praxi bývajú často zaraďovaní zamestnanci v rámci rozpätia podľa dĺžky praxe alebo doby zamestnania v organizácii. Tarifné stupne a rozpätie mzdového tarifu tvoria mzdovú štruktúru.

Okrem hodnotenia práce a jej prevod výsledkov do mzdových taríf, má na tarifný systém organizácie vplyv aj štátna politika, a to určovaním určitých pravidiel odmeňovania a kolektívne vyjednávanie. Predmetom kolektívnych zmlúv bývajú *zamestnanecké výhody*. Zamestnanecké výhody sú také formy odmeňovania, ktoré zamestnancom organizácia poskytuje len preto, že sú jej zamestnancami a nie podľa výkonu.

Podľa J. Koubka (1997, s. 275) sa v Európe zamestnanecké výhody členia do troch skupín, a to *výhody sociálnej povahy*, ako sú podnikové dôchodky, životné poistenie, podnikové pôžičky, jasle, materské škôlky a pod. Druhou skupinou sú *výhody majúce vzťah k práci*, ako napríklad stravovanie, vzdelávanie platené podnikom, do tretej skupiny zaraďuje *výhody spojené s postavením v organizácii*, čo predstavujú výhody, ako úhrada telefónu v súkromí, príspevok na odev, reprezentačné, bezplatné bývanie. Pri zamestnaneckých výhodách vzniká problém v tom prípade, keď podnik niektoré výhody poskytuje automaticky všetkým zamestnancom (či majú o výhodu záujem alebo nie) a zamestnanci musia povinne časť nákladov uhradiť napríklad zrážkou zo mzdy. Niektoré výhody bývajú predmetom kolektívneho vyjednávania. Ak organizácia chce, aby mali zamestnanecké výhody motivačný efekt, mali by sa zaujímať, o ktoré výhody majú zamestnanci záujem. Organizácie začali poskytovať lístky, pri ktorých si zamestnanec môže vybrať, kde a ako ich použije. Je to vhodnejší spôsob, hoci zamestnanci musia časť nákladov uhradiť.

Tak, ako som už spomínala, hodnotenie pracovného výkonu a odmeňovanie zamestnancov sú personálne činnosti, ktoré sú navzájom prepojené. Tak ako hodnotenie tvorí podklady pre spravodlivé a objektívne odmeňovanie, tak aj úroveň odmeňovania môže ovplyvniť hodnotenie, pretože organizácia, ktorá nevhodne odmeňuje zamestnancov, nemôže dôsledne vykonávať hodnotenie výkonu, a tým

odmeňovanie stráca účinok ako motivačný faktor a skôr pôsobí demotivačne, ide vlastne „o spojené nádoby“.

2. Praktická časť týkajúca sa predmetnej problematiky

V praktickej časti mojej bakalárskej práce po dôkladnom preštudovaní odbornej literatúry a na základe získaných poznatkov sa zameriam na analýzu a zhodnotenie systému hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany a navrhnem prípadné zlepšenia.

Danú organizáciu som si vybrala, pretože v nej 21 rokov pracujem ako ekonómka a organizáciu dobre poznám. Ide o základnú školu s dlhoročnou tradíciou, ktorá má dostatočný počet zamestnancov, aby bolo splnené kritérium pre metódu prieskumu.

V rámci vyššie uvedeného hlavného cieľa bakalárskej práce som si stanovila dva čiastkové ciele a im zodpovedajúce hypotézy, ktoré sa pokúsim v empirickej časti overiť.

Čiastkový cieľ č. 1: Zistiť, či hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany je z hľadiska zamestnancov adekvátne.

Hypotéza č. 1: Predpokladám, že hodnotenie pracovného výkonu a odmeňovanie v Základnej škole Pusté Úľany je dostatočné.

Čiastkový cieľ č. 2: Zistiť, či priame peňažné odmeňovanie v Základnej škole Pusté Úľany je dôležitý faktor pre zamestnancov, ktorý ovplyvňuje fluktuáciu.

Hypotéza č. 2: Predpokladám, že priame peňažné odmeňovanie v Základnej škole je najdôležitejší faktor, ktorý ovplyvňuje fluktuáciu zamestnancov v organizácii.

V rámci tejto kapitoly sa budem venovať charakteristike školy, respondentov, vybranej metóde prieskumu, analýze a interpretácii výsledkov a odporúčaniam pre prax.

2. 1. Profil Základnej školy Pusté Úľany

Základná škola Pusté Úľany (ďalej len ZŠ) je, ako som už spomínala, škola s dlhoročnou tradíciou, ktorá sa nachádza v strediskovej obci, čo znamená, že ju

navštevujú deti nielen z obce Pusté Úľany, ale aj z okolitých obcí napr. Veľký Grob, Pavlice, Reča, Sládkovičovo, Senec. ZŠ je stredne veľkou organizáciou, ktorú navštevuje 255 žiakov a má 31 zamestnancov, z toho 18 pedagogických. Prvé zmienky o ZŠ sa datujú do obdobia okolo roku 1877. Od roku 1999 začala pracovať ako rozpočtová organizácia s právnou subjektivitou zriadená obcou. Organizácia ponúka nielen základné vzdelanie žiakom, ktorí ju navštevujú, ale aj záujmovú činnosť (v ZŠ pracuje veľké množstvo krúžkov) a služby. Žiaci si môžu svoje nadobudnuté vedomosti porovnať s vedomosťami žiakov iných škôl v rôznych súťažiach. V tejto oblasti žiaci ZŠ Pusté Úľany dosiahli veľmi dobré výsledky na okresnej, krajskej, slovenskej, ale aj na celosvetovej úrovni napr. v súťaži ROBO - CUP. Ďalej ZŠ poskytuje rôzne služby, ako napríklad školský bufet, jedáleň, školský klub detí. V rámci poskytovaných služieb riaditeľstvo ZŠ v spolupráci s Umeleckou školou v Sládkovičove umožnilo študovať vo svojich priestoroch žiakom hru na rôznych hudobných nástrojoch a spev. Z uvedeného je zrejmé, že ZŠ je na vysokej úrovni. Tento trend chce udržať a v budúcnosti napredovať.

2. 2. Systém hodnotenia zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany

Systém hodnotenia na Základnej škole Pusté Úľany (ďalej len ZŠ) je úzko spätý s „Plánom vnútroškolskej kontroly“, ktorý sa zostavuje na ročné obdobie a orgánmi externej kontroly. Pri hodnotení pracovného výkonu, pracovného a sociálneho chovania sú stanovené rozdielne hodnotiace kritériá:

- pre pedagogických zamestnancov
- nepedagogických, ktorých delí na:
 - správnych zamestnancov,
 - zamestnancov školskej jedálne,
 - zamestnancov ekonomického oddelenia.

Formálne hodnotenie pedagogických zamestnancov prebieha počas *hospitácie na vyučovacom procese*. Ďalšou oblasťou hodnotenia je *krúžková činnosť*. Zamestnanci raz mesačne vyplňujú *sebahodnotiaci formulár*, ktorý prehodnotí a prekonzultuje s každým zamestnancom riaditeľ školy. Dôležitým kritériom hodnotenia sú výsledky externej inšpekčnej činnosti (Krajská školská inšpekcia), úroveň komunikácie a spolupráce s rodičmi.

Hospitáciu na prírodovedných predmetoch vykonáva pomocou pozorovania riaditeľ ZŠ a na predmetoch humánneho smeru uskutočňuje pozorovanie zástupkyňa riaditeľa ZŠ. Počas hospitácie je posudzované viacero hľadísk, ako napr. príprava na vyučovanie, výstupy pedagóga (poskytovanie informácií žiakom, tempo vyučovania), aplikácie princípov, ktoré podporujú učenie žiakov, motivácia žiakov, atmosféra v triede, vyučovací proces, porozumenie osvojeného učiva žiakom, kladenie otázok žiakom (čakací čas, otvorené otázky, rôzna obtiažnosť), opakovanie učiva, riadenie vyučovania (používanie stálych signálov pre aktívne počúvanie, zoskupenia žiakov, zásady tímovej práce). Hodnotiteľ počas pozorovania vyplní „Hospitačný záznam“ (príloha č. 1). Na základe získaných informácií z hospitačného záznamu vypracuje riaditeľ rozbor. Výsledky rozboru prerokuje s hodnoteným počas hodnotiaceho rozhovoru. Interval hodnotenia závisí od výsledkov hospitácie (čím lepšie výsledky, tým dlhší interval). ZŠ má vypracovaný „Kariérový plán“, ktorý je tiež predmetom hodnotiaceho rozhovoru. Na základe dohovoru riaditeľa a pedagóga o ďalšom kariérovom raste sa môže pedagóg prihlásiť na niektorý typ kreditového štúdia. Podľa dosiahnutých kreditov sa upravuje výška kreditového príplatku. O tejto problematike podrobnejšie v 2. 3.

Krúžková činnosť – každý vedúci krúžku vyhotovuje „Záznam o krúžku“, ktorý obsahuje informácie o činnosti a odučených hodinách. Záznam slúži na výpočet odmeny za vedenie krúžku. Ďalším ukazovateľom úrovne krúžkovej činnosti je zapojenosť a úspešnosť žiakov na súťažiach. Krúžková činnosť podlieha tiež hospitácii.

Ako už vyššie uvádzam, zamestnanci vyplňujú *formulár sebahodnotenia* v mesačných intervaloch. Obsahuje údaje o mimovyučovacích aktivitách, ako sú napr. organizovanie výletov, exkurzií, príprava žiakov na prijímacie skúšky, lyžiarsky výcvik, plavecký výcvik, tvorba školského časopisu, vedenie kabinetu, vedenie predmetovej komisie, vedenie školskej kroniky, práca v metodických sekciách (okres, kraj) a pod. Formulár obsahuje údaje o čase strávenom vykonávaním tejto činnosti. Sebahodnotiaci formulár prehodnotí riaditeľ a zohľadní pri priznávaní výšky osobného príplatku.

Výsledky externej kontroly, teda inšpekčná činnosť Krajskej školskej inšpekcie a kontakt s rodičmi, sú ďalším dôležitým kritériom na hodnotenie kvality práce učiteľov, na ktoré sa tiež prihliada pri výške osobného príplatku.

Neformálne hodnotenie pedagogických zamestnancov prebieha počas pracovného procesu. Pozorovanie vykonáva, tak ako pri formálnom hodnotení, riaditeľ

a zástupkyňa. Výsledky neformálneho hodnotenia sa vyhodnocujú na pravidelných poradách, na ktorých riaditeľ pochváli alebo pokarhá pedagogického zamestnanca.

Pracovný výkon nepedagogických zamestnancov je spravidla hodnotený neformálnym spôsobom a to nepretržite. Okrem pracovného výkonu sa hodnotí aj pracovné a sociálne správanie, ako napr. ochota prijímať úlohy, úsilie pri plnení úloh, vedenie potrebných záznamov, dodržiavanie pravidiel, dodržiavanie zásad podnikovej kultúry, vzťahy so spolupracovníkmi, správanie sa voči nadriadenému.

Zamestnanci školskej jedálne sa hodnotia aj pomocou ďalších kritérií, ako sú spokojnosť stravníkov, výsledky vonkajších kontrol (Úrad pre verejné zdravotníctvo, vedúca odboru z KŠU Trnava a pod.). Okrem nadriadeného hodnotenie v školskej jedálni vykonáva aj „Stravovacia komisia“, ktorá zasadá každé dva mesiace a vyhotovuje zo zasadnutia zápisnicu.

Po prehodnotení výsledkov hodnotenia pracovného výkonu a pracovného správania na základe splnenia sledovaných kritérií hodnotenia, riaditeľ prevedie výsledky do konkrétnych ukazovateľov odmien, ktoré sú spravodlivé a hodnoty výšky odmien plnenia stanovených kritérií sú všetkým zamestnancom známe.

2. 3. Systém odmeňovania zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany

Systém odmeňovania zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany vychádza zo Zákona o odmeňovaní niektorých zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme č. 553/2003 Z. z. a skladá sa zo všetkých zložiek odmeňovania, o ktorých som písala v prvej kapitole, a to peňažné odmeňovanie priame, nepriame a nepeňažné odmeňovanie (zamestnanecké výhody). V školstve neplatia rovnaké pravidlá pre odmeňovanie pedagogických a nepedagogických zamestnancov.

Pedagogickí zamestnanci sú zaraďovaní podľa Zákona 317/2009 Z. z. do:

- pracovnej kategórie – učiteľ a vychovávateľ,

kategória učiteľ sa delí na podkategórie:

- učiteľ I. stupňa
- učiteľ II. stupňa

- kariérového stupňa, ktorý vyjadruje mieru preukázaného osvojenia profesijných kompetencií a náročnosť vykonávania pedagogickej činnosti pedagogickým zamestnancom. Pedagogickí zamestnanci sa do kariérového stupňa zaraďujú aj podľa požadovaného vysokoškolského vzdelania, a to prvého alebo druhého stupňa a podľa toho či majú prvú alebo druhú atestáciu,
- pracovnej triedy,
- platovej triedy – od 6. do 12. triedy,
- platovej tarify – konkrétna hodnota platu podľa stupnice platových taríf pedagogických zamestnancov a zvýšenie platových taríf v závislosti od dĺžky započítanej praxe, najviac do 32 rokov (Zákon 553/2003 Z. z.).

Celková odmena pedagogických zamestnancov pozostáva zo zložiek:

- ❖ mzda - platová tarifa a zvýšenie platovej tarify,
 - príplatky – osobný, odmeny, za triednictvo, uvádzajúceho učiteľa, za nadčas, kreditový,
- ❖ benefity – zo sociálneho fondu,
- ❖ vzdelávanie,
- ❖ pracovné prostredie – kolektívne vyjednávanie, firemná kultúra, sociálna starostlivosť.

Vedúci pedagogickí zamestnanci majú priznaný príplatok za riadenie zamestnancov.

Nepedagogickí zamestnanci sú odmeňovaní podľa:

- základnej stupnice platových taríf zamestnancov pri výkone práce vo verejnom záujme – od 1. do 12.,
- platových stupňov – závisí podľa rokov praxe.

Celková odmena nepedagogických zamestnancov pozostáva zo zložiek:

- ❖ mzda - platová tarifa,

príplatky – osobný, odmeny, za nadčas,

- ❖ benefity – zo sociálneho fondu,
- ❖ vzdelávanie,
- ❖ pracovné prostredie – kolektívne vyjednávanie, firemná kultúra, sociálna starostlivosť.

Tak, ako som vyššie uviedla, *základná mzda* pedagogických aj nepedagogických zamestnancov pozostáva z *platovej tarify*, ktorá sa prehodnocuje raz ročne podľa odpracovaných rokov.

Ďalej základná mzda obsahuje *príplatky*, ako sú osobný príplatok, príplatok za prácu nadčas, odmeny za mimoriadny výkon alebo úlohu. O výške týchto zložiek rozhoduje riaditeľ školy, ktorý ich aj prehodnocuje. Cieľom priznania príplatkov je mimoriadne odmeniť a motivovať pracovníkov k lepším výkonom a väčšej iniciatíve na pracovisku.

Benefity sú poskytované zo sociálneho fondu na základe kolektívnej zmluvy. Zamestnávateľ organizuje stretnutia pre zamestnancov pri rôznych príležitostiach, ako sú Vianoce, Deň učiteľov a pod., ďalej organizuje návštevy divadelných predstavení. Raz za dva roky sa uskutoční rekondičný víkendový pobyt v niektorom kúpeľnom meste na Slovensku.

Vzdelávanie - pedagogickým zamestnancom umožňuje zamestnávateľ v spolupráci s Ministerstvom školstva bezplatne študovať vo forme kontinuálneho – celoživotného vzdelávania, ktoré je sústavným procesom nadobúdania vedomostí, zručností a spôsobilostí s cieľom udržiavania, obnovovania, zdokonaľovania, rozširovania a dopĺňania profesijných kompetencií. Druhy kontinuálneho vzdelávania – adaptačné, aktualizčné, inovačné, špecializačné, funkčné, kvalifikačné. *Adaptačné vzdelávanie* poskytuje zamestnávateľ pre začínajúcich pedagógov podľa vlastného vzdelávacieho programu, ktorý organizácia má vypracovaný na základe rámcového programu adaptačného vzdelávania vydaného Ministerstvom školstva. *Špecializačné vzdelávanie* - jeho cieľom je získanie profesijných kompetencií potrebných na výkon špecializovaných činností pedagogického zamestnanca. Cieľom *funkčného vzdelávania* je získanie profesijných kompetencií potrebných na výkon riadiacich činností. Účelom *aktualizačného vzdelávania* je udržanie si profesijných kompetencií potrebných na štandardný výkon pedagogických činností alebo príprava na vykonanie atestácie. Zmyslom *inovačného vzdelávania* pedagogických zamestnancov je

zdokonaľovanie profesijných kompetencií potrebných na štandardný výkon pedagogických činností. Dôvodom *kvalifikačného vzdelávania* je získanie profesijných kompetencií potrebných na splnenie kvalifikačného predpokladu na vyučovanie ďalšieho aprobačného predmetu.

Pre nepedagogických zamestnancov, ako sú mzdová účtovníka a ekonómka organizuje Regionálne vzdelávacie centrum v Trnave školenia a kurzy, ktoré financuje zamestnávateľ, t. j. ZŠ Pusté Úľany.

Pracovné prostredie, ako je napríklad kolektívne vyjednávanie – kolektívnu zmluvu preberá organizácia z Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa, ktorú si môže organizácia upraviť na vlastné podmienky, hlavne podľa finančných prostriedkov, ktoré má k dispozícii. Firemnú kultúru vedenie udržiava na veľmi vysokej úrovni a na pracovisku vládne priateľská atmosféra.

2. 4. Charakteristika výskumnej vzorky

Výskumnú vzorku tvorili všetci pedagogickí zamestnanci a časť nepedagogických zamestnancov. Zo vzorky som vylúčila duchovných, ktorí vyučujú na čiastočný úväzok náboženskú výchovu v ZŠ. Počet respondentov je 25.

Zamerala som sa na zisťovanie spokojnosti zamestnancov v ZŠ Pusté Úľany so zavedeným systémom hodnotenia pracovného výkonu a odmeňovania zamestnancov.

2. 5. Metódy prieskumu

Prvou metódou, ktorou som začala spracovávať praktickú časť mojej bakalárskej práce, boli neštruktúrované rozhovory s riaditeľom ZŠ, zástupkyňou a mzdovou účtovníčkou. Cieľom týchto rozhovorov bolo získať detailné interné informácie o systéme hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v Základnej škole Pusté Úľany. Pri rozhovore mi boli potrebné interné informácie poskytnuté. Po konzultácii som vypracovala dotazník, ktorý som použila pri prieskume.

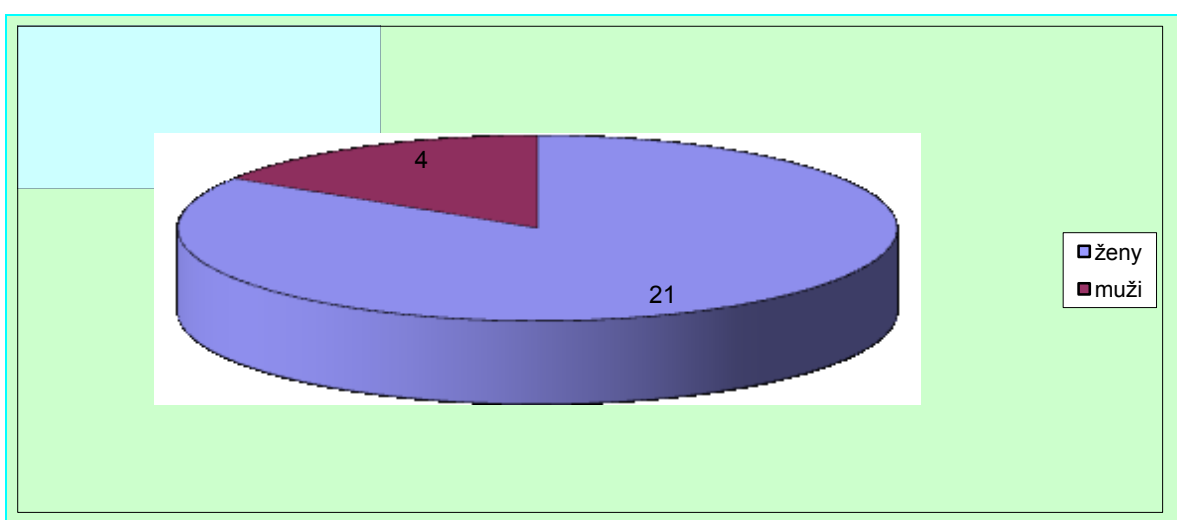
Dotazník (príloha č. 2) som zvolila ako metódu prieskumu, pretože ho považujem za dostatočne reprezentatívnu metódu zisťovania informácií a názorov. Ďalšou významnou skutočnosťou pri výbere metódy bola anonymita

respondentov, jednoduchosť získania a spracovania informácií od väčšieho počtu subjektov.

2. 6. Analýza a interpretácia výsledkov prieskumu

Prvé tri otázky dotazníka sa týkajú demografických údajov. Prieskumu sa zúčastnilo 25 respondentov, z toho 21 žien a 4 muži (otázka č. 1).

Graf č. 1 Zastúpenie respondentov podľa pohlavia.



Subjekty sú vo veku od 24 – 65 rokov , ale u respondentov prevláda vek od 41 – 50 rokov (otázka č. 2.). Z uvedeného vyplýva, že z hľadiska veku je pracovný kolektív ZŠ rôznorodý, ale dominujú v ňom zamestnanci stredného veku.

Tabuľka č. 1 Percentuálne vyjadrenie respondentov podľa veku.

Počet rokov	Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
24 - 30	4	16%
31 - 40	5	20%
41 - 50	10	40%
51 - 60	5	20%
61 - 65	1	4%

Tretia otázka dotazníka sa týka stavu zamestnancov. 20% subjektov je v stave slobodný/slobodná, 76% respondentov uviedlo stav ženatý/vydatá a 4% sú rozvedený/rozvedená.

Tabuľka č. 2 Percentuálne vyjadrenie respondentov podľa stavu.

Rodinný stav	Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
slobodný/slobodná	5	20%
ženatý/vydatá	19	76%
rozvedený/rozvedená	1	4%

Systém hodnotenia v ZŠ Pusté Úľany (otázka č. 4.) je podľa respondentov 28% veľmi dobrý, 36% respondentov ho pokladá za dobrý a 36% zamestnancov za slabý.

Graf č. 2 Percentuálne vyjadrenie názoru respondentov na systém hodnotenia v organizácii.



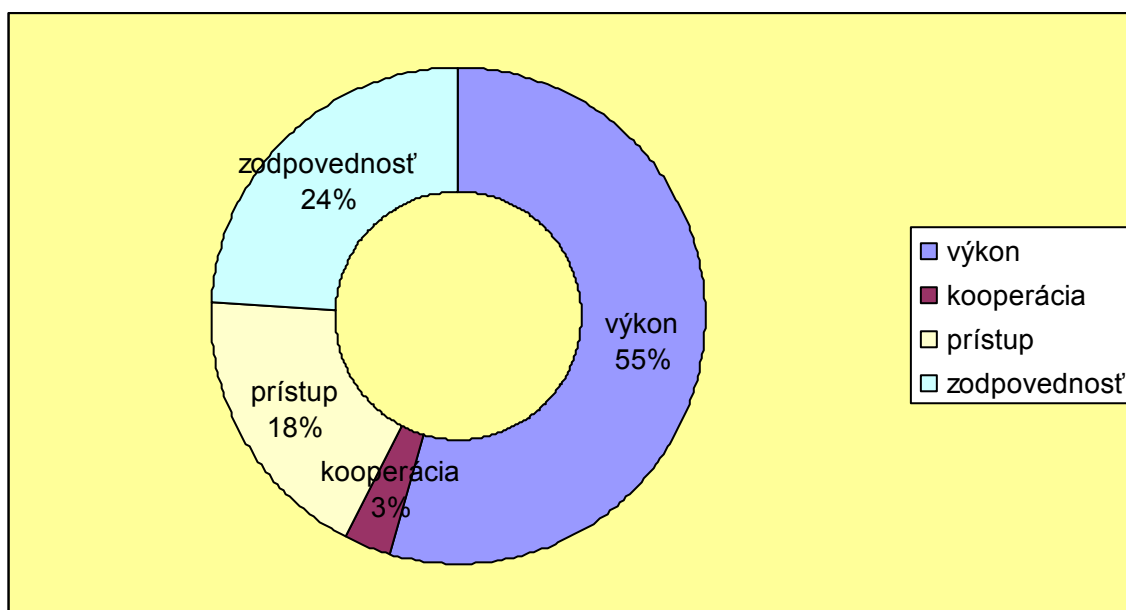
V piatej otázke som sa pýtala na interval hodnotenia zamestnancov nadriadeným (riaditeľom). Zistila som, že 4% zamestnancov vníma interval hodnotenia nadriadeného ako veľmi zriedkavý, 40% respondentov ako skôr zriedkavý, 44% subjektov ako skôr častý a 12% ako veľmi častý.

Tabuľka č. 3 Percentuálne vyjadrenie názoru respondentov na intervaly hodnotenia nadriadeným.

Intervaly hodnotenia	Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
Veľmi zriedka	1	4%
Skôr zriedka	10	40%
Skôr často	11	44%
Veľmi často	3	12%

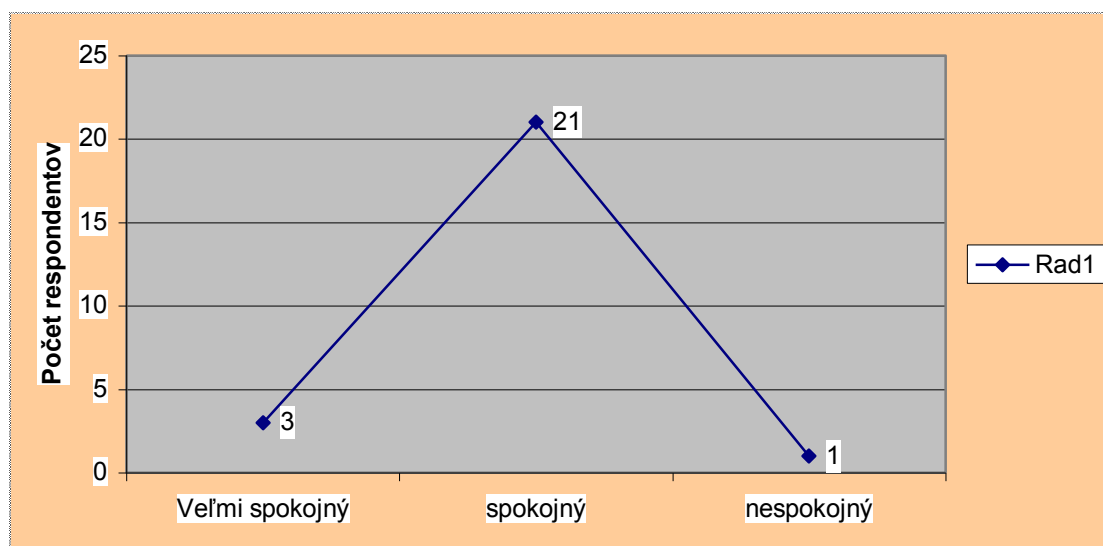
Pri otázke č. 6, kde respondenti odpovedali na problém čo najčastejšie posudzuje nadriadený pri hodnotení, jednoznačne prevládal názor, že je posudzovaný výkon, ktorý označilo až 55% respondentov. 3% odpovedalo kooperácia, 18% označilo prístup a 24% zodpovednosť. Musím podotknúť, že 6 respondentov označilo 2 odpovede a 1 respondent 3 odpovede.

Graf č. 3 Percentuálne vyjadrenie predmetu hodnotenia.



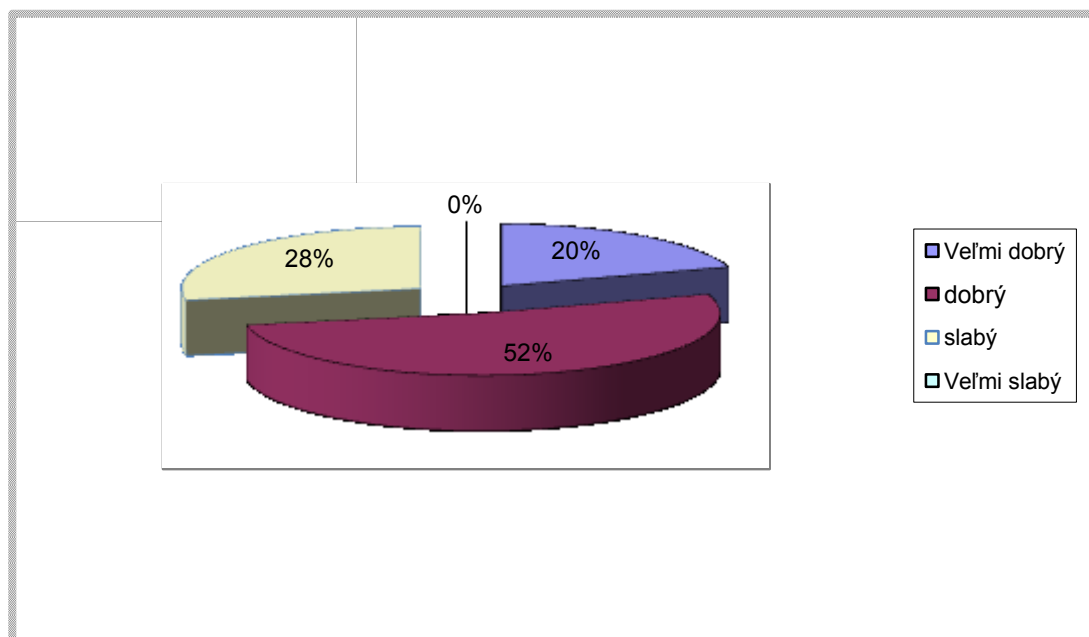
Spokojnosť s hodnotením som zisťovala v siedmej otázke. 12% respondentov je veľmi spokojných, 84% spokojných a 4% nespokojných. Zo zistených skutočností jednoznačne vyplýva, že zamestnanci sú spokojní s hodnotením nadriadeného.

Graf č. 4 Vyjadrenie spokojnosti respondentov s hodnotením.



Systém odmeňovania v ZŠ (otázka č. 8) je podľa 20% respondentov veľmi dobrý, 52% ho pokladá za dobrý a 28% za slabý. Za veľmi slabý ho nepovažuje žiadny zamestnanec. Podľa výsledkov môžeme konštatovať, že zamestnanci organizácie v značnej miere sú spokojní so systémom odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany.

Graf č. 5 Percentuálne vyjadrenie názoru respondentov na systém odmeňovania.



Z odpovedí na otázku č. 9 vyplynulo, že v systéme odmeňovania respondenti jednoznačne uprednostňujú hmotné odmeny finančné 47%, 13% respondentov dáva prednosť zamestnaneckým výhodám, 16% preferuje povzbudenie teda neformálne

hodnotenie a 24% pracovné podmienky a režim práce. Na túto otázku tiež odpovedalo sedem respondentov 2 odpoveďami a traja 3.

Tabuľka č. 4 Percentuálne vyjadrenie preferencie odmien zamestnancami ZŠ.

Odmeny	Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
Hmotné odmeny finančné	18	47%
Zamestnanecké výhody	5	13%
Povzbudenie	6	16%
Pracovné podmienky	9	24%
Obsah práce	0	0%

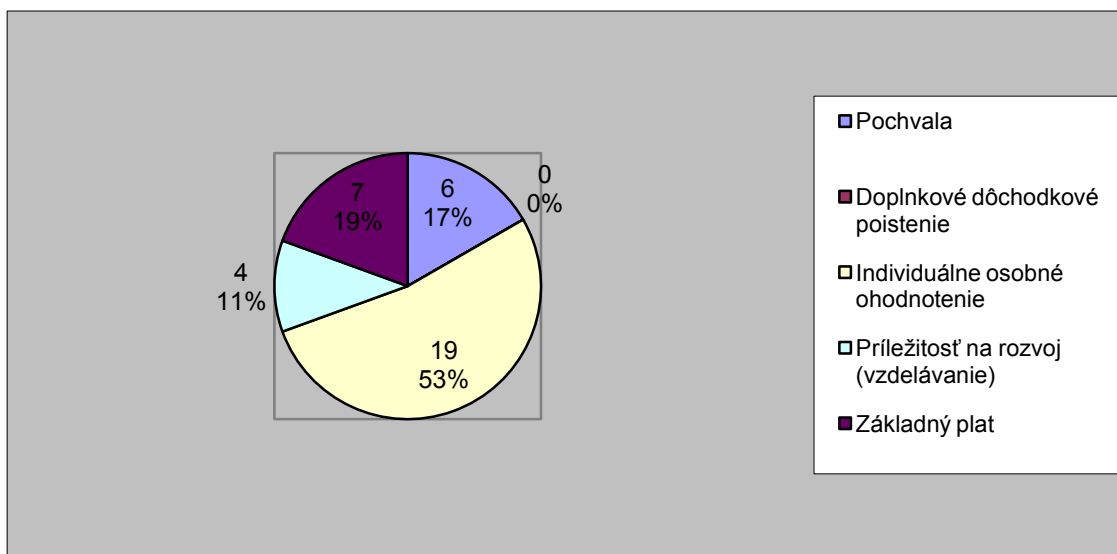
Otázkou č. 10 som chcela zistiť názory na dôležitosť finančnej odmeny u zamestnancov ZŠ Pusté Úľany. Zistila som nasledovné, že len 28% ju pokladá za najdôležitejšiu, 72% za dôležitú a za menej dôležitú ju nepokladá žiaden z respondentov.

Tabuľka č. 5 Percentuálne vyjadrenie názoru na dôležitosť finančnej odmeny.

Finančná odmena	Počet respondentov	Percentuálne vyjadrenie
Najdôležitejšia	7	28%
Dôležitá	18	72%
Menej dôležitá	0	0%

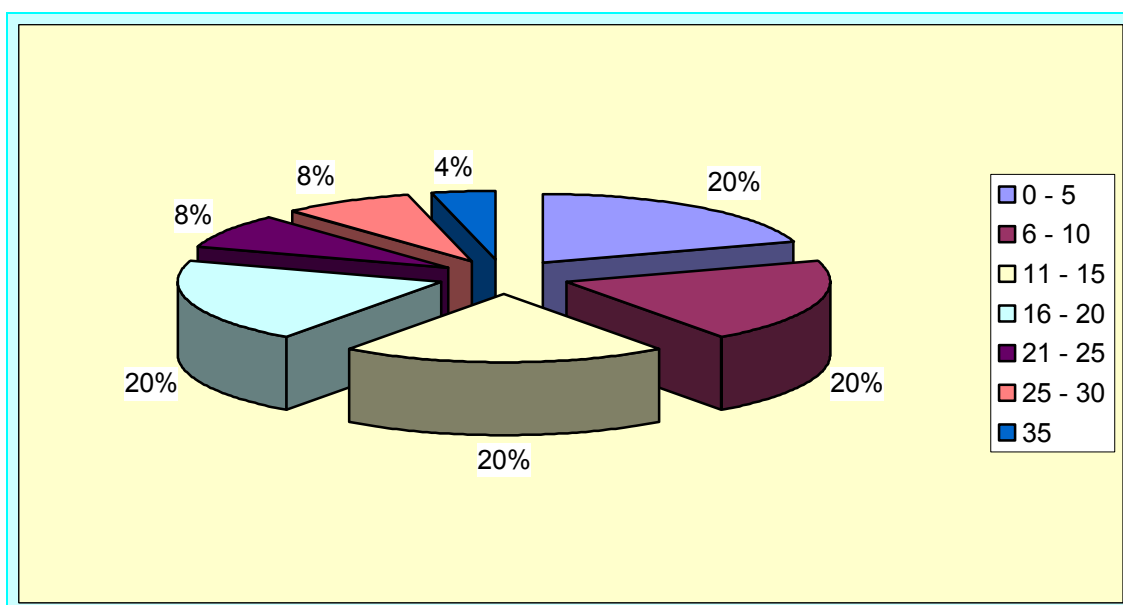
Z označených odpovedí na otázku č. 11 vyplýva, že najdôležitejšou poskytovanou odmenou je pre 53% respondentov individuálne osobné ohodnotenie, 19% respondentov označilo základný plat, 17% respondentov považuje za najdôležitejšiu odmenu pochvalu a 11% vzdelávanie. Doplnkovému dôchodkovému poisteniu neprikladá dôležitosť ani jeden subjekt.

Graf č. 6 Percentuálne vyjadrenie názoru na odmeny z hľadiska dôležitosti pre zamestnancov ZŠ.



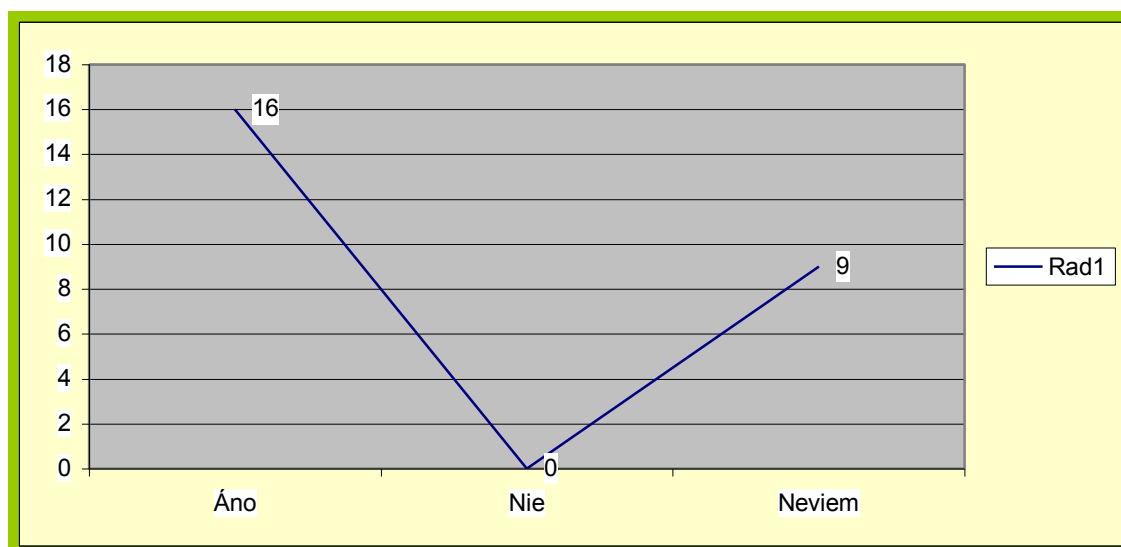
Dvanástou otázkou som získala informácie o dĺžke trvania zamestnania v danej organizácii. Môžem konštatovať, že zamestnanci zotrývajú v menovanej základnej škole dlhšie časové obdobie. Zhodne 20% respondentov pracuje v organizácii 0 – 5 rokov, 6 – 10 rokov, 11 – 15 rokov, 16 – 20 rokov. 8% respondentov zotrýva na svojej pracovnej pozícii 21 – 25 rokov a 25 – 30 rokov. 4% v organizácii pracuje 35 rokov. Tiež pri tejto otázke musím podotknúť, že 7 respondentov označilo dve odpovede a dvaja zakrúžkovali tri odpovede.

Graf č. 7 Percentuálne rozdelenie respondentov podľa dĺžky zamestnania v organizácii.



Na záver dotazníka som položila respondentom otázku, či budú chcieť v danej organizácii naďalej pracovať. Jednoznačne prevládol názor, že zotrvajú aj naďalej v danej organizácii, čo potvrdilo 64% respondentov svojou odpoveďou. Odpoveď neviem zakrúžkovalo 36% respondentov a možnosť nie ani jeden.

Graf č. 8 Vyjadrenie záujmu respondentov zotrvať v menovanej organizácii.



Z výsledkov môjho prieskumu môžem konštatovať, že som naplnila čiastkové ciele praktickej časti bakalárskej práce, čím došlo aj k potvrdeniu mojich dvoch hypotéz.

Prvý čiastkový cieľ, ktorým som chcela zistiť, či je hodnotenie pracovného výkonu v Základnej škole Pusté Úľany z hľadiska zamestnancov adekvátne a s ním korešpondujúca hypotéza môjho predpokladu, že hodnotenie pracovného výkonu v Základnej škole Pusté Úľany je dostatočné sa čiastočne podarilo potvrdiť, pretože 36% respondentov odpovedalo, že systém hodnotenia je dobrý, taktiež 36% respondentov označilo odpoveď slabý a 28% si myslí, že systém je veľmi dobrý. Ďalšia odpoveď mala jednoznačný charakter. Respondenti v nej vyjadrovali spokojnosť s hodnotením nadriadeného. Prekvapujúco až 84% respondentov bolo spokojných s hodnotením a 12% veľmi spokojných. Tieto skutočnosti nám potvrdzujú, že výber kritérií hodnotenia je správny a nediskriminuje žiadnu časť zamestnancov. Tiež sa potvrdilo, že systém odmeňovania zamestnanci pokladajú za adekvátne, pretože ho 52% označilo za dobrý a 20% za veľmi dobrý. Z výsledkov dotazníka mi vychádza, že zamestnanci neprikladajú veľkú dôležitosť hodnoteniu pracovného výkonu, ale skôr odmeňovaniu hoci som písala v teoretickej časti mojej práce, že sú to vlastne „spojené nádoby“. Zamestnanci to nevnímajú z tohto hľadiska. Hodnotenie predstavuje východisko pri tvorbe systému odmeňovania a som toho názoru, že kým budú

zamestnanci vnímať len finančnú stránku odmeňovania, nedocenia celkový význam hodnotenia.

Druhá hypotéza, ktorou je predpoklad, že priame peňažné odmeňovanie v Základnej škole Pusté Úľany je dôležitý faktor pre zamestnancov, ktorý ovplyvňuje fluktuáciu, sa potvrdila, pretože až 72% respondentov považuje finančnú odmenu za dôležitú a 28% za najdôležitejšiu. Za najdôležitejšiu odmenu považuje 53% individuálne osobné ohodnotenie. Z týchto odpovedí jednoznačne vyplýva, že zamestnanci preferujú priame finančné odmeňovanie, čo priaznivo vplyva na fluktuáciu zamestnancov. Toto tvrdenie nám potvrdzujú aj výsledky 13. otázky, kde respondenti odpovedali na otázku či sú v spoločnosti spokojní, a preto tu budú pracovať naďalej. Áno označilo 64% a 36% označilo možnosť neviem. Žiadny zo zamestnancov nechce organizáciu opustiť. Nízku fluktuáciu potvrdzuje tiež fakt, že 60% zamestnancov pracuje v organizácii 6 – 20 rokov. Hoci zamestnanci svojimi odpoveďami potvrdili moju hypotézu, myslím si, že na nízku fluktuáciu nemá vplyv len priame finančné odmeňovanie, ale aj poskytované benefity zo sociálneho fondu, vzdelávanie a v neposlednom rade pracovné prostredie ako je firemná kultúra, ktorá je v tejto organizácii, ako som už spomínala na veľmi vysokej úrovni. Veľký vplyv na fluktuáciu podľa môjho názoru má aj kolektívne vyjednávanie. Podľa odpovedí z dotazníka je zrejmé, že v organizácii pracuje 84% žien, pre ktoré je dôležitá skutočnosť, že pedagogickí zamestnanci majú na základe Kolektívnej zmluvy vyššieho stupňa 45 dní dovolenky, čo je veľká výhoda pre ženy, ktoré vlastne v spoločnosti plnia duálnu funkciu, okrem profesijnej aj materskú.

2. 7. Odporúčania pre prax

Pri mojich odporúčaníach pre prax vychádzam z názorov autorov, ktorí ma inšpirovali pri písaní ako teoretickej, tak aj praktickej časti mojej bakalárskej práce.

Na základe zistení si zhodne so zamestnancami myslím, že systém hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany má solídnu úroveň. Je prepracovaný tak, aby boli zamestnanci spokojní, zvyšoval sa výkon a zabránilo sa fluktuácii zamestnancov. Naplneniu tohto cieľa napomáha aj pracovné prostredie a firemná kultúra. Keďže som počas prieskumu zistila, že zamestnanci neprikladajú hodnoteniu adekvátnu váhu, odporučila by som organizácii venovať tejto problematike viac pozornosti. Navrhujem častejšie aj neformálne hodnotiť pedagogických zamestnancov a následne vykonávať konzultáciu zistení s jednotlivými hodnotenými. Nevyhodnocovať výsledky neformálneho hodnotenia spoločne na pedagogických poradách, ale osobne

s každým zamestnancom. Pri rozhovore s nadriadeným si zamestnanec skôr uvedomí dôležitosť tak formálneho ako aj neformálneho hodnotenia. Ďalej navrhujem aj pri nepedagogických zamestnancoch rozšíriť systém hodnotenia o formálne hodnotenie nadriadeným a následné vyhodnotenie počas hodnotiaceho rozhovoru.

Ako som už uviedla, systém hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole je kvalitný a dostatočne motivuje zamestnancov k zvyšovaniu pracovných výkonov. Na základe porovnania teoretickej a praktickej časti som okrem spomínaného odporúčania na rozšírenie systému hodnotenia nenašla žiadne možnosti na zefektívnenie prepojenia systému hodnotenia a systému odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany.

ZÁVER

Hodnotenie a odmeňovanie sú dôležité personálne činnosti, ktoré patria do riadenia ľudských zdrojov. Pomocou týchto činností organizácia môže vytvoriť motivačné firemné ovzdušie, napomôcť otvorenej komunikácii vo vnútri podniku medzi podriadenými a nadriadeným, ale aj medzi pracovníkmi, a k zdieľaniu organizačných hodnôt a princípov zakotvených v podnikovej kultúre, naplneniu strategických cieľov organizácie a stotožneniu sa zamestnancov s nimi.

V tejto práci som sledovala naplnenie cieľa, ktorý bol po dôkladnom preštudovaní odbornej literatúry a na základe získaných poznatkov zamerať sa na analýzu a zhodnotenie systému hodnotenia a odmeňovania základnej školy, navrhnúť prípadné zlepšenia. V teoretickej časti som zhrnula teoretické východiská k predmetnej problematike z odbornej literatúry, a to hodnotenie pracovného výkonu, pracovného a sociálneho chovania, zručností a vedomostí, vlastností a odmeňovanie zamestnancov a zároveň som v praktickej časti porovnala tieto východiská s praxou v Základnej škole Pusté Úľany, ktorá má dlhoročnú tradíciu a prepracovaný, spravodlivý systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov tak pedagogických, ako aj nepedagogických. V praktickej časti som pomocou dotazníka, ktorý mal 100% návratnosť, dosiahla stanovené ciele.

V modernom systéme riadenia ľudských zdrojov majú nezastupiteľné miesto hodnotenie a odmeňovanie zamestnancov. Tieto dva druhy personálnej činnosti sú navzájom prepojené a nadväzujúce. Ak vedenie organizácie chce, aby systém odmeňovania bol spravodlivý a motivačný, musí vychádzať z výsledkov objektívneho hodnotenia výkonu zamestnancov. Odmeňovanie slúži ako spätná väzba pre

organizáciu a zároveň pre pracovníkov. Systém odmeňovania vyjadruje v skutočnej podobe výsledky hodnotiaceho procesu, ktoré prevedie nadriadený do konkrétnej formy priamej alebo nepriamej finančnej odmeny a nepeňažných odmien. Ak by podnik zanedbával tieto zložité činnosti, ako sú hodnotenie a odmeňovanie, mohol by stratiť odborne pripravených a zapracovaných zamestnancov, ktorí už zdieľali ciele organizácie, podnikovú kultúru a iné hodnoty, čo by znamenalo vynaloženie nemalých finančných prostriedkov na získanie nových zamestnancov a ich zaškolenie, adaptáciu a podobne. Vplyvom týchto skutočností by organizácia mohla prísť o konkurenčnú schopnosť. Kvalitný systém odmeňovania zabezpečuje znižovanie fluktuácie, zvyšovanie spokojnosti zamestnancov, a tým aj motiváciu k zvyšovaniu pracovných výkonov.

Dospela som k záveru, že každý zamestnanec musí dostávať spätnú väzbu vo forme finančnej odmeny, ale aj v podobe benefitov, vhodného pracovného prostredia, firemnej kultúry, rozvoja a vzdelávania. Ak mu to organizácia poskytne a umožní zamestnanec bude spokojný, lojálny voči podniku, motivovaný k vyšším výkonom a vernosti k zamestnávateľovi.

Dúfam, že moja práca bude prínosom pre prax, a to pre „Systém hodnotenia a odmeňovania v Základnej škole Pusté Úľany“.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

ALEXY, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník k pojmům k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

HOTÁR, V., PAŠKA, P., PERHÁCS, J. *Výchova a vzdelávanie dospelých, Andragogika: terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2000. 547 s. ISBN 80-08-02814-9.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. *Riadenie ľudských zdrojov. Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2008. 236 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Graha, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.

POVRAZNÍK, J. *Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: SPRINT, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-36-9.

SZARKOVÁ, M. *Personálny manažment pre prax*. Bratislava: Vydavateľstvo KARTPRINT, 2002. 96 s. ISBN 80-88870-22-4.

STÝBLO, J. *Manažérska motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.

ŠLOSÁR, R., ŠLOSÁROVÁ, A., MAJTÁN, Š. *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. 2. vyd. Bratislava: Media Trade – Slovednské pedagogické nakladateľstvo, 1996. 255. s. ISBN 80-08-00869-5.

VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M. *Personálny manažment*. Zvolen: Ústav pre výchovu a vzdelávanie pracovníkov lesného a vodného hospodárstva SR, 1997. 131 s. ISBN 80-88677-45-9.

WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 256 s. 80-247-0449-8

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Príloha č. 1

HOSPITAČNÝ ZÁZNAM Vyučujúci:

Trieda:

Predmet: Pozorovanie vykonal:

Dátum:

POZOROVANIE							Poznámka
1. Príprava na vyučovanie							
Výstupy a prostr. Na primeranej úrovni obtiažnosti ž.?	0	1	2	3	4	5	
Zodpovedalo učivo požiadavkám učebných osnov?	0	1	2	3	4	5	
Bolo vyučovanie v súlade s hlavnými ul. Školy a POP?	0	1	2	3	4	5	
Zoraduje učivo od jednoduchšieho k zložitejšiemu?	0	1	2	3	4	5	
Stanovuje hlavné a vedľajšie ciele na vyuč. pre žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Pripravuje sa pravidelne na vyučovanie?	0	1	2	3	4	5	
2. Výstupy učiteľa							
Vysvetľuje kritéria hodnotenia (klas.poriadok) žiakom?	0	1	2	3	4	5	
Poskytuje relevantné informácie (príklady)?	0	1	2	3	4	5	
Prispôsobuje tempo vyučovania napredovaniu žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Dbá o talentovaných a nadaných žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Používa rôzne spôsoby hodnotenia?	0	1	2	3	4	5	
3. Aplikácia princípov ktoré podporujú učenie žiakov							
Vyvoláva vonkajšie činnosti žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Vyvoláva vnútorné činnosti žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Aktivizuje väčšinu žiakov počas celej vyuč. hodiny?	0	1	2	3	4	5	
Odráža prostredie triedy vyučovanie predmetu?	0	1	2	3	4	5	
4. Motivácia							
Všíma si a podporuje úspech žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Poskytuje okamžitú spätnú väzbu žiakom?	0	1	2	3	4	5	
Významnosť obsahu (dôležitosť, novosť)	0	1	2	3	4	5	
Strach?	0	1	2	3	4	5	
5. Atmosféra v triede							
Vysoké nároky na učebné činnosti a správanie žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Podporuje kooperáciu a uznávanie sa?	0	1	2	3	4	5	
Je neubíjajúca/ci, má prvky nadšenia?	0	1	2	3	4	5	
Podporuje dôstojnosť žiakov a ich význam?	0	1	2	3	4	5	
Využíva emocionálne faktory vo vyučovaní?	0	1	2	3	4	5	
6. Vyučovací proces							
Spolupracuje aktívne so žiakmi?	0	1	2	3	4	5	
Organizuje prácu detí, vytvára rôzne situácie?	0	1	2	3	4	5	
Spája skúsenosti žiakov s učivom?	0	1	2	3	4	5	
Dbá o rozvoj tvorivosti žiakov?	0	1	2	3	4	5	
7. Porozumenie osvojeného učiva							
Vedia žiaci prečo sú poznatky užitočné, príklady z praxe?	0	1	2	3	4	5	
Cvičenia na zopakovanie a upevnenie učiva?	0	1	2	3	4	5	
Cvičenia zamerané na opakovanie predch. Učiva?	0	1	2	3	4	5	
8. Kladenie otázok							
Čakací čas po položení otázky? (3s)	0	1	2	3	4	5	
Kladenie otvorených otázok?	0	1	2	3	4	5	

Kladenie zatvorených otázok? (jedna možná odpoveď)	0	1	2	3	4	5	
Nezosmiešňovanie pri nesprávnej odpovedi?	0	1	2	3	4	5	
Používanie otázok rôznej obtiažnosti?	0	1	2	3	4	5	
9. Opakovanie učiva							
Sumarizácia na konci hodiny učiteľom?	0	1	2	3	4	5	
Aktívna spolupráca so žiakmi?	0	1	2	3	4	5	
Po naučení tematického celku?	0	1	2	3	4	5	
10. Riadenie vyučovania	0	1	2	3	4	5	
Proaktívna disciplína	0	1	2	3	4	5	
Rozumné a primerané pravidlá správania?	0	1	2	3	4	5	
Používanie stálych signálov pre aktívne počúvanie?	0	1	2	3	4	5	
Rôzne zoskupenia žiakov?	0	1	2	3	4	5	
Zásady tímovej práce?	0	1	2	3	4	5	
11. Opatrenia:							

DOTAZNÍK

Vážené dámy, vážení páni

Dovoľujem si Vás požiadať o vyplnenie dotazníka, ktorý je súčasťou prieskumu mojej bakalárskej práce. Cieľom dotazníka je zistiť, aký máte názor na systém hodnotenia a odmeňovania vo Vašej organizácii a ako ste spokojní. Všetky Vaše odpovede sú anonymné a budú použité výlučne na uvedené účely. Odpovede, prosím, podčiarknite alebo zakrúžkujte. Ak je potrebné, doplňte svoj názor. Za spoluprácu vopred ďakujem.

1. Uveďte Vaše pohlavie

- žena
- muž

2. Váš vek

- 24 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 51- 60
- 60 – 65

3. Uveďte Váš stav

- slobodná/slobodný
- vydatá/ženatý
- rozvedená/rozvedený
- iné

4. Aký je z Vášho pohľadu systém hodnotenia vo Vašej organizácii

- veľmi dobrý
- dobrý
- slabý
- veľmi slabý

5. Nadriadený hodnotí Váš výkon

- veľmi zriedka
- skôr zriedka
- skôr často
- veľmi často

6. Pri hodnotení je najčastejšie posudzovaný Váš

- výkon
- kooperácia
- prístup
- zodpovednosť

7. S tým ako Vás hodnotí Váš nadriadený ste

- veľmi spokojný
- spokojný
- nespokojný

8. Aký je z Vášho pohľadu systém odmeňovania

- veľmi dobrý
- dobrý
- slabý
- veľmi slabý

9. V systéme odmeňovania uprednostňujete

- hmotné odmeny finančné
- zamestnanecké výhody (výhodnejšia dovolenky, rekondičné pobyty, divadelné predstavenia)
- povzbudzovanie – neformálne hodnotenie
- pracovné podmienky a režim práce
- obsah práce

10. Finančná odmena je pre Vás

- najdôležitejšia
- dôležitá
- menej dôležitá

11. Ktoré z poskytnutých odmien je pre Vás najdôležitejšie

- pochvala
- doplnkové dôchodkové poistenie
- individuálne osobné ohodnotenie
- príležitosť na rozvoj (vzdelávanie)
- základný plat

12. V spoločnosti pracujete.....(doplňte časové obdobie)

13. Vyjadrite svoj postoj k tvrdeniu: V organizácii som spokojný, a preto tu budem pracovať naďalej

- áno
- nie
- neviem

Ešte raz veľmi pekne ďakujem za Vašu ochotu a pomoc.