

UNIVERZITA J. A. KOMENSKÉHO PRAHA

Magisterské kombinované štúdium 2009-2011

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Marta Tkáčová

**HODNOTENIE A MOTIVÁCIA ZAMESTNANCOV
V AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI**

PRAHA 2011

Vedúci diplomovej práce: Ing. Mgr. Katarína Onderišinová

**UNIVERSITY OF J.A. KOMENSKY PRAGUE
COMBINED MASTER'S STUDY 2009-2011**

DIPLOMA WORK

Bc. Marta Tkáčová

**EVALUATION AND MOTIVATION OF
STAFF
IN JOINT STOCK COMPANY**

PRAGUE 2011

TUTOR: Ing. Mgr. Katarína Onderišinová

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dne 15.6.2011

.....

Pod'akovanie

Chcela by som pod'akovať Ing. Mgr. Kataríne Onderišinovej za odborné vedenie, za pomoc a rady pri spracovaní mojej práce.

Anotácia

Marta Tkáčová.: Hodnotenie a motivácia zamestnancov v akciovej spoločnosti.
[Diplomová práca]

Marta Tkáčová, Univerzita J. A. Komenského v Prahe – Vedúci práce: Ing. Mgr.
Katarína Onderišinová – stupeň: Mgr. Praha: 2011, 100 s.

Témou diplomovej práce je poukázať na význam personálneho riadenia, ktoré predstavuje v organizácii stratégiu prístupu k tomu najcennejšiemu, čo každá organizácia vlastní – k ľuďom, ktorí v nej pracujú. Budeme sa zaoberať procesom hodnotenia zamestnancov a poukážeme na motiváciu, ako dôležitú činnosť v procese riadenia pracovného výkonu. Diplomová práca sa skladá zo šiestich častí. V teoretickej časti predstavíme význam, potrebu, metódy a efektivitu hodnotenia a motivácie zamestnancov na základe poznatkov z literatúry.

V praktickej časti predstavíme konkrétnu akciovú spoločnosť Slovenská pošta a.s., a jej koncové organizačné zložky – pošty. Na konkrétnych prípadoch prieskumu a vlastnej skúsenosti zhodnotíme, ako je zavedené hodnotenie a motivácia zamestnancov na poštách. Na základe zistených skutočností sa pokúsime modifikovať spôsob vykonávania hodnotenia zamestnancov tak, aby tvorilo dôležitú súčasť motivačného procesu.

Kľúčové slová: ľudské zdroje, vedenie ľudí, hodnotenie, motivácia, motivačné teórie, motivačné faktory, štýl vedenia, komunikácia, odmeňovanie, Slovenská pošta, a.s – SP, a.s., pošta

ANNOTATION

Marta Tkáčová.: Evaluation and motivation of staff in joint stock company. (Diploma work) – University of J.A. Komensky Prague – Tutor: Ing. Mgr. Katarína Onderišinová – level of education: Mgr(Master). Prague:2011, 100s.

The theme of this thesis is to highlight the importance of personnel management, which is the strategy of the organization access to the most valuable, as each organization's own - the people who work there. We will deal with the evaluation process of employees and point out the incentives as an important activity in the process of performance management. This thesis consists of six parts. The Theoretical Part of the importance, necessity and effectiveness of evaluation methods and motivation for knowledge-based from the literature.

The practical part of a concrete joint-stock company Slovak Post, and its terminal branches - mail. Research on specific cases and evaluate their own experiences, is introduced as the evaluation and motivation of staff at post offices. Based on the findings, to try, to modify the method of carrying out the evaluation of workers so as to form an important part of the motivation process.

Key words: human resources, evaluation, motivation, motivation theories, motivational factors, leadership style, communication, remuneration, organizational culture, Slovak Post - SP, as e-mail

OBSAH

ÚVOD.....	9
-----------	---

TEORETICKÁ ČASŤ

1. Hodnotenie	10
1.1. Kritériá hodnotenia	15
1.2 Metódy hodnotenia	19
1.3 Hodnotiteľské chyby	25
1.4. Využívanie výsledkov hodnotiaceho procesu	27
2. Motivácia	29
2.1 Motivačné teórie.....	29
2.1.1 Teórie potrieb	30
2.1.2 Teórie motivačného procesu	33
2.2 Motivačné faktory	35
2.2.1 Komunikácia	35
2.2.2 Vedenie tímu, štýly riadenia	36
2.2.3 Pracovná spokojnosť	38

PRAKTICKÁ ČASŤ

3. Prieskumná časť	41
3.1 Predmet a miesto realizácie prieskumu.....	41
3.2.Cieľ prieskumu.....	41
3.3. Úlohy prieskumu	41
3.4 Hypotézy prieskumu	42
4. Hodnotenie a motivácia zamestnancov Slovenskej pošty, a.s	43
4.1 Charakteristika akciovej spoločnosti.....	43
4.2 Motivácia a hodnotenie zamestnancov Slovenskej pošty, a.s.....	48
5. Vyhodnotenie dotazníka	55
6. Overovanie hypotéz.....	78

6.1 Diskusia.....	79
6.2 Odporúčania pre prax.....	81
ZÁVER.....	85
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	87
ZOZNAM OBRÁZKOV	90
ZOZNAM TABULIEK.....	91
ZOZNAM GRAFOV	92
BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE.....	93
PRÍLOHA	94
PRÍLOHA: A - Dotazník.....	94
PRÍLOHA: B – Dotazník.....	97

ÚVOD

V posledných rokoch nezadržateľne stúpa význam riadenia ľudských zdrojov. Súvisí to predovšetkým s rastom moderných technológií, so vzdelanosťou obyvateľstva, dynamickými pohybmi na trhu tovaru a práce, demokratizáciou spoločnosti a pod .

Je praxou osvedčený názor, že finančné prostriedky sa dajú požičať, že technológia sa dá kúpiť, nový systém riadenia v podniku sa môže zaviesť, ale to všetko sa nedá do pohybu, ak organizácia nedisponuje kapitálom v podobe kvalitnej pracovnej sily. Schopnosti ľudských zdrojov v spojení s finančnými a materiálnymi, predstavujú kľúčový nástroj spôsobilosti a konkurencieschopnosti organizácie.

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje všetky činnosti, ktoré sa týkajú ľudí v pracovnom procese - ich získavanie, využívanie a organizovanie ich činností, výsledkov práce, ich kompetencií a pracovného správania vo vzťahu k vykonávanej práci a ich osobnému uspokojeniu. Úlohou riadenia ľudských zdrojov je prispievať nielen k naplneniu vytýčených cieľov organizácie, ale zároveň k zabezpečeniu spokojnosti a potrieb zamestnancov. V rámci vedenia ľudí je potrebné uplatňovať také motivačné stimuly, ktoré dokážu zamestnancov aktivovať k vyšším a kvalitnejším pracovným výkonom, nadšeniu a pracovnému entuziazmu, ktoré vedú k naplneniu cieľov a pocitu vlastného uspokojenia.

V diplomovej práci sme sa zamerali na dôležitú súčasť riadenia ľudských zdrojov – systém vedenia ľudí – konkrétne na pracovnú motiváciu a hodnotenie výkonnosti a kompetencií zamestnancov. Efektívne zavedený systém hodnotenia s prepojením výsledkov do praxe, predstavuje dôležitú súčasť motivačného procesu. Spravodlivé finančné ohodnotenie, práca – jej charakter a zmysel, podnecujúce, vyhovujúce pracovné prostredie, organizačná kultúra, sociálne istoty, úroveň interpersonálnej pracovnej komunikácie, štýl vedenia tímu a možnosti priebežného vzdelávania, rozvoja osobnosti a sebarealizácie, sa radia medzi najvýznamnejšie motivátory. Tieto vedú zamestnancov k dosahovaniu výsledkov - zvyšovaniu produktivity práce a napomáhajú splnenie strategických záujmov organizácie. I preto je potrebné proces vedenia ľudí stále zefektívňovať.

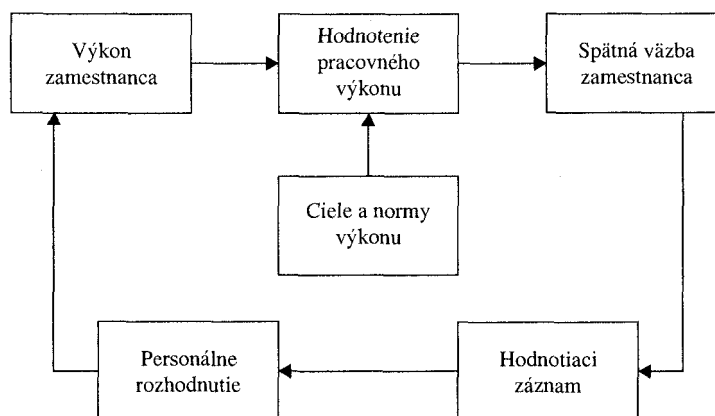
1. HODNOTENIE

Hodnotenie seba a okolia je základná ľudská vlastnosť. Pri takomto neformálnom hodnotení medzi sebou, prichádzame na individuálne rozdiely v správaní a jednaní jednotlivcov. Rozdiely sa prejavujú nielen v bežnom živote, ale aj v pracovnom procese. Aj z tohto dôvodu bolo nutné zamerať pozornosť na zamestnanca, jeho pracovný výkon a pracovnú výkonnosť. Aby sa zabránilo vzniku nesprávnych záverov, ktoré by pri neformálnom, nesystematickom, náhodnom posudzovaní pracovnej výkonnosti mohli vzniknúť a viesť k motivačným, etickým a právnym problémom, vznikla potreba vykonávania štruktúrovaného, systematického a spravodlivého hodnotenia zamestnancov.

Hodnotenie pracovného výkonu a kompetencií zamestnancov patrí medzi kľúčové úlohy v procese vedenia ľudí. Objektívne a dôsledné hodnotenie poskytuje obraz toho, do akej miery boli pri dosahovaní cieľov a pri plnení stanovených úloh využité kompetencie zamestnancov. Na základe bilancovania reálneho pracovného potenciálu s ktorým podnik disponuje, možno programovo rozvíjať vedomosti, zručnosti, postoje, hodnotovú orientáciu, tvorivosť a najmä motiváciu u každého zamestnanca.

(Kachaňáková, 2001)

Obrázok č. 1: Schéma systému hodnotenia



Zdroj: Kachaňáková , 2001

V nedávnej minulosti sa hodnoteniu neprisudzoval potrebný dôraz, manažéri firiem sa zaoberali myšlienkou, či má vôbec zmysel hodnotiť pracovný výkon a kompetencie pracovníkov. Súčasnosť ukázala, že hodnoteniu je potrebné venovať pozornosť, zaoberať sa ním a využívať ho, ako jeden z dôležitých motivačných nástrojov. Aj napriek týmto poznatkom, je pohľad na takúto formu motivácie podceňovaný a mnohé z firiem, ani v dnešnej dobe nemajú zavedený efektívny systém hodnotenia zamestnancov.

Na proces hodnotenia je aj zo strany zamestnancov rôzny pohľad. V ideálnom prípade, ho vnímajú pozitívne, nakoľko im poskytne spätnú väzbu na vykonaný pracovný výkon a majú možnosť získať informácie o svojej pozícii vo firme z pohľadu budúcnosti. Dokáže ich motivovať k vyšším, efektívnejším a kvalitnejším pracovným výkonom. Naopak, na niektorých zamestnancov pôsobí hodnotiaci proces demotivujúco, čo môže byť dôsledok nesprávne zvoleného prístupu k jednotlivcovi - často nevyhovujúca forma - metóda hodnotenia a napríklad aj absolvovanie hodnotiaceho rozhovoru pôsobí na zamestnanca stresujúco. Väčšinou však ide o takých zamestnancov, ktorí nedosahujú požadované pracovné výsledky, prípadne majú problémy s pracovným správaním. Neuvedomujú si, že práve formou hodnotenia si môžu spolu s manažérom určiť vhodnú stratégiu na zlepšenie súčasného stavu v pracovnom procese.

Hlavné otázky, ktoré v súčasnosti manažéri riešia v procese hodnotenia:

- výber vhodných kritérií, ktoré zodpovedajú pracovnému zaradeniu v zmysle popisu pracovného miesta
- výber vhodných hodnotiacich metód
- cyklickosť vykonávania hodnotenia
- efektivita nastaveného procesu a implementácia výsledkov do praxe

Efektívne a spravodlivo nastavený systém hodnotenia dáva možnosť:

- poskytnúť a získať spätnú väzbu o výkone, potenciáli, rozvojových potrebách, pracovnej spokojnosti, komunikácii a vzťahoch v kolektíve
- navrhnúť potrebné zmeny a opatrenia týkajúce sa spôsobu výkonu práce, komunikácie a chovania
- stanoviť výkonové ciele jednotlivcom a definovať dohody o ich plnení
- motivovať hodnoteného zamestnanca k vyšším pracovným výkonom

- objektivizovať podklady pre odmeňovanie
- navrhnuť kariérny rast zamestnanca, vzdelávacie aktivity
- ovplyvniť postoj zamestnanca voči firme, jej produktom, vedeniu, posilňovať lojalitu

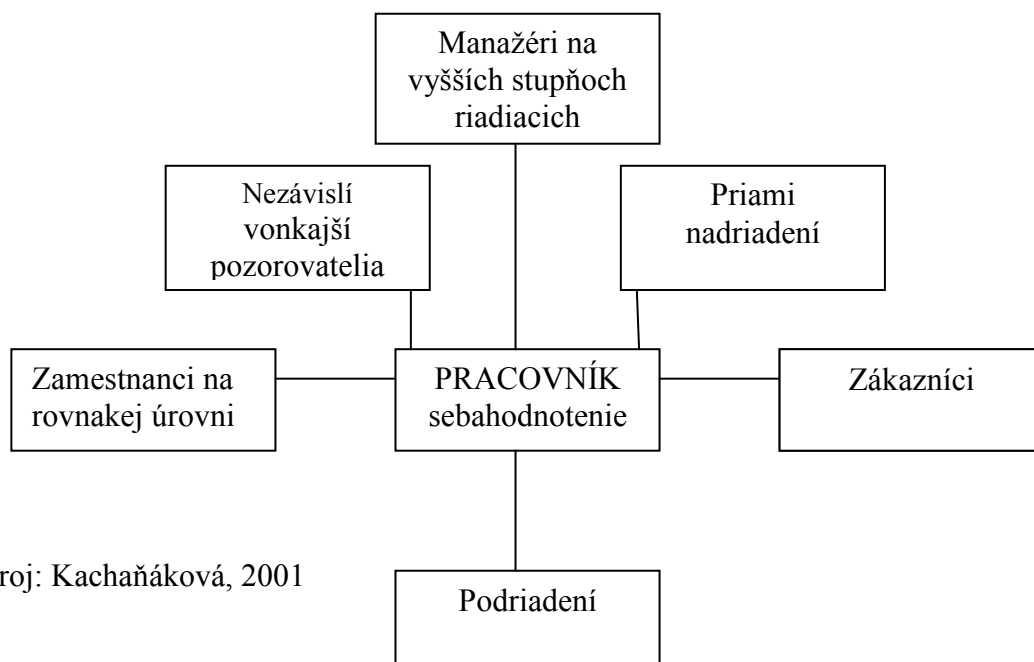
(Pilařová, 2008)

Renata Kocianová v knihe Personální činnosti a metody personální práce zhrnula význam hodnotenia nasledovne: základným účelom hodnotenia zamestnancov je získať informácie o pracovnom výkone zamestnancov a poskytnúť im spätnú väzbu k ich pracovnému chovaniu. Cieľom hodnotenia je zlepšiť výkonnosť a pracovné chovanie zamestnanca a získať informácie k zameraniu ich osobného rozvoja a ďalšieho využitia v organizácii. V praxi sa používa najmä termín hodnotenie výkonu, v skutočnosti však nejde len o oblasť výkonu ako výsledku práce, ale súčasťou hodnotenia pracovníka je aj jeho pracovné chovanie, ktoré zahŕňa prístup k práci a k ľuďom. Predmetom hodnotenia sú teda aj osobnostné charakteristiky, ktoré sú súčasťou pracovného pôsobenia a priamo súvisia s vykonávanou pracovnou činnosťou.

(Kocianová, 2010)

Hodnotenie podľa zdrojov:

Obrázok č.2: Možní hodnotitelia



Zdroj: Kachaňáková, 2001

Najčastejšie je využívaný systém hodnotenia nadriadeným zamestnancom v kombinácii so sebahodnotením. Použitie výsledkov hodnotenia spolupracovníkmi a zákazníkmi je pre mzdové účely využívané len veľmi málo. Mnoho firiem využíva služby externých hodnotiacich agentúr.

Hodnotenie podľa formy:

- neformálne - priebežné hodnotenie
- formálne - príležitostné hodnotenie
- formálne – systematické hodnotenie

Neformálne hodnotenie je neustálou súčasťou v živote každej organizácie. Prebieha pri dennom styku manažérov, zamestnancov či zákazníkov. Nejde teda len o hodnotenie zamestnancov jeho vedúcim zamestnancom počas pracovného výkonu, pri plnení stanovených pracovných úloh, ale hodnotia sa medzi sebou, aj jednotliví zamestnanci. Posudzujú svoje pracovné výsledky, porovnávajú podiel jednotlivca na splnení spoločného cieľa. Taktiež podriadení zamestnanci hodnotia výkon svojho vedúceho - jeho zvládnutie riadiacej činnosti, štýlu vedenia kolektívu a celkovo jeho manažérske kompetencie. V práci, kde sa vykonávajú služby pre zákazníkov sa zároveň hodnotia aj ich požiadavky a motivácia. Pri neformálnom hodnotení sa nevyhotovuje písomný záznam. Hodnotenie je determinované situáciou daného okamžiku a momentálnou náladou zúčastnených. Nakoľko nie je štandardizované a nepoužívajú sa pri ňom jednotné kritériá, neposkytuje adekvátne výstupy na základe ktorých sa vykonávajú personálne rozhodnutia, ale z pohľadu vedúceho zamestnanca predstavuje dôležitý nástroj pri usmerňovaní, kontrole a motivovaní zamestnancov. Poskytuje okamžitú spätnú väzbu na pracovný výkon a správanie zamestnanca.

Formálne - príležitostné hodnotenie predstavuje jednu z foriem formálneho hodnotenia. Vykonáva sa podľa potreby, po skončení určitého obdobia, napríklad po splnení stanoveného cieľa, u novoprijatého pracovníka po jeho adaptačnom procese. Z príležitostného hodnotenia sa vyhotovuje písomný záznam.

Formálne hodnotenie je väčšinou štandardizované a systematické, je vykonávané spravidla v určitých intervaloch. Treba ho chápať ako proces, v ktorom získavame potrebné informácie nielen o pracovných výsledkoch, ale zároveň aj o osobnostných charakteristikách potrebných pre výkon danej pracovnej činnosti t.j. o spôsobilosti pracovníka vykonávať prácu na danom pracovnom mieste. Pri formálnom hodnotení sa vyhotovujú dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných spisov zamestnanca. Tieto slúžia pre ďalšie personálne činnosti a rozhodnutia.

(Kocianová, 2010)

Výhody pravidelného formálneho hodnotenia zamestnancov z hľadiska organizácie spočívajú v tom, že umožňujú:

- lepšie rozpoznať, oceniť a rozvíjať silné stránky zamestnanca a zároveň rozpoznať jeho slabé stránky, napomôcť ich efektívne odstrániť
- zistiť, ako pracovník zvláda nároky svojho pracovného miesta a na základe získaných informácií mu pridelovať také pracovné úlohy, ktoré budú pre neho motivujúce a budú prípadne zlepšovať jeho výkon
- zhodnotiť potrebu vzdelávania a rozvíjať potenciál zamestnanca so zameraním na jeho prípadné uplatnenie pri vykonávaní náročnejšej práce
- prispieť k zvyšovaniu morálky v podniku
- dopredu rozpoznať prípadné sťažnosti a disciplinárne problémy zamestnancov
- využiť poznatky pre plánovanie zamestnancov, ich rozmiestňovanie, preradenie na inú prácu v rámci podniku, prepúšťanie a penzionovanie pracovníkov.
- zlepšiť vzťahy medzi vedúcimi zamestnancami a podriadenými
- určiť príp. zlepšiť stratégiu firemnej komunikácie
- vytvoriť priaznivú pracovnú atmosféru v organizácii.

Výhody pravidelného formálneho hodnotenia zamestnancov z hľadiska zamestnanca spočívajú v tom, že umožňujú:

- získať informácie o hodnotení svojej práce

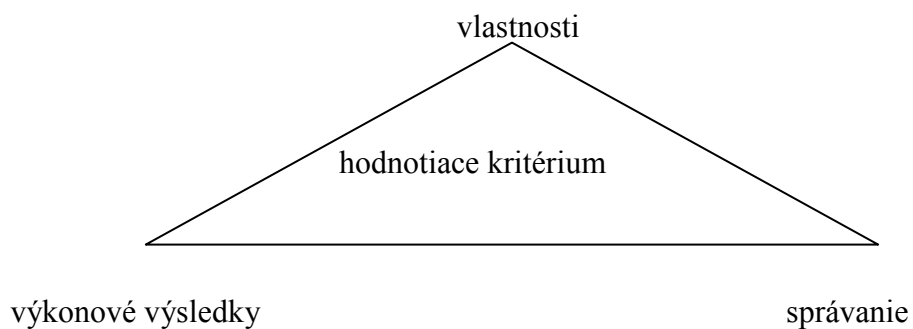
- získať informácie o nárokoch na vykonávanú prácu z pohľadu požadovaných kompetencií
- získať informácie o svojom pôsobení a zotrvaní na pracovnom mieste a v organizácii, o perspektíve kariérneho postupu v ďalšom období
- zhodnotiť „posun prípadne stagnáciu“ zamestnanca oproti predchádzajúcemu hodnotiacemu obdobiu

(Koubek, 2007)

1.1. Kritériá hodnotenia

Kritériá hodnotenia je potrebné voliť veľmi uvážlivo s ohľadom na stratégiu firmy, jej hodnoty a ciele. Oblasti, ktoré sú predmetom hodnotenia môžu byť napríklad pracovný výkon, pracovné správanie, osobnosť, odbornosť, vzťah k firme a u riadiacich zamestnancov aj ich riadiaca činnosť. Nesprávne stanovené kritériá, môžu viesť k nežiaducemu chovaniu a môžu ohroziť ekonomické výsledky.

Obrázok č.3: Hodnotiace kritériá (Kasper, Mayrhofer)



Zdroj: Kocianová, 2010

Pracovný výkon je determinovaný úsilím zamestnanca, jeho schopnosťami, ale aj mierou identifikácie s úlohami, ktoré vykonáva. Nestačí len chcieť, ale treba aj vedieť. V praxi to znamená, že na vykonávanie určitej pracovnej činnosti nestačí len úsilie pracovníka, ale sú potrebné aj jeho schopnosti, vedomosti a zručnosti. V komplexnom poňatí sa za súčasť pracovného

výkonu považuje aj pracovné správanie jednotlivca, ktoré je špecificky identifikované podľa pracovného zaradenia. Za pracovné správanie sa považuje prístup zamestnanca k práci, flexibilita, ochota vzájomného zástupu počas absencií, dodržiavanie požadovaných vzorcov správania sa, dodržiavanie a efektívne využívanie pracovnej doby, pomoc pri adaptácii nových zamestnancov a podobne.

Uvedené skutočnosti vplyvajú na stanovenie kritérií v hodnotiacom procese zamestnancov. Určiť jednotné kritériá by bolo náročné, ba dá sa povedať aj nereálne, nakoľko je potrebné zohľadniť požiadavky pracovného miesta. Pri stanovení hodnotiacich kritérií sa využívajú informácie z analýzy pracovného miesta, analýzy kompetencií a opisu práce. Analýza práce sa tradične zameriava na identifikáciu úloh a povinností spojených s pracovnou pozíciou, analýza kompetencií definuje kritériá zamerané na jednotlivca. Predchádza im súbor informácií o práci - o legislatívnych nariadeniach na danú pracovnú pozíciu, aj o požiadavkách, vstupných a výstupných jednotkách podniku – teda aj o ľudských zdrojoch. Na základe poznatkov z analýzy pracovného miesta a analýzy kompetencií sa vyhotovuje opis pracovného miesta a špecifikácia požiadaviek na zamestnanca.

Opis pracovného miesta predstavuje dôležitú súčasť personálneho riadenia. Ide o špecifický opis, ktorý z obsahovej stránky poskytuje komplexné informácie o konkrétnej práci a o špecifikácii požiadaviek na zamestnanca, ktorý bude danú prácu vykonávať. Je vyjadrený v termínoch správania, to znamená - čo človek robí a aké znalosti využíva pri vykonávaní práce. Táto písomná správa obsahuje účel, cieľ, sociálne a fyzikálne podstaty pracovného prostredia. Na zostavenie opisu práce neexistuje normatívny postup, každá organizácia si vytvára rôzne varianty opisu práce.

(Kachaňáková, 2001)

Ako príklad uvádzame návrh opisu pracovného miesta podľa Jozefa Koubeka, ktorého obsahová stránka je zameraná nielen na pracovné miesto, ale aj na identifikovanie požiadaviek na zamestnanca, ktorý bude prácu vykonávať.

Opis pracovného miesta.

1. Názov pracovného miesta

2. Kvalifikačná trieda

3. Charakteristika práce

Charakteristika podáva obraz o pracovnej náplni. Špecifikuje napríklad to, či zamestnanec prichádza do styku so zákazníkmi a teda práca vyžaduje komunikačné, prípadne obchodné zručnosti, alebo sa jedná o prácu vykonávanú mimo verejnosti. Ďalej aj skutočnosť či sú od zamestnanca požadované aj určité technické znalosti.

4. Povinnosti zamestnanca

Tvorí dôležitú časť opisu pracovného miesta, nakoľko na základe stanovených povinností je určený aj rozsah zodpovednosti. Povinnosti zamestnanca je potrebné podrobne rozpísať. Napr. poskytovaný druh služieb, rozsah, kontrola, vedenie požadovanej dokumentácie, poskytovanie hlásení, analýz, vedenie štatistických údajov, zodpovednosť za pridelené motorové vozidlo, starostlivosť oň a vedenie agendy, ktorá s pridelím súvisí.

5. Vybavenie pracoviska

Poskytnutie motorového vozidla, služobného telefónu, počítačovej techniky, technické vybavenie pracoviska a pod.

6. Priamy nadriadený vedúci zamestnanec

7. Vzťah k ostatným pracovným miestam

V tejto časti je stanovená konkrétna spolupráca s inými pracoviskami napríklad poskytovanie výstupov, podkladov a podobne.

8. Pracovné podmienky

9. Riziká a nebezpečenstvo ktoré môže vzniknúť pri práci

10. Vzdelanie

11. Požadovaná prax

12. Osobnostné predpoklady, duševné požiadavky

13. Fyzické požiadavky

14. Špecifické požiadavky a znalosti

V závere je potrebné uviesť dátum spracovania a meno zamestnanca, ktorý opis pracovného miesta vyhotovil.

(Koubek, 1996)

Kritériá by mali spĺňať nasledovné požiadavky:

- musia byť zrozumiteľné a jednoznačné
- musia obsahovať merateľné faktory – to znamená, že musí byť presne stanovené čo a akým spôsobom sa bude merať a vyhodnocovať
- pri každom kritériu musí byť presne zadefinovaná požadovaná úroveň ktorá je prijateľná resp. neprijateľná
- validita kritérií

(Kocianová, 2010)

Najčastejšie sa používajú nasledovné kritériá:

1. Výsledky práce
2. Pracovné chovanie
3. Sociálne chovanie
4. Vedomosti, schopnosti a vlastnosti.

Výsledky práce:

- množstvo práce, počet obslužených zákazníkov a ich spokojnosť
- kvalita práce, počet reklamácií

Pracovné chovanie:

- ochota prijímať nové úlohy a s tým spojené vzdelávanie a rozvíjanie potrebných schopností, znalostí a zručností

- dodržiavanie pokynov, snaha pri plnení úloh
- dodržiavanie a efektívne využívanie pracovnej doby
- rešpektovanie pokynov a nariadení – zákaz fajčenia v objektoch, požívania alkoholu príp. iných omamných látok

Sociálne chovanie:

- vzťah k spolupracovníkom, nadriadeným, podriadeným a zmysel pre spoluprácu
- jednanie s ľuďmi, štýl vedenia

Vedomosti, schopnosti, vlastnosti:

- samostatnosť, organizovanie vlastnej činnosti, schopnosť prijať zodpovednosť
- iniciatíva, návrhy na zlepšenie
- tvorivosť
- kreativita
- lojalita
- odborné vedomosti, zručnosti
- čestnosť
- vytrvalosť
- prispôsobivosť

1.2. Metódy hodnotenia

Po výbere kritérií na hodnotenie, je ďalším krokom k zavedeniu efektívneho systému hodnotenia výber vhodnej hodnotiacej metódy. Poznáme rôzne hodnotiace metódy, ale pre získanie objektívnych výsledkov sa zväčša využíva kombinácia viacerých metód.

Všeobecná klasifikácia metód:

- meranie vlastností
- meranie správania
- meranie výsledkov

Medzi najznámejšie metódy patria:

- Hodnotenie podľa stanovených cieľov MBO
- Hodnotiace stupne
- Metóda eseje
- Metóda kritických udalostí
- 360° hodnotenie – tristošesťdesiatstupňová spätná väzba
- Hodnotiaci rozhovor

Metóda podľa stanovených cieľov – MBO.

Táto metóda sa využíva zväčša u manažérov, vedúcich zamestnancov a špecialistov. Podstata metódy spočíva v splnení stanovených cieľov, ktoré majú zamestnanci v priebehu hodnotiaceho obdobia splniť. Ciele hodnotených zamestnancov nadväzujú na strategické ciele organizácie. Ciele musia byť presne definované a termínované a musí byť vypracovaný akčný plán, ktorý predstavuje konkrétne špecifické kroky na ich splnenie. Je potrebné aby boli kvantifikovateľné, merateľné, dosiahnuteľné, podnetné, stanovené jednoznačne, jasne a stručne.

Ciele stanovené v súlade so zásadami SMART:

S - cieľ má pre zamestnanca zmysel, je konkrétny, špecifický, zrozumiteľný
M – je merateľný – počas hodnoteného obdobia sa sleduje počet jednotiek
A – je akceptovateľný. Zamestnanec musí cieľ prijať a mať pocit, že cieľ je pre neho prijateľný, ale tiež, že bol stanovený objektívne. Je ideálne, ak sa do určovania cieľa zapojí aj zamestnanec

R – je relevantný – pre zamestnanca dôležitý

T – je určené obdobie na splnenia cieľa – t.j. je časovo ohraničený presným dátumom, kedy sa cieľ vyhodnotí.

Pri aplikácii metódy hodnotenia podľa MBO je potrebné priebežne sledovať plniteľnosť cieľov, nakoľko ich splnenie závisí od spolupráce zamestnancov tímu. MBO je účinným systémom, pretože podporuje dobré vzťahy medzi zamestnancom a nadriadeným a zamestnanec presne vie, aké chovanie sa od neho očakáva. Navyše MBO predstavuje obvykle právne dobre obhájiteľnú formu hodnotenia výkonnosti, nakoľko zamestnanci sú so stanovenou formou výkonnosti - konkrétnym cieľom oboznámení. Nevýhodou tejto metódy je časová náročnosť spojená s priebežným vyhodnocovaním cieľa a pozornosť je sústredená len na dosiahnutie cieľa, bez zhodnotenia spôsobu, akým sa cieľ dosiahol. Chýba teda zhodnotenie pozitívneho pracovného správania, ako je tímová práca, spolupráca a interpersonálne spôsobilosti. Aj preto je vhodné metódu MBO doplniť inou metódou hodnotenia.

(Wagnerová, 2008)

Hodnotiace stupnice.

Je pomerne najviac využívaná psychometrická metóda, nakoľko umožňuje zhodnotiť nielen výsledky práce, ale aj pracovné správanie a osobnosť.

Hodnotiace stupnice – škály - môžu mať podobu:

- grafického znázornenia , kde hodnotenie každého kritéria je vyznačené na priamke a súhrnné hodnotenie sa vyjadruje krivkou
- číselného vyjadrenia, ktoré predstavujú numerické stupnice. Kritériá sú odstupňované podľa bodov a hodnotenie môže vyjadrovať súčet všetkých bodov
- slovného popisu, kde sú stupnice hodnotenia vyjadrené prídavným menom – napr. výborný, veľmi dobrý, dobrý, menej vyhovujúci a nevyhovujúci.

Pri tvorbe hodnotiacich škál je potrebné zvážiť, koľko stupňov zvolíme, nakoľko nepárny počet obsahuje strednú hodnotu, ktorá môže zvädzať vyhnutiu

sa „krajného“ hodnotenia. Párny počet stupňov zaručuje, že hodnotiteľ sa prikloní k pozitívnemu, alebo negatívnemu hodnoteniu. Pri použití numerickej stupnice, je vhodné doplniť číselné hodnoty aj slovným popisom.

(Kocianová, 2010)

Metóda eseje, voľný popis.

Predstavuje písomné vyhodnotenie silných a slabých stránok zamestnanca. Hodnotiacia správa môže byť vyhotovená podľa vopred stanovených bodov - štruktúry, alebo je vypracovaná formou voľného opisu. Táto metóda nie je veľmi efektívna, nakoľko zvädza k subjektívnemu posúdeniu zamestnanca na základe dlhodobých poznatkov z minulosti a neopiera sa o skutočný pracovný výkon počas hodnoteného obdobia. Úroveň vypracovaného popisu závisí na vyjadrovacích schopnostiach hodnotiteľa.

Metóda kritických udalostí.

Táto metóda predpokladá charakteristiku medzných udalostí v správaní zamestnanca, teda výnimočne produktívneho, alebo naopak neproduktívneho správania vzhľadom na jeho pracovnú pozíciu. Konkrétne kľúčové udalosti sa zaznamenávajú - stručne opisujú a vyhodnotia sa ako pozitívne alebo negatívne správanie zamestnanca. Táto metóda môže byť uplatňovaná ako súčasť rôznych hodnotiacich postupov, lebo eliminuje možnosť zaujatého hodnotenia. Je účinná a poskytuje reálny stav pracovného výkonu vtedy, ak sa vyhotovuje priebežne a nie kampaňovito.

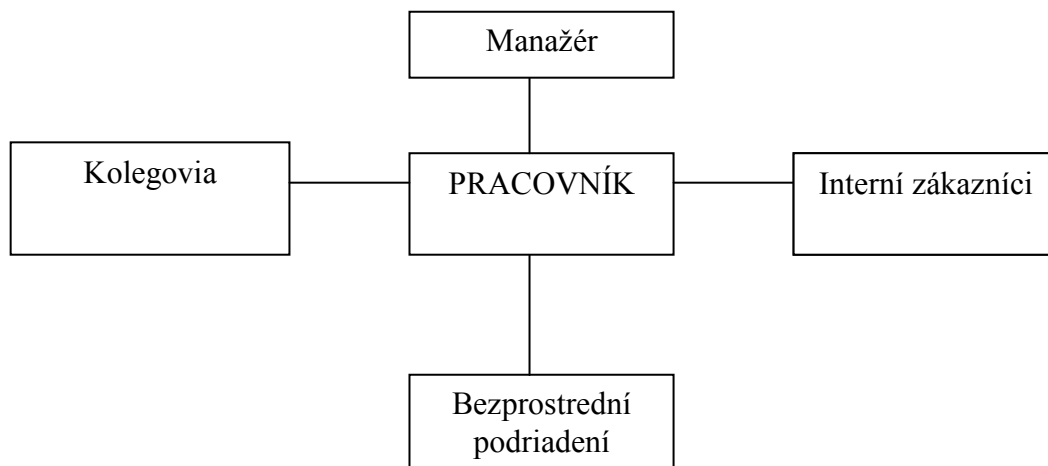
(Kachaňáková, 2001)

Metóda 360° hodnotenie – tristošesťdesiatstupňová spätná väzba

Tristošesťdesiatstupňovú spätnú väzbu definoval Ward (1995) ako systematické zhromažďovanie údajov o pracovnom výkone jednotlivca alebo

skupiny získaných z rôznych zdrojov, hodnotiacich tento pracovný výkon, na ktoré nadväzuje poskytnutie spätnej väzby .

Obrázok č.4: Model tristošesťdesiatstupňovej spätnej väzby



Zdroj: Armstrong, 2007

Na základe obrázku č. 4 sa jedná o metódu, do ktorej vstupujú informácie od rôznej skupiny hodnotiteľov, napríklad nadriadených zamestnancov, spolupracovníkov, zákazníkov, alebo bezprostredných podriadených. Na získanie podkladov na hodnotenie sa používajú štruktúrované dotazníky, ktoré sú anonymné. Vyhodnotenie dotazníkov je spracované vo forme kvalitatívnej (slovné odpovede na otvorené otázky) a kvantitatívnej (dosiahnutá úroveň kritérií). Táto metóda je vhodná do organizácií, kde je vytvorená otvorená komunikácia. Tým že sa pri 360° spätnej väzbe využívajú podklady mnohostranných hodnotiteľov znižuje sa riziko prípadného subjektívneho hodnotenia jedným hodnotiteľom.

Hodnotiaci rozhovor.

Jedná sa o metódu, ktorá tvorí súčasť každého hodnotenia. Efektívnosť hodnotiaceho rozhovoru závisí vo veľkej miere na dôslednej príprave hodnotiteľa a hodnoteného zamestnanca. Správne vedený rozhovor, poskytuje diskusiu o výsledkoch práce, konaní a pracovnom správaní zamestnanca, pričom

zamestnanec má príležitosť na vyjadrenie vlastného názoru na svoj pracovný výkon počas hodnoteného obdobia. Rozhovor má štandardizovanú príp. pološtandardizovanú podobu, to znamená že prebieha podľa vopred určeného scenára. Mal by mať participatívny charakter, kedy sa z hodnotiteľa a hodnoteného stávajú rovnocenní partneri, ktorí hľadajú spoločné riešenie. Rozhovor by sa mal zamerať na motiváciu a na rozvoj zamestnanca.

Pri vedení hodnotiaceho rozhovoru je potrebné dodržiavanie niektorých zásad:

1. Vytvorenie pozitívnej atmosféry a vzájomnej dôvery

Hodnotenému zamestnancovi je potrebné vopred oznámiť, že sa zúčastní hodnotiaceho rozhovoru, aby mal dostatočný čas na vytvorenie sebahodnotenia. Zároveň mu poskytnúť materiály o hodnotení – hodnotiaci manuál, interné smernice a formuláre. Na začiatku rozhovoru je potrebné pripomenúť účel stretnutia, vysvetliť cieľ, priebeh a časové rozpätie hodnotiaceho rozhovoru, ako aj systém hodnotenia. Pri realizácii hodnotiaceho rozhovoru je potrebné prihliadať aj na výber a usporiadanie miesta, kde sa rozhovor uskutoční. Slovná komunikácia musí vyznieť pozitívne, jasne, presvedčivo aj s uplatňovaním vhodných znakov neverbálneho prejavu.

2. Požiadanie o sebahodnotenie zamestnanca

Táto časť rozhovoru, je pre niektorých zamestnancov najťažšou fázou, nakoľko niektorí zamestnanci majú problém objektívne zhodnotiť svoje pracovné výkony a správanie. Sú zamestnanci, ktorí sa podceňujú, majú o svojom výkone a kompetenciách príliš kritický úsudok. U týchto zamestnancov je potrebné podporiť najmä sebavedomie, ktoré je v takomto prípade často nízke. Účinným nástrojom je okamžitá spätná väzba na pracovný výkon, v podobe pochvaly. Naopak, sú aj zamestnanci, ktorí sa nadhodnocujú. Tu existujú viaceré príčiny, kedy zamestnanec nedokáže byť objektívny k svojim výsledkom. Problém môže byť v nedostatočnom pochopení kritérií, nakoľko môžu byť stanovené netransparentne, nejasne a nejednoznačne a tým môže dôjsť k nesprávnemu vysvetleniu zo strany zamestnanca. Ďalší dôvod nadhodnocovania zamestnanca

môže odhaliť aj nesprávny postup jeho nadriadeného, kedy zamestnanec nedostane pri nedostatočných výkonoch priebežnú spätnú väzbu v podobe upozornenia prípadne kritiky, a tým nemá informáciu o nespokojnosti s podaným pracovným výkonom, či správaním. Môže nastať aj prípad, kedy zamestnanec nevie prijať kritiku, nechce, a ani nie je ochotný vidieť svoje výsledky objektívne, príčinu vidí hlavne v subjektívnom pohľade a zaujatosti hodnoteného. V takejto situácii pomôžu konkrétne fakty, prípadne sa na hodnotiacom rozhovore zúčastní tretia osoba, ktorá sleduje objektívny priebeh hodnotenia.

3. Bilancovanie výsledkov za hodnotiace obdobie

Hodnotiteľ musí mať ujasnené nároky na pracovné miesto, a na základe stanovených kritérií pripravené výsledky za hodnotené obdobie. Z tohto dôvodu je vhodné, aby si hodnotiteľ v priebehu hodnotiaceho obdobia zaznamenával konkrétne prípady, na základe ktorých zhodnotí výkonnosť a kompetencie zamestnanca.

4. Dohoda hodnoteného a hodnotiteľa o budúcej pracovnej výkonnosti, vzdelávaní príp. iných opatreniach na využitie potenciálu zamestnanca

V tejto časti rozhovoru by malo dôjsť k dohode o konkrétnych cieľoch do budúcnosti v zmysle zásad SMART, o navrhnutých vzdelávacích aktivitách, prípadne o potrebných krokoch pre zvýšenie výkonnosti zamestnanca a o návrhoch skvalitnenia kompetencií pre poskytovanie uspokojivého pracovného výkonu.

5. Stanovenie termínu na ďalšie hodnotenie a kontrola dohody v bode 4.

(Kocianová, 2010)

Hodnotiteľské chyby.

Veľká časť výskumov zo sociálnej psychológie sa venuje skúmaniu toho, akým spôsobom posudzujeme iných ľudí. Vzhľadom k skutočnosti, že jednotlivci sú od prírody vo svojom posudzovaní iných ľudí subjektívni a zaujatí, často dochádza k nesprávnym záverom o správaní iných a o motivácii ich chovania a jednania. Tieto závery sú spôsobené vo veľkej miere následkom

kognitívnych skratiek, ktorými si náš mozog pomáha, v snahe vyrovnať sa so zložitým svetom okolo nás. Na tieto kognitívne skratky – „kognitívnu heuristiku“ - sa spoliehame pri pochopení zmyslu vecí okolo nás. Zjednodušene povedané, spoliehame sa na automatické spracovanie kognitívnych schém na základe predchádzajúcich skúseností. A práve kognitívna heuristika, môže manažérom spôsobovať problémy pri vyhotovení objektívneho a nezaujatého hodnotenia.

(Arnold, Silver a kol., 2007)

Základom hodnotenia zamestnancov je proces príjmu informácií o druhom človeku – sociálna percepcia. Prostredníctvom sociálnej (interpersonálnej) percepcie usudzujeme o motívoch správania ľudí, o ich osobnostných vlastnostiach, hodnotách a postojoch.

(Boroš, 2001)

Druhy chýb ktoré sa môžu vyskytnúť pri hodnotení.

1. Zaujatosť.

Najbežnejšími typmi zaujatosti sú: efekt prvého dojmu, negatívny a pozitívny haló efekt, efekt podobnosti so samým sebou, protiprávna diskriminačná zaujatosť.

2. Kontrast.

Táto chyba nastane, ak hodnotiteľ porovnáva jednotlivých zamestnancov inými, než so špecifickými štandardami.

3. Centrálna tendencia.

Chyba centrálnej tendencie nastáva vtedy, ak má hodnotiteľ tendenciu hodnotiť zamestnancov priemerne. Takéto počínanie je pre hodnotiteľa „bezbolestné“, nevedie k problémom v kolektíve a nezmení sa ani postoj zamestnancov voči hodnotiteľovi.

4. Prísnosť alebo miernosť.

Vedie k hodnoteniu všetkých na jednom konci hodnotiaceho stupňa, bez ohľadu na pracovnú výkonnosť.

Medzi ďalšie chyby sa radia metodické chyby (nedostatok informácií), efekt dobroty (zvýhodňovanie známych), predčasné závery, efekt želania (zamestnancov posudzujeme podľa toho, akých si ich želáme vidieť), zvolené nesprávne merítka k hodnoteniu, egocentrická chyba (hodnotiteľ posudzuje zamestnanca podľa seba a vnáša vlastné merítka), efekt „svätožiari“ (všeobecná obľúbenosť alebo neobľúbenosť sa prenáša aj na hodnotiteľa), chyba sympatie či antipatie.

Obranou proti hodnotiteľským chybám je dôkladná príprava a zodpovedný prístup obidvoch strán.

1.3. Využívanie výsledkov hodnotiaceho procesu

Irena Wagnerová vo svojej publikácii Hodnotenie a riadenie výkonnosti opisuje rozdiel využívania výsledkov hodnotenia vo vyspelých krajinách a v ČR. Nakoľko podmienky v ČR a SR sú zrovnateľné uvádzame toto porovnanie.

Tabuľka č. 1: Využitie výstupov hodnotenia v západnej Európe a ČR

Využitie	Západná Európa	ČR
1	stanovenie potrieb vzdelávania jedn.	odmeňovanie
2	vzdelávanie organizácie ako celku	povýšenie
3	povýšenie	stanovenie potrieb vzdelávania jedn.
4	kariéra	zlepšovanie organizácie práce
5	odmeňovanie	vzdelávanie organizácie ako celku
6	zlepšovanie organizácie práce	kariéra

Zdroj: Wagnerová,2008

Ako vidíme v tabuľke, vo vyspelých krajinách (s výnimkou Nemecka a Belgicka) sa hodnotenie využíva najčastejšie na potreby vzdelávania jednotlivcov, a v Nemecku sa o výsledky hodnotenia opiera plánovanie kariéry v podobe vertikálneho povýšenia.

V Belgicku a postkomunistických krajinách sú výstupy hodnotenia podkladom pre odmeňovanie. V prípade, že je proces hodnotenia prepojený na systém

odmeňovania, je hodnotenie výkonu a kompetencií prijímané zo strany zamestnancov pozitívne a uspokojivo.

(Wagnerová, 2008)

2. MOTIVÁCIA

Pozoruj, čo človek robí, skúmaj, čo ho k tomu vedie,

a všímaj si, čo ho uspokojuje,

a nie je možné, aby si ho neodhadol.

(Konfucius)

(Vetráková)

Ľudské chovanie je vedome, alebo nevedome zamerané na dosiahnutie určitého cieľa. Procesy, ktoré determinujú individuálny výkon, zameranie, silu a trvanie správania, sa nazývajú motivácia. Motiváciu môžeme pomenovať ako hnaciu silu, ktorá v nás vyvoláva také správanie a jednanie, ktoré vedie k uspokojeniu potrieb. Pojem motivácia je odvodený od latinského slova movere, t.j. pohybovať sa.

Existuje množstvo definícií, ktoré sa odlišujú spôsobom vyjadrenia, ale podstata je rovnaká. Pre rozličné definície motivácie je spoločné, že ide o psychologický proces, ovplyvňujúci vnútorné pohnútky – motívy, ktoré usmerňujú správanie človeka, čiže aktivizujú a poháňajú ho k činnosti s úmyslom dosiahnuť cieľ.

(Sedlák, 2008)

2.1. Teórie motivácie

Pri stanovení teórií motivácie sa uskutočnilo mnoho výskumov s rôznymi výstupmi, ale ani na základe tohto snaženia sa nepodarilo stanoviť za akých podmienok budú ľudia reagovať a konať v rôznych situáciách za pôsobenia rôznych motivátorov. Všetky teórie sa snažia vysvetliť podstatu motivácie, jej vzťah medzi správaním zamestnanca a očakávaným výsledkom – stanoveným cieľom.

Teórie motivácie členíme do dvoch kategórií:

- motivačné teórie potrieb, sústredujúce sa na poznanie motivačných príčin t.j. na obsah motivácie

- expektačné teórie - teórie motivačného procesu

2.1.1. Teórie potrieb

Maslowova teória hierarchie potrieb

Alderferova ERG teória

Herzbergova dvojfaktorová teória

McClellandova teória potreby úspechu

Maslowova teória hierarchie potrieb

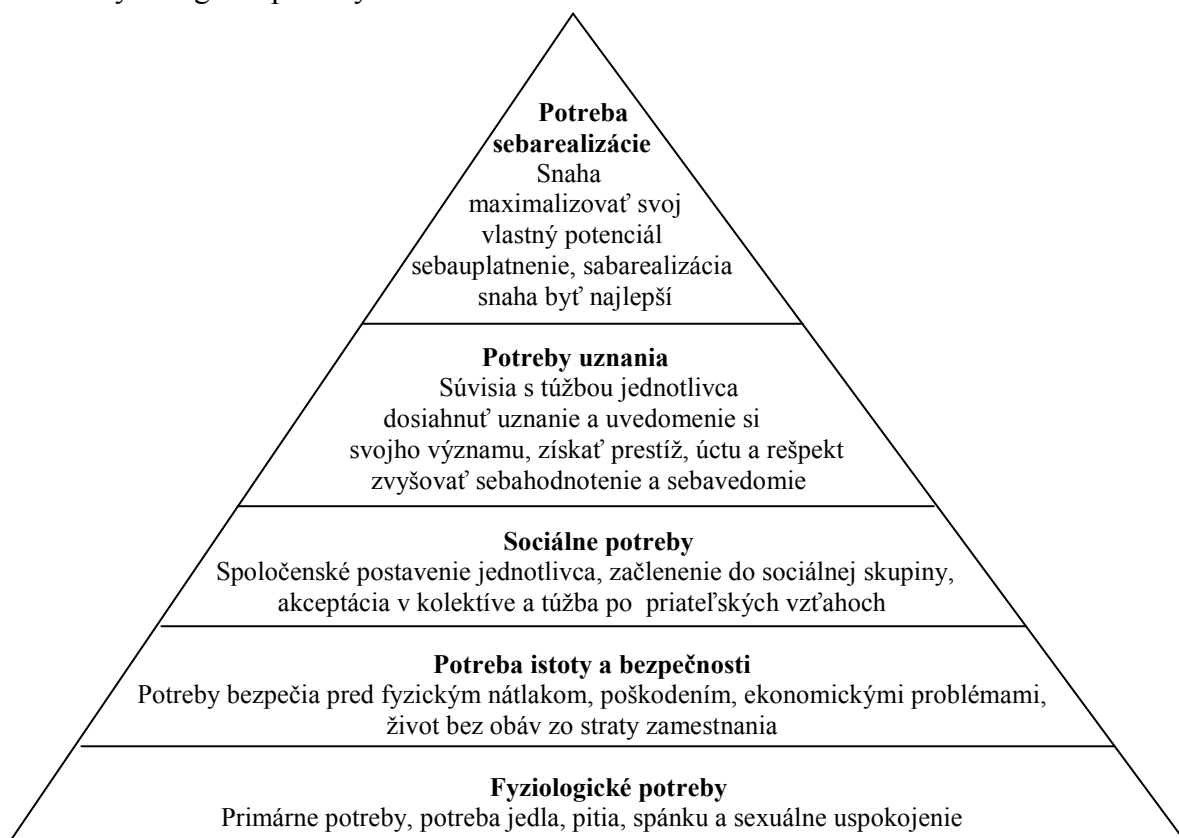
Azda najznámejšia teória amerického profesora a psychológa Abrahama H. Maslowa, v ktorej sa pokúsil zostaviť význam jednotlivých ľudských potrieb sa nazýva teória hierarchie potrieb. Maslow rozdelil potreby ľudí do piatich skupín, ktoré sú usporiadané hierarchicky. Podstata tejto teórie je predpoklad, že až po uspokojení nižších potrieb vzniká potreba uspokojiť tie vyššie. Uspokojením nižších potrieb - sa tieto oslabujú, aj keď sa k nim stále vraciame. Dominantné sa ale stávajú potreby vyššie, ktoré človeka motivujú a pobádajú k čoraz vyšším výkonom. Táto teória sa využívala v oblasti pracovnej motivácie, ale odhalili sa jej koncepčné nedostatky v ponímaní pracovnej motivácie a pracovného chovania.

Teóriu vyvracia napr. aj Armstrong (Řízení lidských zdrojů, 2007), keď poukazuje na skutočnosť, že sa nedá presne určiť priamočiary postup v potrebách. Rôzni ľudia majú rôzne potreby a nie všetky sa vyvíjajú hierarchicky. Záleží aj od hmotného zabezpečenia človeka, spoločenského prostredia, životného štýlu a osobnostného a morálneho profilu. Navyše Maslow považuje za najvyššiu potrebu, potrebu seberealizácie, čo sa dá spochybniť v pracovnej oblasti najmä pri vykonávaní nekvalifikovanej práce.

Obrázok č.5: Hierarchia ľudských potrieb

Hierarchia ľudských potrieb sa dá popísať v tvare pyramídy, kde vychádzame od vrcholu až k základu pyramídy. Potreby sú usporiadané od najvyšších nasledovne:

- potreby sebarealizácie
- potreby uznania
- sociálne potreby
- potreby bezpečia
- fyziologické potreby



Zdroj: Helller, 2001

Alderferova ERG teória

Clayton Alderfer modifikoval Maslowovu teóriu potrieb tým, že potreby rozdelil do troch skupín a vytvoril teóriu ERG – teória troch faktorov.

E – existence – existencia (materiálne a fyziologické potreby)

R – relatedness – vzťahy (zahrňuje všetky ľudské vzťahy – láska, priateľstvo)

G – growth – rast – (tvorivá práca jedinca na sebe a v okolí) – (Sedlák, 2008)

Herzbergova dvojfaktorová teória

Americký psychológ Frederick Herzberg vyvinul dvojfaktorovú teóriu motivácie, založenú na motivátoroch a hygienických faktoroch. Motivátory predstavujú dlhodobú potrebu, ktorá sleduje psychologický rast, z toho dôvodu predstavujú vysoký stupeň pracovnej motivácie. Motivátory súvisia s obsahom práce. Hygienické faktory súvisia s pracovným prostredím - so slušným zaobchádzaním, s vedením, odmeňovaním a pracovnými podmienkami. Slúžia najmä k prevencii zamestnancov z nespokojnosti so zamestnaním.

Motivátory

1. **Úspech:** Dosiahnutie, alebo prekročenie cieľov vyplývajúcich z úlohy je zvlášť dôležité, pretože potreba smerovať vpred a nahor je základným ľudským hnacím motorom. Predstavuje jeden z najúčinnejších motivátorov.
2. **Uznanie:** Ocenenie úspechov je motivujúce, pretože pomáha zvyšovať sebaúctu.
3. **Záujem o prácu:** Práca, ktorá poskytuje jednotlivcom pozitívnu a uspokojujúcu radosť, bude väčšou motivačnou silou ako nezaujímavá práca.
4. **Zodpovednosť:** Príležitosť uplatniť autoritu a moc vyžaduje vodcovské schopnosti, riskovanie a sebausmerňovanie, ale zároveň zvyšuje sebavedomie a je veľmi silným motivačným faktorom.
5. **Postup:** Povýšenie, zvyšujúce sa odmeny za dosiahnuté výsledky sú dôležité, ale hlavným motivátorom je pocit možného postupu - kariérneho rastu.

Hygienické faktory

1. **Plat a odmeny:** Patrí sem základný príjem, sociálne výhody, prémie, auto a podobne.
2. **Pracovné podmienky:** Predstavujú pracovnú dobu, vybavenie pracoviska, zariadenia na vykonávanie práce.

3. **Politika spoločnosti:** Politiku spoločnosti predstavujú formálne a neformálne pravidlá a nariadenia, platné rovnako pre zamestnancov i zamestnávateľa.
4. **Postavenie:** Postavenie zamestnanca závisí od jeho pracovného zaradenia, autority a vzťahu k ostatným.
5. **Pracovné istoty:** Stupeň istoty, ktorú má pracovník a ktorá súvisí s jeho trvalým pracovným pomerom v organizácii.
6. **Dohľad a samostatnosť:** Týka sa rozsahu kontroly, ktorú má jednotlivec nad obsahom a výkonom svojho zamestnania.
7. **Život na pracovisku:** Úroveň a typ medziľudských vzťahov na pracovisku
8. **Osobný život:** Predstavuje čas strávený mimo pracoviska s rodinou a priateľmi, pri jeho záujmoch.

Ak chce vedenie organizácie kladne posilniť motiváciu pracovníkov, musí sa orientovať hlavne posilnenie motivátorov, ale zároveň musí zabezpečiť aj vhodné pôsobenie hygienických faktorov.

(Heller, 2005)

McClellandova teória potreby úspechu

Potreba úspechu tvorí základ McClellandovej teórie pracovnej motivácie. Týka sa túžby prekonať prekážky, uplatňovať moc, snažiť sa čo najrýchlejšie dokázať niečo náročné. Aj preto si ľudia s vysokou potrebou úspechu vyberajú zložité, ale nie nemožné úlohy. Za ich splnenie, ale očakávajú spätnú väzbu.

2.1.2. Teórie motivačného procesu

Sofistikovanejšie koncepcie motivácie predstavujú teórie motivačného procesu. Tieto pomáhajú vysvetliť a opísať procesy, ktorými sa správanie ľudí motivuje – teda ako sa vyvoláva, usmerňuje, udržiava a s akým výsledkom sa končí. Poukazujú na skutočnosť rozdielneho správania osôb a snažia sa opísať, ako sa jednotlivec rozhoduje o najlepšom spôsobe uspokojenia potrieb.

(Sedlák, 2008)

Michael Armstrong (2007) vyzdvihuje teórie zamerané na proces - tvrdí že pre manažérov sú užitočnejšie než teórie potrieb, pretože poskytujú realistickejšie vodítko pre metódy motivovania ľudí.

Druhy procesov:

- očakávania (expektačná teória)
- dosahovania cieľov (teória cieľov)
- pocity spravodlivosti (teória spravodlivosti)

Teória očakávania: Je jednou z najúspešnejších teórií, nakoľko ukazuje, ako ľudia niečo pociťujú, ako sa správajú, ale aj to, prečo tak reagujú a konajú. Formuloval ju Victor Vroom v roku 1964 a ako prvý ju uplatnil v pracovných podmienkach. Podstata tejto motivačnej teórie v pracovných podmienkach spočíva v presvedčení, že vykonávať prácu určitým spôsobom závisí od miery očakávania a od výsledkov resp. od atraktívnosti odmeny pre zamestnanca.

Motivácia (sila) = hodnota výsledku x očakávanie výsledku

Na základe tejto teórie si môžu manažéri vypracovať pre zamestnancov vlastný motivačný program.

Teória dosahovania cieľov: V pracovných podmienkach tvrdí, že pokiaľ sú stanovené ciele špecifické, jasné a náročné do takej miery, aby boli splniteľné a ak existuje spätná väzba, je aj pracovný výkon vyšší. Je potvrdené, že participácia zamestnancov pri stanovení cieľa vedie k tomu, že aj napriek náročnosti cieľa sa tento stáva zamestnancovi akoby vlastný a viac ho motivuje k jeho dosiahnutiu.

Teória spravodlivosti: Teória spravodlivosti vo všeobecnosti, je model motivácie ktorý vysvetľuje, že ľudia ktorí sa na základe vnútorných motívov rozhodli konať, lebo od toho očakávajú dosiahnutie cieľa chcú, aby sa s nimi v sociálnej výmene zaobchádzalo slušne a spravodlivo. Platí to aj v pracovnej oblasti.

2.2 Motivačné faktory

2.2.1 Komunikácia

Komunikácia existuje v ľudskej komunite od nepamäti a vďaka schopnosti dorozumieť sa, prijímať a odovzdávať informácie, dokázali ľudia vytvoriť staroveké civilizácie a divy sveta. Komunikácia sa neustále vyvíja, ale dá sa jej naučiť. Ak chceme, aby ostatní porozumeli nášmu správaniu a zmýšľaniu a pochopili nás, musíme sa o to pričiniť. Komunikácia je nielen potrebou každého jednotlivca, ale aj organizácie pri uskutočňovaní pracovných úloh, organizovaní pracovného výkonu a dôležitej činnosti v procese riadenia ľudí. Vykonávanie manažérskej práce sa nezaobíde bez poznania základov komunikácie. Schopnosť efektívnej komunikácie predstavuje podmienku odbornej spôsobilosti manažéra - lebo len tí, ktorí disponujú touto schopnosťou, vedú ohodnotiť ľudský potenciál a využívanie jeho síl v prospech organizácie.

V pracovnom procese predstavuje komunikácia dôležitý motivačný nástroj. Zamestnanci musia mať informácie o aktivitách organizácie - presné informácie o jej vízii a strategických cieľoch. Na základe týchto informácií, sú oboznámení so svojím podielom na splnení týchto cieľov a získajú vedomie, že ich konkrétny pracovný výkon je dôležitý a prispieva k uskutočneniu niečoho veľkého. Informovaný zamestnanec, ktorý si uvedomí tieto skutočnosti a porozumie im, prijíma osobnú motiváciu a prácu vykonáva lepšie, ako ten kto potrebnými informáciami nedisponuje. Od zamestnancov požadujeme, aby pri výkone svojej práce dali do nej aj svoje srdce a zapojili svoje emócie. Manažéri si uvedomujú, že prostredníctvom efektívnej internej komunikácie, môžu uspokojiť nielen svojho zamestnanca, ale hlavne prostredníctvom spokojného zamestnanca získajú aj spokojného zákazníka, čo zaručuje obchodný úspech organizácie. A o to ide.

Nie je jednoduché vedieť predkladať vlastné myšlienky a názory tak, aby všetci pochopili o čo nám ide, nie je jednoduché vedieť ovplyvňovať správanie a jednanie zamestnancov tak, aby súhlasili s našimi zámermi, a nie je jednoduché rešpektovať hodnoty a motiváciu tých, s ktorými komunikujeme. Ale

toto všetko je podmienkou pracovného úspechu manažéra, ak chce niekoho presvedčiť, získať, usmerniť ho a motivovať. Dostatok informácií pôsobí ako významný motivačný faktor a interná komunikácia ho vytvára a posilňuje.

2.2.2 Vedenie tímu, štýl riadenia

Ak vychádzame z tradičných funkcií manažmentu, ako je plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinovanie a kontrola – vedúci dáva pokyny a usmernenia určitej skupine ľudí, manažér plánuje, koordinuje a riadi procesy prebiehajúce v organizácii v súvislosti s využitím ľudských zdrojov. V súčasnom ponímaní tieto funkcie nahradili súčasní odborníci manažmentu funkciou vedenie ľudí.

(Vetráková)

Štýl vedenia je vertikálny vzťah vedúceho (manažéra) k podriadeným zamestnancom, alebo k celému kolektívu. So štýlom riadenia sa vyvíja aj povaha komunikácie medzi členmi kolektívu.

Poznáme nasledovné štýly vedenia:

- Štýly vedenia založené na využívaní právomoci, tzv. klasický štýl vedenia
- Likertove štýly (systémy) vedenia
- Štýly vedenia na báze manažérskej mriežky

Štýly vedenia založené na zaužívaní právomoci

Autokratický štýl

Vedúci rozhoduje o základných pracovných otázkach sám, bez ohľadu na druhých, uplatňuje svoje mocenské postavenie. Ide o jednostranné rozhodovanie, kde zamestnanec nemá možnosť vyjadriť svoj názor.

Demokratický, participatívny štýl vedenia

Tento štýl umožňuje obojstrannú komunikáciu vedúceho zamestnanca a ním riadeného zamestnanca. Vedúci zamestnanec predkladá návrhy riešenia

svojim zamestnancom na odkonzultovanie a radí sa s nimi o postupoch, konzultuje rozhodnutia a starostlivo zvažuje ich návrhy. Účasť vedených zamestnancov využíva aj pri stanovení odmien a hodnotení výkonu zamestnancov.

Liberálny štýl vedenia

Vedúci ponecháva svojim zamestnancom voľnosť, nezasahuje do diania využívaním svojej moci. Vystupuje zväčša ako reprezentant, vybavuje styk s vonkajším prostredím a zabezpečuje potrebné informácie. Vo veľkej miere sa spolieha na podriadených, ktorí sami, alebo vo veľkej miere rozpracujú ciele svojej činnosti a navrhnu postup riešenia.

Viesť ľudí len jedným z uvedených štýlov by bolo neefektívne, preto je vhodné využívanie rôznych štýlov riadenia. V súčasnosti sa ustupuje od autokratického štýlu, aj keď jeho princípy sa využívajú vtedy, keď je potrebné rýchle rozhodnutie a okamžitý výsledok.

Likertove štýly

Exploatačno-autoritatívny štýl vedenia

Vedúci sú vysoko autoritatívni a rozhodovanie sa odohráva zväčša na vrchole organizácie. Komunikácia sa uskutočňuje zhora, nadol. Požaduje sa tvrdá disciplína a motivácia sa zabezpečuje pomocou strachu a trestov, len výnimočne formou odmien.

Benevolentne-autoritatívny štýl vedenia

Prevažuje autoritatívna zložka, ale na rozhodovaní sa už majú možnosť podieľať aj iní zamestnanci, právomoci sa delegujú. Vedúci je ochotný akceptovať aj návrhy, nápady a názory svojich zamestnancov. Motiváciu predstavujú odmeny, ale využíva sa aj trest a zastrasovanie.

Konzultatívny štýl vedenia

Uplatňuje sa obojstranná komunikácia, ale vedúci dôverujú svojim podriadeným, len do značnej miery. Základné rozhodnutia a rámcová politika sa

uskutočňuje na vrcholovej úrovni organizácie, špecifické, na úrovni organizačných zložiek. Formy motivácie predstavujú odmeny, prípadne tresty, ale aj spoluúčasť.

Participatívno-skupinový štýl vedenia

Prejavuje sa v čo najväčšej miere participácie medzi vedúcim a podriadenými. Využíva sa obojstranná komunikácia, čo sa prejavuje v úzkej spolupráci pri stanovení cieľov a pri dôležitých rozhodnutiach. Veľká autonómia v rozhodovacom procese organizácie je udelená nižším organizačným zložkám. Motivácia sa uplatňuje formou účasti na rozhodovacích procesoch a stanovovaní cieľov.

(Sedlák, 2008)

Táto charakteristika jednotlivých štýlov predstavuje ich hraničné vymedzenie, nemôžeme k nim pristupovať, ako k niečomu nemennému. Naopak, pri interakcii vedúceho so spolupracovníkmi sa vyžaduje aplikácia prvkov rôznych štýlov, nakoľko je potrebné prispôbiť sa danému okamžiku a situácii plnenia úloh.

Vedúci zamestnanci uplatňujú pri vedení ľudí taký štýl riadenia, ktorý odzrkadľuje ich osobnostné črty, intelektuálne aktivity a motivačný charakter. Hovorí sa, že dobrý vedúci rozumie umeniu navodiť v tíme inšpirujúcu atmosféru, dokáže svojim prístupom prispieť k spokojnosti zamestnancov a v záťažových situáciách, keď sa nedarí, dokáže nakaziť optimizmom a motivačnou náladou celý pracovný tím.

2.2.3 Pracovná spokojnosť

Prirodzenou túžbou človeka je, aby žil šťastne, spokojne a aby bol jeho život naplnený pozitívnymi udalosťami. História nám ale predkladá rôzny pohľad na ľudské šťastie. V období vojen boli na jednej strane víťazi, ktorí boli šťastní a uspokojení, a na druhej strane dobyvačné vojny prinášali ostatným ľuďom nešťastie a utrpenie.

Existencia človeka a rozvoj spoločnosti sú podmienené prácou. Um a úsilie človeka vložené do pracovnej činnosti dokázali meniť svet, prírodu aj

človeka samého. S rozvojom ľudstva a rozvojom techniky, sa mení pohľad na človeka v pracovnom procese. V dvadsiatych rokoch minulého storočia sa objavujú prvé písomné práce zamerané na riešenie otázok motivácie v práci, postojov a medziľudských vzťahov. U nás sa problematikou spokojnosti v práci začal zaoberať v šesťdesiatych rokoch Anton Jurovský, ktorý ako prvý poukázal aj na rozdielnosť chápania pojmov – spokojnosť v práci, pracovná spokojnosť a uspokojenie z práce. Treba rozlišovať celkovú spokojnosť a spokojnosť s čiastkovými faktormi práce i aspektmi mimo nej. Spokojnosť s jednotlivými faktormi závisí od významnosti a dôležitosti jednotlivého faktora pre zamestnanca. Spokojnosť a šťastie majú normatívno – hodnotový charakter a ich chápanie závisí od hodnotovej orientácie človeka.

Medzi najvýznamnejšie znaky spokojnosti patria :

- trvácnosť a intenzita.
- chápanie nezávisle a závisle premennej
- viazanosť na jednotlivca

Pracovnú spokojnosť môžeme chápať v priamej súvislosti s pracovnou motiváciou, výkonnosťou jednotlivca, zaujímavosťou práce a identifikáciou zamestnanca s firmou. Výskumy zamerané na zisťovanie miery pracovnej spokojnosti, potvrdili teoretické poznatky z teórií motivácie - Maslow, Herzberg, Vroom – charakteristika jednotlivých teórií je v časti Motivačné teórie.

Spokojnosť zamestnancov sa posudzuje na základe týchto oblastí:

- vzťah k samotnej práci
- vedenie tímu, správanie nadriadeného
- medziľudské vzťahy
- nespokojnosť s platovým ohodnotením
- adaptácia na pracovisko, vzťah ku kolektívu
- stabilita v zamestnaní
- plány zamestnanca na začiatku pracovnej kariéry, prípadne v mladosti a porovnanie s terajšou prácou

Okrem uvedených pracovných faktorov vplývajú na spokojnosť zamestnanca
aj mimopracovné faktory,

(Kollárik, 1986)

3. PRIESKUMNÁ ČASŤ

3.1. Predmet a miesto realizácie prieskumu

Predmetom nášho prieskumu je analýza názorov, úrovne a efektívnosti hodnotiaceho procesu zamestnancov a pracovnej motivácie v akciovej spoločnosti Slovenská pošta, a.s.:

- a) u zamestnancov pôšt v pôsobnosti Oblastného riaditeľstva pôšt Žilina – vedúcich pôšt, prihradkových zamestnancov, poštových doručovateľov a ostatných zamestnancov pracujúcich v zázemí pošty
- b) u vedúcich pôšt, ktorí sa priamo podieľajú na realizácii hodnotiaceho procesu.

3.2. Cieľ prieskumu

Cieľom nášho prieskumu bolo zistiť:

- U vybraných zamestnancov pôšt, úroveň a efektívnosť hodnotenia zamestnancov
- ako je hodnotenie zavedené, v akej cyklickosti je realizované, ako sú implementované jeho výsledky, a taktiež aj postoj zamestnancov k samotnému hodnoteniu.
- U vedúcich pôšt navyše - metódy, ktoré využívajú pri hodnotení vedených zamestnancov, ich názor na využitie výsledkov hodnotenia v praxi a tiež sme zisťovali, čo im robí problémy pri vykonávaní hodnotenia zamestnancov.
- Pri motivovaní zamestnancov - hierarchiu ich potrieb a motivačné stimuly, činitele, ktoré ich dokážu zaktivizovať k vyšším pracovným výkonom. Ďalej, či si stanovujú ciele, ktoré ich dokážu motivovať v práci k lepším výsledkom, a tiež sme zisťovali, čo v práci na nich pôsobí negatívne a demotivuje ich konanie.

3.3. Úlohy prieskumu

Pri prieskume sme si stanovili tieto úlohy:

1. zistiť a analyzovať najdôležitejšie motivačné stimuly podľa pracovného zaradenia zamestnancov, zistiť stanovisko o potrebe vzdelávania zamestnancov,
2. zistiť a analyzovať aké činitele vplývajú na spokojnosť zamestnancov v práci a čo na nich pôsobí negatívne,
3. zistiť a analyzovať potrebu hodnotenia zamestnancov z pohľadu zamestnancov,
4. zistiť a analyzovať hodnotiaci proces zamestnancov z pohľadu hodnotiteľov.

3.4. Prieskumné hypotézy

Na základe uvedených úloh a vytýčených cieľov sme si stanovili nasledovné hypotézy:

H1: Predpokladáme, že plat a finančné ohodnotenie patrí u poštových zamestnancov a vedúcich pôšt k najvyšším motivačným faktorom, ktoré ovplyvňujú ich pracovný výkon.

H2: Predpokladáme, že v čase hospodárskej krízy je pre poštových zamestnancov a vedúcich pôšt dôležitá práca v silnej, konkurencieschopnej a stabilnej akciovej spoločnosti Slovenská pošta, a.s.

H3: Predpokladáme, že zavedený hodnotiaci systém zamestnancov je pre hodnotiteľov neuspokojivý – z dôvodu neefektívneho využívania jeho výsledkov a času vynaloženého na prípravu podkladov.

H4: Predpokladáme, že zamestnanci sú nespokojní s kritériami, ktoré boli stanovené v systéme odmeňovania.

4. HODNOTENIE A MOTIVÁCIA V AKCIOVEJ SPOLOČNOSTI

4.1. Charakteristika akciovej spoločnosti Slovenská pošta, a.s.

Prierez historickým vývojom pôšt

Dejiny pošty sú bohaté, nutnosť posielat' správy, mala strategický význam od vzniku civilizácií. Doprava a preprava listov je známa oddávna, a v istom časovom období sa pošta využívala aj na prepravu ľudí a obchodníkov. Je prirodzené, že krajiny a ríše, ktoré neustále bojovali aby rozširovali svoje územia, si potrebovali medzi sebou vymieňať informácie a spojenie.

Vo feudálnej spoločnosti pozostávala štruktúra vládnucej triedy z dvora panovníka, šľachty a cirkevných hodnostárov. Aby mohli rozširovať svoje pôsobenie a upevňovať moc, bolo potrebné, aby si vymieňali informácie medzi dvorom a odľahlými miestami svojej moci. V tomto období udržiavali spojenie poslovia. Poslov si vydržiavali všetci vyšší hodnostári, šľachtici a rôzne inštitúcie. S rozvojom miest, sa potreba styku ešte upevnila a na posielanie správ sa udržiavali mestskí poslovia. Nešlo o pravidelný styk, ale len podľa potreby – posol odchádzal len vtedy, ak bolo potrebné doručiť správu od konkrétneho podávateľa a k určitému príjemcovi. Z tohto vyplýva, že neboli ani presne stanovené trasy a po ceste sa nezberali ďalšie správy na doručenie. Doručovatelia správ a poslovia boli v tomto období, v spoločenskej hierarchii, postavení vyššie ako poddaní alebo mestská chudoba.

Pomenovanie pošta pochádza z latinského slova „posita“, čo znamená položená, uložená, neskôr „statio posta“ – stanica položená. Toto pomenovanie používali Rimania, ktorí pošty už aj evidovali a vedeli aj vzdialenosti medzi nimi. (Radváni, 2005, str.7)

Prvé zmienky o pravidelnej poštovej preprave siahajú do 16 storočia. V roku 1505 rodina Taxisovcov získala od cisára Maximiliána I. právo zabezpečiť poštové spojenie medzi vtedajšími európskymi dvormi Habsburgovcov. V roku 1516 zriadil Matej Taxis poštový spoj Viedeň – Bruxelles a neskôr aj do Ríma. Neskôr - Viedeň – Praha a pribudla aj Viedeň – Bratislava (r. 1530). V roku 1535 bol vydaný prvý poštový poriadok a tým sa potvrdili začiatky organizovanej

pošty v Rakúsko – Uhorsku. Najvyšší úrad bol poštový dvor. V tomto období bolo potrebné skvalitniť a zefektívniť poštové služby podľa potrieb používateľov. Sú známe prvé smernice o poštách. Napr. Ferdinand II sa v r. 1603 snažil skvalitniť služby pošty tým, že na dopravu sa brali aj menšie zásielky – balíčky. Tomto období boli napísané listy upravené do balíčkov, ktoré boli previazané špagátom a opatrené pečaťou. Skvalitnil a zrýchlil aj prepravu tým, že stanovil výmenu koňov? Koní? na poštových staniach. Na túto dobu to bol efektívny a vysoko ziskový spôsob doručovania. Taxisovci zamestnávali v Európe 20 000 poštárov, ktorí doručovali nielen zásielky v podobe listov, ale aj noviny, časopisy, rôzne dokumenty a dokonca prepravovali aj osoby, odtiaľ je názov „taxi“. (<http://encyklopedia.sme.sk/html>).

V 17. storočí boli pošty v Rakúsko – Uhorsku zverené talianskej rodine Paar a táto rodina zriadila prvý vojenský – poľný poštový úrad Rakúsko – Uhorsko.

V 18. storočí, sa na prepravu osôb, zásielok a už aj peňažných zásielok stále využívali poštové vozy ťahané koňmi. Neraz to bolo veľmi náročné, nakoľko cesty neboli s pevným podkladom - boli prašné, s kameňmi, neraz s hlbokými výmoľmi a tým zdržiavali prepravu. Za prepravu zásielok sa v tomto období platil stanovený poplatok. Polovicu poplatku zaplatil podávateľ a polovicu prijímateľ. Na poštových vozoch chodili uniformovaní postilióni s trúbkou. Trúbkou oznamovali príchod, a platil zákon, že po zatrúbení postilióna, poštový voz dostal prednosť pred ostatnými. Trúbka sa stala dodnes symbolom v znaku pošty. V 18.storočí zoštátnila celú poštu a poštovú správu cisárovná Mária Terézia. Najvyšším poštovým orgánom bol Dvorná poštová komisia vo Viedni a poštové kočy patrili pod Hlavné riaditeľstvo poštových kočov v generálnom riaditeľstve pôšt vo Viedni. Na území Slovenska bola zrušená Dvorná poštová komora - jediná dlhoročná poštová správa a bol zriadený najvyšší orgán Najvyššia dvorná poštová správa pri Miestodržiteľstve v Budíne.

V 19. storočí sa preprava koňmi nahradila prepravou na pltiach a boli zavedené dostavníky, ktoré premávali aj v noci. Uvedené spôsoby prepravu urýchlili. Na listy sa začali používať obálky. V tomto období sa začalo aj používanie pečiatok, na ktorých bol uvedený názov poštovej stanice. Pečiatka

potvrďovala nielen podanie, ale aj zaplatenie príslušných poplatkov na pošte. Taktiež sa na niektorých miestach objavili čierno-žlté skrinky, ktoré slúžili na vkladanie zásielok od podávateľa. Zásielky sa zo skriniek vyberali a expedovali. Poštové schránky sa používajú dodnes. Od roku 1848 prevzala správu pôšt revolučná maďarská vláda. Zaviedli sa maďarské cestovné poriadky, vydali prvé maďarské známky a korešpondenčné lístky.

(Radváni, 2005)

Na začiatku 20 storočia po vzniku Československej republiky vznikla 29.11.2018 Správa pôšt a telegrafov. V tomto období patrila k najväčším podnikom. Poštové zásielky sa začali prepravovať okrem železnice aj letecky. K rozdeleniu správy došlo až počas druhej svetovej vojny a prevádzkovateľom poštových služieb sa stala Slovenská poštová správa.

Povojnové obdobie Československej republiky poznamenalo rozmach poštovníctva. Nový zákon o pošte nahradil rakúsky zákon platný v Čechách (1837) a uhorský zákon (1850), ktorý bol platný a Slovensku. Zákon priniesol mnoho nových, moderných prvkov a terminológie.

Februárové udalosti r. 1948 priniesli znárodnenie štátneho podniku Slovenská pošta a ďalší rozvoj, ktorý bol poznamenaný sovietskym vplyvom. Komunistická moc tvrdo dopadla na zamestnancov poštového rezortu. V roku 1949 muselo poštové služby opustiť viac ako 10 000 zamestnancov v rámci akcie „Muži do výroby – ženy na poštu“ a pošta sa dostala na okraj plánovaného socialistického hospodárstva. V tomto období sa preferoval ťažký a zbrojársky priemysel.

Od roku 1948 do roku 1992 sa uskutočnilo veľa zmien, najväčšie ale v šesťdesiatych rokoch minulého storočia – Poštové úrady boli nahradené poštami, postavenie doručovateľov sa posilnilo aj používaním rovnošaty a vynikol nový znak spojov. V roku 1963 vznikla Ústredná správa spojov a aj republikové ministerstvá. Zlom v riadení rezortu predstavuje rok 1971, kedy vznikli Federálne ministerstvo spojov ČSSR a Ústredné riaditeľstvo spojov Praha a Bratislava, ktoré nahradili republikové ministerstvá.

(<http://honline.sk/ekonomika>).

V roku 1989, po závažných spoločenských zmenách sa transformovali aj poštové služby. Československo bolo rozdelené na dva samostatné štáty – Českú a Slovenskú republiku. Niekoľkoročná cesta československého poštovníctva sa definitívne prerušila.

V roku 1993 vznikol rozhodnutím Ministerstva dopravy, spojov a verejných prác SR štátny podnik Slovenská pošta. Od 1. marca 1996 sa sídlo ústredia Slovenskej pošty premiestnilo z Bratislavy do Banskej Bystrice. Slovenská pošta sa v r. 2004 pretransformovala na akciovú spoločnosť.

Slovenská pošta, akciová spoločnosť

Od 1.10.2004 sa píše súčasné dejiny Slovenskej pošty, a.s. Transformácia SP na akciovú spoločnosť so 100 % účasťou štátu umožnila pretvorenie pošty na ekonomicky samostatný a konkurencieschopný hospodársky subjekt, čo v praxi znamená, že Slovenská pošta nedostáva od štátu zo štátneho rozpočtu žiadne dotácie a hospodári samostatne. Zastúpená je Ministerstvom dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja SR.

Slovenská pošta, a.s., je poskytovateľ širokého portfólia produktov v oblasti komunikačných, distribučných a platobných služieb v tuzemskom aj v zahraničnom styku. Obstáť v konkurenčnom prostredí, v ktorom je zaregistrovaných vyše 20 poštových operátorov sa pošta snaží rozširovaním svojej činnosti a poskytovaním vysoko kvalitných služieb. O tomto svedčia aj certifikáty potvrdzujúce zavedenie systému manažérstva kvality v zmysle noriem ISO 9001:2008, ktoré SP, a.s. udelila po absolvovaní certifikačného auditu spol. QSCert, s.r.o.

Slovenská pošta, a.s., poskytuje univerzálne poštové služby v zmysle poštovej licencie na základe osobitného predpisu. Poštovú licenciu udeľuje Poštový regulačný úrad, ktorý je národným regulačným orgánom pre odvetvie poštových služieb.

Ide o poskytovanie týchto poštových služieb :

- preprava, dodaj listových, balíkových a peňažných zásielok v tuzemskom a medzinárodnom styku
- kuriérna služba na prepravu a dodaj zásielok so zaručenou lehotou dodania

- výstavba a prevádzka jednotnej poštovej siete na území SR
- vydávanie prevádzkových predpisov, pomôcok, tlačív, propagačných a informačných materiálov svojej činnosti
- vydávanie poštových cenín – známky
- výroba pečiatok
- činnosť príležitostných priehradiek pri rôznych spoločenských udalostiach

Slovenská pošta a.s. prevádzkuje Poštové múzeum, v ktorom sa snaží priblížiť históriu a súčasnosť Slovenskej pošty. Je zriadené v jej sídle v Banskej Bystrici.

Slovenská pošta poskytuje svoje služby prostredníctvom svojich prevádzok - pôšt, ktorých je v súčasnosti 1566. V mestských aglomeráciách sa nachádza 20% pôšt, ostatné sú v malých obciach. Podľa počtu je zrejmé, že poštové služby sú dostupné používateľom na celom území SR. Nakoľko hospodárska kríza sa prejavila aj na Slovenskej pošte, nevyhla sa ani táto spoločnosť nepopulárnym opatreniam v podobe zrušenia nerentabilných a neefektívnych prevádzok a pracovísk. Ide zväčša o zrušenie pôšt na dedinách, kde sa podľa demografického rozloženia obyvateľstva nepredpokladá využitie poštových služieb v takom rozsahu, aby bola zriadená pošta rentabilná, a taktiež tam nie je predpokladaný nárast obyvateľstva.

Slovenská pošta a.s. - v zmysle Zákona č. 507 zo 6.11.2001 O POŠTOVÝCH SLUŽBÁCH v znení zákona 15/2004Z.z. kde v §18 vymedzuje náležitosti poštovej licencie a tým aj podmienky prístupu k verejnej poštovej sieti - splňa tieto ustanovenia. Dostupnosť svojich služieb približuje verejnosti, vytvorením motorizovaných doručovacích rajónov, kde vysokokvalitní poštovní doručovatelia sprostredkujú vybavenie požiadaviek používateľov. Poštové služby sa poskytujú aj prostredníctvom pošty PARTNER, čo v praxi znamená, že služby SP, a.s. sú poskytované dodávateľsky. Nakoľko SP, a.s., si uvedomuje, že služby musia byť prístupné vo väčšom časovom rozpätí zriaďujú sa pošty PARTNER najmä v obchodoch, recepciách hotelov, príp. aj v súkromných rodinných domoch – za uvedenej podmienky. Na území SR je momentálne 46 pôšt PARTNER. Technické a materiálne vybavenie prevádzky zabezpečuje SP, a.s., personálne obsadenie - poskytovateľ. Podmienkou je poskytovanie vysoko kvalitných služieb v zmluvne

určenom rozsahu a absolvovanie vzdelávacích aktivít za účelom získania vedomostí a zručností o produktoch a službách.

(<http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>)

SP, a.s. zamestnáva 14000 zamestnancov, prevažná väčšina sú ženy.

Nakoľko poskytovanie kvalitných služieb zaručuje len disponovanie kvalitným ľudským kapitálom, zamestnancami vzdelanými, kvalifikovanými a zručnými, SP a.s. si to uvedomuje a vyvíja aktivity aj týmto smerom. Tiež si uvedomuje, že ľudský kapitál predstavuje pre spoločnosť najväčšie bohatstvo, a preto je jej cieľom vytvorenie takých podmienok, ktoré budú prispievať k spokojnosti zamestnancov, motivácii k vyšším a lepším pracovným výkonom a k zvyšovaniu produktivity práce.

4.2 Motivácia a hodnotenie zamestnancov Slovenskej pošty, a.s.

Motivácia zamestnancov Slovenskej pošty, a.s.

Slovenská pošta a.s., si uvedomuje, že jedným zo základných predpokladov úspešnej a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom prostredí je motivácia. Aby sa dosiahla vysoká motivácia, bolo potrebné vyšpecifikovať motívy, ktoré tvoria vnútornú pohnútku každého zamestnanca plniť strategické ciele spoločnosti a tiež spracovať tieto motívy do motivačného programu.

Motivačný program spoločnosti predstavuje súbor konkrétnych opatrení v riadení ľudských zdrojov, pričom cieľom je ovplyvniť pracovné správanie a vytvoriť a upevniť postoje zamestnancov k spoločnosti. Základom je predpokladané stotožnenie zamestnancov s cieľmi spoločnosti, uvedomenie si potreby neustáleho rozvoja svojich vedomostí, schopností a zručností t.j. potrebu vzdelávania.

Slovenská pošta vykonala v r. 2003, 2005 a 2006 meranie spokojnosti zamestnancov, ktoré bolo zároveň nasmerované aj k získaniu poznatkov o motivačných stimuloch. Otázky boli zamerané na motivačné faktory:

1. sociálne istoty
2. systém odmeňovania
3. nadriadení zamestnanci

4. spolupracovníci, kolegovia
5. pracovné podmienky
6. možnosť uplatnenia sa.

Projekt, príprava a realizácia motivačného programu prebehla v nasledujúcich fázach:

- analýza motivačného profilu zamestnancov
- stanovenie cieľov programu
- vymedzenie potenciálnych stimulačných prostriedkov
- výber konkrétnych foriem a postupov, konkrétne podmienky stimulácie
- vlastný motivačný program a oboznámenie zamestnancov s jeho obsahom.

Slovenská pošta si v analýze prehodnotila silné a slabé stránky.

Silné stránky spoločnosti Slovenská pošta, a.s.:

- pravidelný mesačný príjem
- známy, silný - konkurencieschopný zamestnávateľ
- sociálny program a sociálne istoty , napr. poskytovanie príspevkov zo sociálneho fondu v podobe príspevku na stravovanie, dopravu, sociálna výpomoc
- vypracovaná Podniková kolektívna zmluva a vytvorené záväzky s odborovými partnermi
- zamestnanecké výhody – napr. príspevok na poistenie za škody spôsobené pri používaní služobného motorového vozidla
- systém vzdelávania
- možnosť kariérneho rastu
- automatizácia pôšt

Slabé stránky spoločnosti Slovenská pošta, a.s.:

- neuplatňovanie odmeňovania podľa zásluh jednotlivca
- neocenenie prínosu jednotlivca napr. pri získaní významného zákazníka
- nízka mzda
- nemotivujúca pobádacia zložka mzdy, nízky podiel pobádacej časti mzdy
- pracovné prostredie na poštách

- mnoho produktov a komplikované pracovné postupy
- absencia jazykových kurzov pre zamestnancov pôšt

Na základe získaných poznatkov sa Slovenská pošta a.s., zamerala najmä na tieto oblasti:

- odmeňovanie zamestnancov
- starostlivosť o zamestnancov
- vzdelávanie zamestnancov
- zamestnanecké výhody
- zamestnanecké vzťahy a sociálny rozvoj.

Uvedené opatrenia z týchto oblastí sa premietli do motivačných cieľov SP, a.s. ktoré v praxi uplatňujú a realizujú vedúci zamestnanci vo všetkých organizačných zložkách na Slovensku.

(Motivačný program SP, a.s., Príloha k opatreniu č.424 PVSP, čiastka 46/2007)

Z tohto dôvodu sme sa zamerali na zhodnotenie motivácie na koncovej organizačnej zložke SP a.s., - na poštách. Zmysel motivácie na pošte spočíva, najmä v snahe vedúcich zamestnancov pôšt o stotožnenie zamestnancov so zadaným cieľom, ktorý predstavuje pracovný výkon, alebo pracovné správanie a vo vytvorení pozitívneho prístupu zamestnanca k danej požiadavke. Spôsob motivácie, metódy a motivačné stimuly si zvolí každý vedúci zamestnanec individuálne. V procese motivácie sa zhodnotia jeho motivačné, komunikačné a manažérske kompetencie.

Veľkou výhodou vedúcich pôšt je poznanie svojich riadených zamestnancov a najmä informácie a znalosti o ich:

- postojoch a charaktere človeka
- individuálnych potrebách (peniaze, pochvala, postup v zamestnaní a pod.)
- kompetenciách - vedomosti, schopnosti, zručnosti
- realizácii v pracovnom procese a pracovných potrebách
- individuálnych osobných a pracovných cieľoch

Motivácia zamestnancov na pošte sa zameriava najmä na:

- stotožnenie zamestnancov s cieľmi organizácie

- splnenie mesačného plánu, nakoľko je prepojený na mesačný systém odmeňovania zamestnancov
- vytváranie pozitívnej atmosféry na pracoviskách
- vytváranie efektívnej pracovnej komunikácie
- dodržiavanie požadovaných Štandardov správania sa, ako voči používateľom, tak aj voči spolupracovníkom na pošte
- dodržiavanie organizačnej kultúry – lojalita voči firme – silná spoločnosť v trhovom prostredí, používané rovnošaty, rovnošatových súčastí.

O správnom a ideálnom spôsobe pôsobenia motivácie zamestnancov, svedčia spokojní, motivovaní zamestnanci, ktorí zvyšujú produktivitu práce a zároveň chápu a sú si vedomí, že ich pracovný výkon prispieva nielen k splneniu cieľov pošty na ktorej pracujú, a taktiež aj k splneniu strategických cieľov svojho zamestnávateľa Slovenskej pošty, a.s..

Hodnotenie zamestnancov Slovenskej pošty, a.s.

Hodnotenie zamestnancov je považovaný za jeden z hlavných motivačných činiteľov. Ako prebieha hodnotenie na Slovenskej pošte a v jej organizačných zložkách na poštách? Je potrebné uvedomiť si, že hodnotenie zamestnancov v tejto akciovej spoločnosti nespočíva len v hodnotení výsledkov výkonu, ale aj v hodnotení kompetencií, znalostí, vedomostí, zručností a postojov zamestnanca, ktorými musí disponovať výkone práce, v zmysle daného pracovného zaradenia.

Hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov na poštách je nastavené v zmysle metódy Management by Objectives - MbO - hodnotenie podľa cieľa. Každá pošta dostane na začiatku mesiaca cieľ – splnenie stanoveného mesačného obchodného plánu tržieb, a jeho splnenie je prepojené so systémom odmeňovania. Metódu MbO sme charakterizovali v teoretickej časti – Metódy hodnotenia. Táto metóda predpokladá motiváciu k dosiahnutiu, nakoľko na základe plánu celej pošty sa zamestnancom stanovujú ciele pre jednotlivcov. Sú to náročné, ale podľa zamestnávateľa, pre zamestnanca prijateľné ciele. Napríklad pre zamestnancov poštovej prevádzky – t.j. priehradkových zamestnancov a poštových

doručovateľov sú stanovené mesačné ciele v podobe dosiahnutia určenej finančnej tržby za vybrané produkty. Na stanovení a rozpísaní plánu tržieb pre jednotlivých zamestnancov sa podieľa vedúci pošty a zamestnanci sú s cieľom oboznámení. Nakoľko Slovenská pošta, a.s. je samostatne hospodáriaci subjekt bez štátnych dotácií, stanovené ciele pre pošty a jednotlivcov sa odvíjajú od strategických cieľov a vízie spoločnosti.

Cieľ pre jednotlivých zamestnancov je stanovený v súlade so zásadami SMART, charakterizované v časti 2.1 Motivačné teórie.

Na poštách si údaje, ktoré slúžia k hodnoteniu sledovali zamestnanci denne, v pomocných záznamoch, ktoré po odkontrolovaní, na konci hodnoteného obdobia odovzdali vedúcemu zamestnancovi a tento na základe výsledkov vyhodnotil mesačné plnenie stanovených cieľov. V súčasnosti výšku dosiahnutej tržby poskytuje softwarové vybavenie. Na konci mesiaca vedúci pošty vyhodnotí plnenie plánu tržieb za celú poštu, následne jednotlivcov a stanoví im % podiel pobádacej zložky mzdy. Výška percenta je stanovená v zmysle Organizačnej smernice o odmeňovaní. Tento dokument obsahuje viaceré základné kritériá odmeňovania, a zároveň je udelená kompetencia Oblastným riaditeľstvám pôšt (ORP) vybrať a stanoviť poštám v rámci svojho riadiaceho obvodu, kritériá na odmeňovanie podľa vlastného uváženia, s prihliadnutím na vízie a ciele ORP - ktoré predstavujú aj splneniu hospodárskeho – finančného plánu nielen ORP, ale aj SP, a.s. Manažéri ORP Žilina vybrali poštám základné kritérium v podobe splnenia určenej výšky plánu tržieb za vybrané produkty.

Nakoľko mesačné hodnotenie spočíva aj vo vyhodnotení pracovného správania, vedúci každej pošty si stanoví vlastné kritériá pre zamestnancov podľa pracovného zaradenia.

Tieto kritériá sú zamerané najmä na kvalitu poskytovaných služieb a pracovné správanie zamestnanca:

- počet oprávnených sťažností
- plnenie stanovených úloh,
- dodržiavanie stanovených štandardov správania sa, ochota, ústretovosť

- zástup a výpomoc pri zastupovaní zamestnancov, ktorí sú PN, alebo na dovolenke
- plnenie zadaných pracovných úloh - nad rámec pracovného výkonu stanoveného v Domácom poriadku pošty

Domáci poriadok je dokument, ktorý je k dispozícii na každej pošte, vyhotovuje ho príslušná vedúca pošty a obsahuje:

1. Popis každého pracovného miesta na pošte - obsahovo zodpovedá popisu ktorý je uvádzaný v teoretickej časti - Opis pracovného miesta
2. Informácie o danej pošte
 - všeobecné informácie o pôsobnosti pošty,
 - organizačnú štruktúru danej pošty
 - informácie o pracovných povinnostiach zamestnancov
 - ❖ vedení dochádzky – pracovný výkaz, o spôsobe zadelenia na pracovisko v dané dni
 - ❖ efektívnom využívaní pracovného času
 - ❖ poskytovaní rovnošaty a OOPP a ich používaní
 - ❖ hlásení pracovných úrazov
3. Informácie o povinnostiach a stanovenej zodpovednosti jednotlivých zamestnancov vyplývajúcich z technologických postupov - podľa zadelenia na pracovnú pozíciu.
4. Ustanovenia o zachovávaní mlčanlivosti o skutočnostiach s ktorými sa stretol pri výkone pracovnej činnosti a o ochrane osobných údajov v zmysle zákona 428 /2002 Z.z.

(<http://jaspi.justice.gov.sk>)

Domáci poriadok je využívaný, pri posudzovaní pracovných výsledkov a pracovného správania, ako východiskový dokument stanovujúci povinnosti a pracovnú náplň zamestnancov.

Na poštách sa vykonáva 1x ročne hodnotenie vedúcich a ostatných zamestnancov – plnenie ich pracovných povinností a pracovného správania. U vedúcich zamestnancov sa hodnotí aj ich riadiaca činnosť. Ide o hodnotenie, ktorého výsledky sa využívajú na:

- ďalšie vzdelávanie

- využitie ďalších foriem motivácie – napr. úprava mzdy, kariérny rast a pod.

Hodnotenie sa vykonáva bez prítomnosti hodnoteného zamestnanca, len subjektívnym posúdením hodnotiteľa, a hodnotený zamestnanec teda nemá možnosť konfrontovať stanovisko. Ako jeden z podkladov slúži priebežné mesačné vyhodnotenie stanovených cieľov.

Na niektorých poštách vedúce pôšt, v rámci časových možností, realizujú so svojimi zamestnancami hodnotiace rozhovory. Túto formu využívajú ako motivačný nástroj a tiež na poskytnutie spätnej väzby zamestnancovi na vykonanú pracovnú činnosť a jeho správanie.

Z ročného hodnotenia zamestnancov vyhotovuje hodnotiteľ – vedúci pošty - hodnotiaci záznam, ktorý obsahuje:

- meno, priezvisko, titul a funkcia hodnotiteľa,
- organizačná zložka
- dátum hodnotenia
- menovitý zoznam hodnotených zamestnancov – ich osobné čísla
- hodnotenie zamestnanca v číselnom hodnotení – nie je stanovený presný postup k získaniu číselného vyhodnotenia.
- odporúčané opatrenia a návrhy na zvýšenie vedomostí, zručností a pod – absolvovanie vzdelávacích aktivít, prípadne využitie nadpriemerných pracovných výsledkov a správania v ďalšom kariérnom smerovaní zamestnanca

Vyplnený záznam sa odosiela na Odbor vzdelávania a personálneho controllingu na posúdenie návrhov a ďalšie využitie. Ako spätná väzba je oboznámenie s realizáciou resp. nerealizovaním navrhnutých opatrení.

5. VYHODNOTENIE DOTAZNÍKA

Charakteristika výberového súboru a lokality prieskumu

Náš prieskum sme realizovali na vzorke zamestnancov pôšt Oblastného riaditeľstva pôšt (ORP) Žilina - v regióne Liptov, Orava a Čadca:

- 104 poštových zamestnancov (poštovní doručovatelia, priehradkóví zamestnanci a zamestnanci pracujúci v zázemí pošty)
- 23 vedúcich pôšt

Dotazníky sme odoslali na vybrané pošty v jednotlivých regiónoch a s ich realizáciou nám pomohli vedúci pôšt. Na pošte Liptovský Mikuláš sme vyplňovanie dotazníka realizovali so zamestnancami osobne. Nakoľko do spolupráce pri realizácii vyplňovania dotazníkov boli zainteresovaní aj vedúci pôšt, návratnosť vyplnených dotazníkov bola 100 %.

Prehľad respondentov

Tabuľka č. 2

Respondenti podľa pohlavia

	Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
	Počet	%	Počet	%
žena	95	91%	21	91%
Muž	9	9%	2	9%
Spolu	104	100%	23	100%

Zdroj: vlastný

Tabuľka č. 3

Respondenti podľa veku

	Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
	Počet	%	Počet	%
18 – 30	13	13%	2	9%
31 – 40	34	33%	3	13%
41 – 50	41	39%	9	39%
51 a viac	12	12%	9	39%
Spolu	104	100%	23	100%

Zdroj: vlastný

Tabuľka č. 4

Respondenti podľa dĺžky zamestnania

	Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
	Počet	%	Počet	%
Menej ako 5 rokov	21	20%	2	9%
5 - 10 rokov	19	18%	1	4%
11 - 20 rokov	39	38%	9	39%
21 - 30 rokov	20	19%	3	13%
viac ako 30 rokov	5	5%	8	35%
Spolu	104	100%	23	100%

Zdroj: vlastný

Tabuľka č. 5

Respondenti podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania

	Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
	Počet	%	Počet	%
učňovské bez mat.	6	6%	2	9%
stredošk. bez mat.	12	12%	2	9%
stredošk. s mat.	75	72%	15	65%
vysokoškolské	7	7%	4	17%
Spolu	104	100%	23	100%

Zdroj: vlastný

Vyhodnotenie dotazníka:

Otázka č. 1

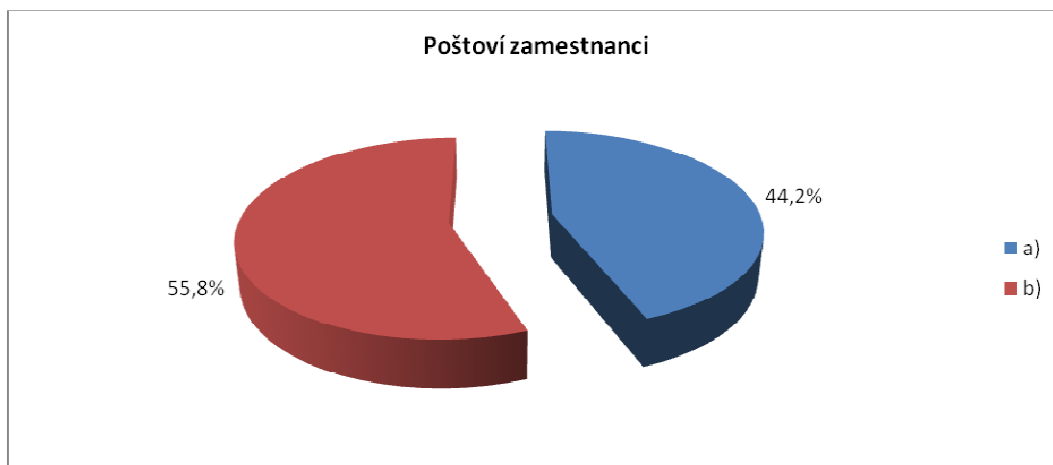
Máte v živote stanovené ciele, ktorých splnenie Vás dokáže motivovať v vyššom pracovnom výkone?

Tabuľka č. 6 k otázke č.1

		Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
a)	Áno	46	44,2%	18	78,3%
b)	Nie	58	55,8%	5	21,7%
Počet respondentov spolu:		104		23	

Zdroj: Vlastný

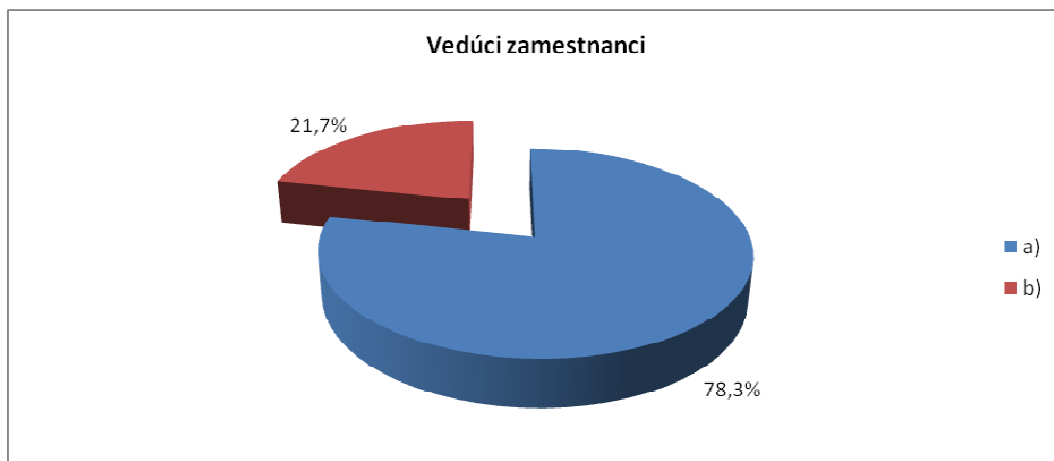
Graf č.1 k tabuľke č. 6



Zdroj: Vlastný

V živote si ľudia stanovujú súkromné a pracovné ciele, ktoré ich dokážu stimulovať a vyburcovať k vyššiemu pracovnému výkonu. U poštových zamestnancov si stanovuje ciele 44,2 % zamestnancov a na možnosť nestanovujú si ciele odpovedalo 55,8 % poštových zamestnancov.

Graf č. 2 k tabuľke č. 6



Zdroj: Vlastný

Vedúci pôšt, ktorí si stanovujú ciele predstavuje 78,3 % a 21,7 % vedúcich pôšt si ciele, ktoré ich motivujú k vyšším pracovným výkonom, nestanovuje.

Otázka č. 2

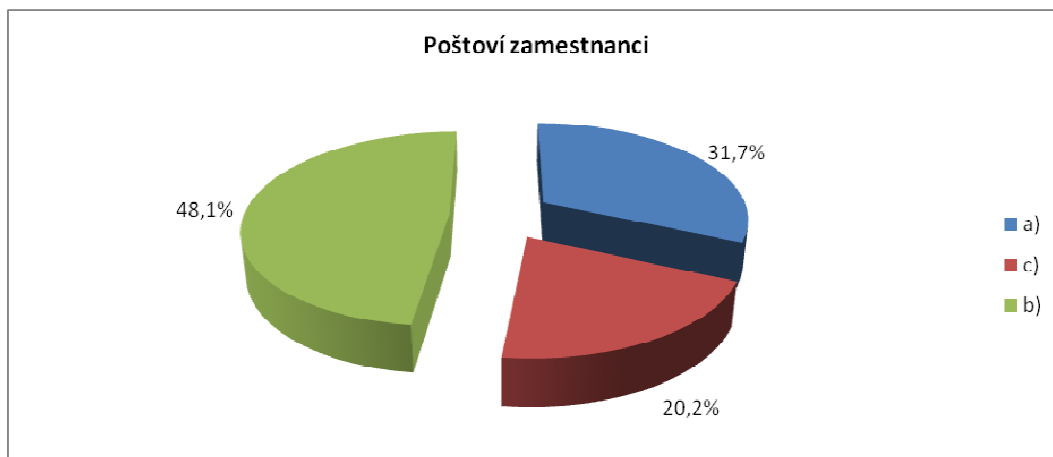
Ktorá z foriem motivácie je pre vás najdôležitejšia?

Tabuľka č. 7 k otázke č.2

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
<i>a)</i>	<i>mzda - mzda, finančná odmena</i>	66	31,7%	12	26,1%
<i>b)</i>	<i>ostatné formy motivácie</i>	100	48,1%	22	47,8%
<i>c)</i>	<i>dobré pracovné vzťahy</i>	42	20,2%	12	26,1%
Počet možností spolu:		208		46	

Zdroj: Vlastný

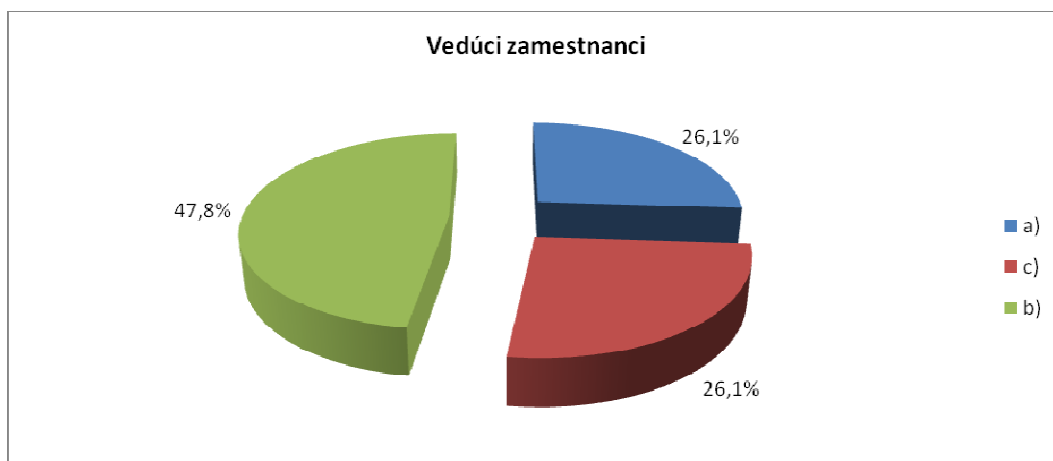
Graf č. 3 k tabuľke č. 7



Zdroj: Vlastný

Ako sme si stanovili v hypotézach, mzda ktorá predstavuje ekonomickú funkciu, je najvyššou formou motivácie nielen u poštových 31,7 % , ale aj vedúcich zamestnancov 26,1 % pôšt. 20,2 % z motivačných foriem predstavujú u poštových zamestnancov dobré pracovné vzťahy. Ostatné formy motivácie ako sú kariérny rast, organizačná kultúra, prístup vedúcich zamestnancov a efektívna komunikácia sú zastúpené 48,1 % voliteľných možností.

Graf č. 4 k tabuľke č. 7



Zdroj: Vlastný

U vedúcich pôšt, rovnaké percento motivačných faktorov - 26,1 % - predstavujú mzda a dobré pracovné vzťahy. Ostatné formy motivácie – kariérny rast, organizačná kultúra, prístup vedúcich zamestnancov a štýl ich vedenia,

a efektívna pracovná komunikácia tvorí u vedúcich zamestnancov 47,8 % voliteľných možností.

Otázka č. 3

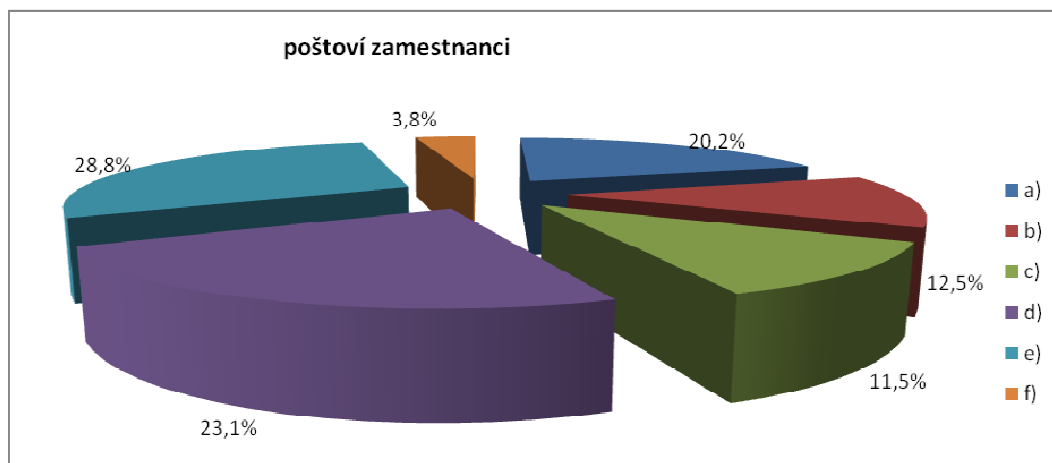
Práca ktorú vykonávate je pre vás uspokojujúca a atraktívna z dôvodu:

Tabuľka č. 8 k otázke č.3

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
a)	<i>špecifikácie práce – pracovná náplň</i>	21	20,2%	7	30,4%
b)	<i>práca ma neuspokojuje, ale vykonávam ju nakoľko nemám inú prac. možnosť</i>	13	12,5%	0	0,0%
c)	<i>práca v silnej, konkurencieschopnej, stabilnej firme SP a.s.</i>	12	11,5%	3	13,0%
d)	<i>vyhovujúce pracovné podmienky</i>	24	23,1%	5	21,7%
e)	<i>sociálne istoty</i>	30	28,8%	8	34,8%
f)	<i>prácu považujem za dočasnú</i>	4	3,8%	0	0,0%
<i>Počet respondentov spolu:</i>		104		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 5 k tabuľke č. 8

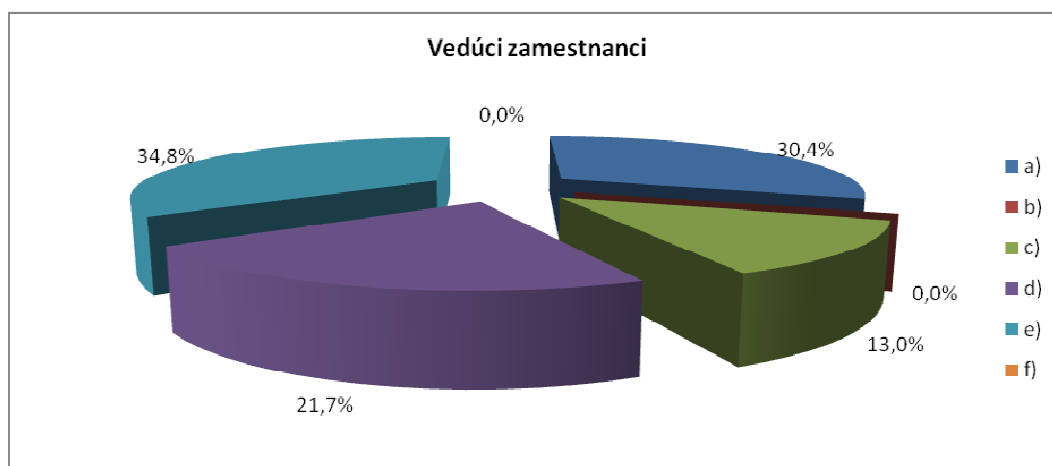


Zdroj: Vlastný

Respondenti vybrali 1 ponúknutých 6 možností – z dôvodov, ktoré sú pre nich rozhodujúce v tom, že vykonávaná práca je pre nich uspokojujúca a atraktívna. Pre 30 poštových zamestnancov sú to sociálne istoty, o čom svedčí výsledok 28,8 %. Z ďalších dôvodov je rozhodujúca pracovná náplň zamestnanca

a špecifikácia pracovného miesta – 20,2 %. Vyhovujúce pracovné podmienky predstavuje 23,1 %. Práca v stabilnej a konkurencieschopnej firme tvorí 11,5% z ponúkaných možností. V 13 prípadoch t.j. 12,5 % sa poštovní zamestnanci vyjadrili, že práca ich neuspokojuje, ale vykonávajú ju, nakoľko nemajú inú možnosť zamestnať sa inde a v 3,8 % je uvedený dôvod len dočasného zotrvania zamestnanca v pracovnom pomere.

Graf č. 6 k tabuľke č. 8



Zdroj: Vlastný

Pre vedúcich pôšt sú najdôležitejšie dôvody, pre ktoré je pre nich vykonávaná práca uspokojujúca a atraktívna, v takom istom poradí, ako u poštových zamestnancov. Sociálne istoty 34,8 %, špecifikácia pracovného miesta 30,4 % a pracovné podmienky predstavujú 21,7 %. Práca v stabilnej a konkurencieschopnej firme tvorí 17,4% z ponúkaných možností. Nikto z vedúcich pôšt neuviedol, že práca ho neuspokojuje, ale vykonáva ju, nakoľko nemá inú možnosť zamestnať sa a taktiež ju nepovažuje za dočasnú.

Otázka č. 4

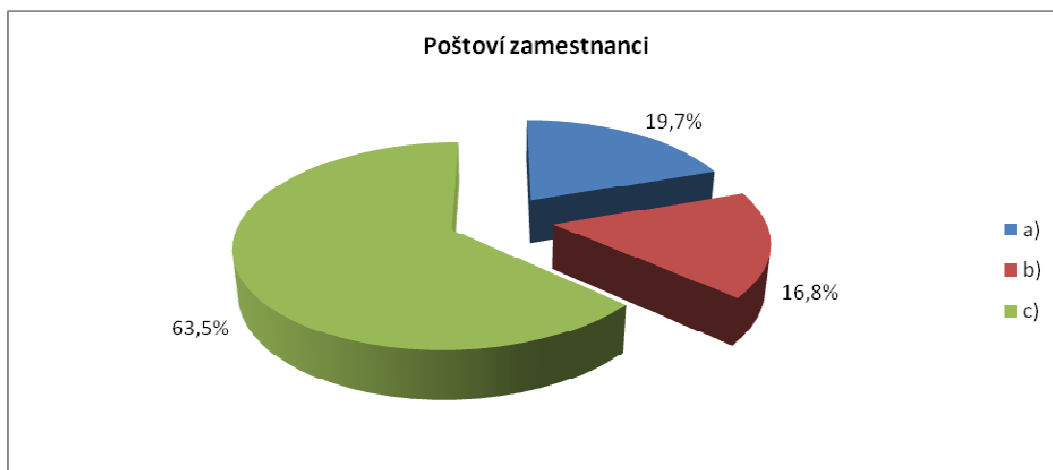
Ktoré faktory negatívne vplyvajú na Váš pracovný výkon?

Tabuľka č. 9 k otázke č.4

<i>Poštoví zamestnanci</i>			
a)	<i>nespokojnosť s finančným ohodnotením</i>	41	19,7%
b)	<i>chýbajúca pochvala a uznanie od vedúcich zamestnancov</i>	35	16,8%
c)	<i>ostatné faktory</i>	132	63,5%
<i>Počet možností spolu:</i>		208	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 7 k tabuľke č. 9



Zdroj: Vlastný

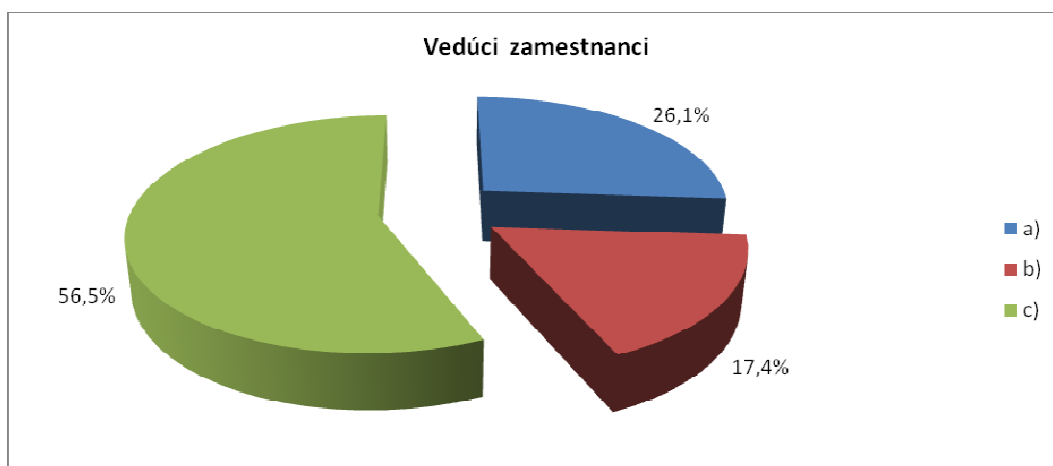
Respondenti volili dva faktory z možných 6. Na poštových zamestnancov pôsobí najdemotivujúcejšie nedostatočné finančné ohodnotenie 19,7 % a nedostatočná motivácia v podobe chýbajúcej pochvaly a uznania zo strany vedúcich zamestnancov v 16,8 %. Ostatné faktory, ktoré negatívne vplyvajú na pracovný výkon predstavujú 63,5 % možných voliteľných faktorov.

Tabuľka č. 10 k otázke č.4

<i>Vedúci zamestnanci</i>			
a)	<i>používanie "nátlaku" ako motivačného činiteľa</i>	12	26,1%
b)	<i>neistota dlhodobého zamestnania - obava zo straty zamestnania</i>	8	17,4%
c)	<i>ostatné negatívne faktory negatívne vplývajúce na pracovný výkon</i>	26	56,5%
<i>Počet možností spolu:</i>		46	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 8 k tabuľke č. 10



Zdroj: Vlastný

Na pracovný výkon pôsobí negatívne aj forma vedenia ľudí štýlom zastrahovania a prehnanej kritiky. Táto forma sa zvyčajne uplatňuje pri autokratickom štýle vedenia ľudí, ktorý síce vedie k dosiahnutiu cieľa, ale z dlhodobého hľadiska sa nedá uplatňovať, nakoľko pôsobí demotivujúco, ako v prípade vedúcich zamestnancov - až v 26,1%. 17,4 % predstavuje neistota a strach zo straty zamestnania. Ostatné formy - chýbajúca pochvala od vedúcich zamestnancov, nespokojnosť a finančným ohodnotením a nezaujmom nadriadeného o názory a návrhy predstavujú 56,5 % z voliteľných faktorov.

Otázka č. 5

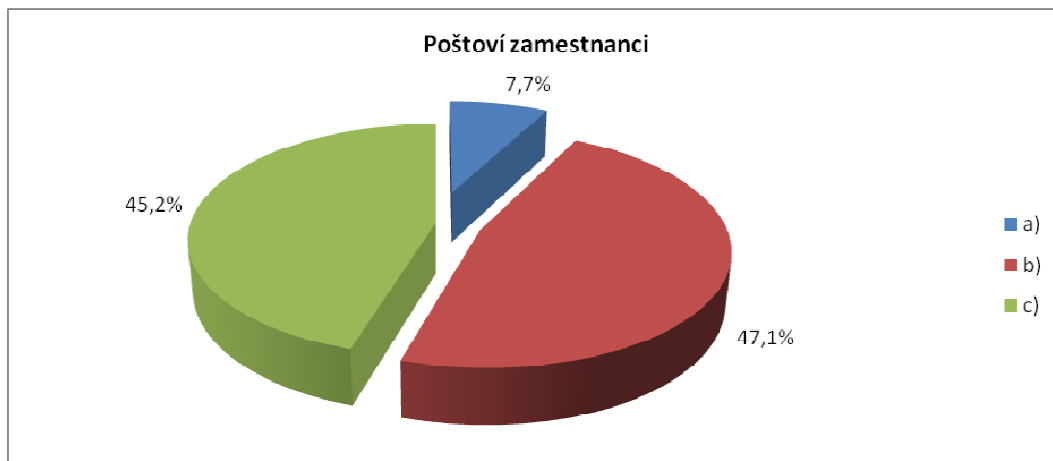
Považujete kritériá stanovené v systéme odmeňovania za relevantné ?

Tabuľka č. 11 k otázke č.5

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
a)	<i>Úplne súhlasím</i>	8	7,7%	3	13,0%
b)	<i>Nesúhlasím</i>	49	47,1%	19	82,6%
c)	<i>Neviem posúdiť</i>	47	45,2%	1	4,3%
<i>Počet respondentov spolu:</i>		104		23	

Zdroj: Vlastný

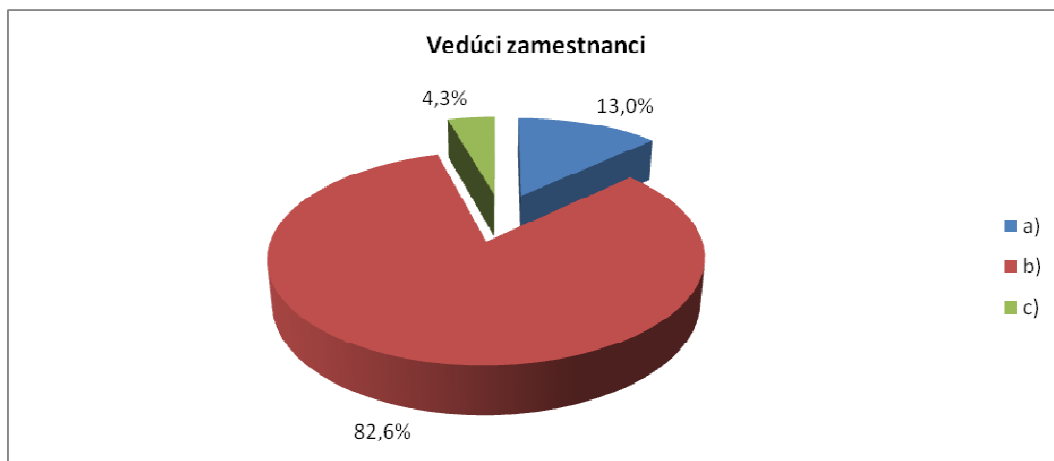
Graf č. 9 k tabuľke č. 11



Zdroj: Vlastný

S kritériami, ktoré boli stanovené ako rozhodujúce v systéme odmeňovania pri poskytovaní pobádacej zložky mzdy nesúhlasí 47,1 % poštových zamestnancov, 45,2 % nevie vybrať kritériá posúdiť a 7,7 % s nimi súhlasí.

Graf č. 10 k tabuľke č. 11



Zdroj: Vlastný

U vedúcich pôšt nesúhlasí so stanovenými kritériami až 82,6 % vedúcich pôšt, 13 % považuje stanovené kritériá za relevantné a 4,3 % vedúcich pôšt ich nevie posúdiť.

Otázka č. 6

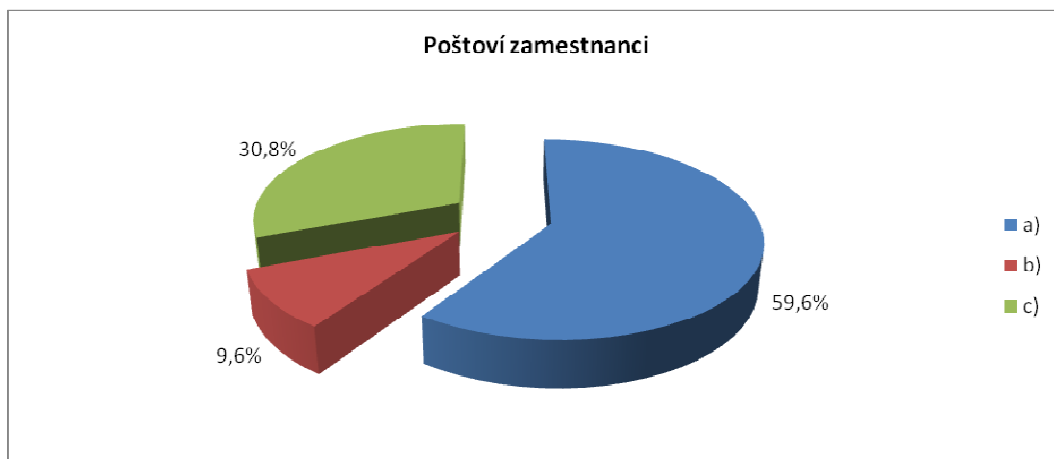
Myslíte si, že pri výkone Vašej práce je potrebné systematické vzdelávanie, formou školení a iných vzdelávacích aktivít?

Tabuľka č. 12 k otázke č.6

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
a)	<i>Áno</i>	62	59,6%	20	87%
b)	<i>nie je potrebné vzdelávanie</i>	10	9,6%	0	0,0%
c)	<i>nie je potrebné vzdeláv.formou školení, vedomostí a zručností nadob.v praxi</i>	32	30,8%	3	13%
Počet respondentov spolu:		104		23	

Zdroj: Vlastný

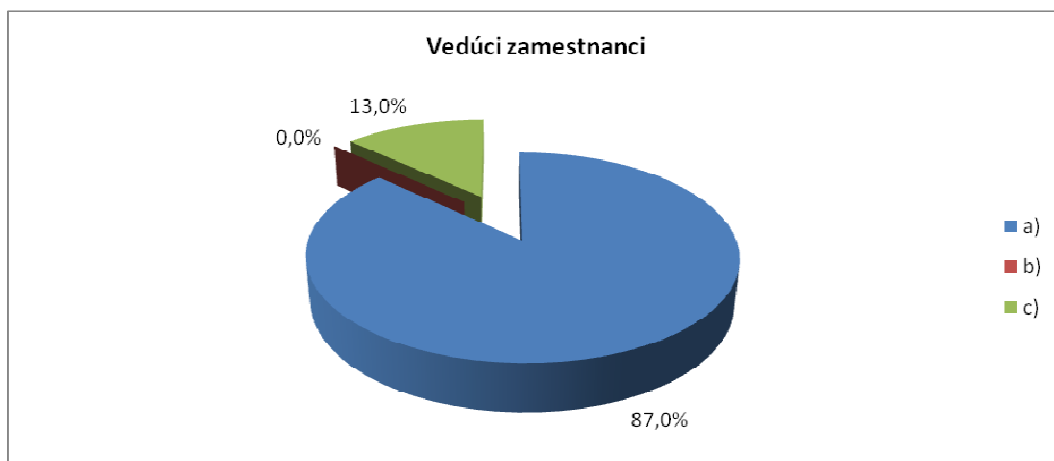
Graf č. 11 k tabuľke č. 12



Zdroj: Vlastný

Len vzdelaní, schopní a zruční zamestnanci dokážu posilňovať meno a hodnotu akciovej spoločnosti SP, a.s. poskytovaním kvalitných poštových služieb. Potrebu systematického vzdelávania potvrdilo 59,6 % poštových zamestnancov, 30,8 % sa vyjadrilo, že nie je potrebné systematické vzdelávanie formou kurzov, školení a iných vzdelávacích foriem, nakoľko potrebné vedomosti, znalosti a zručnosti nadobudnú v praxi. Len 10 poštových zamestnancov, ktorých vyjadrenie predstavuje 9,6 % názorov, je presvedčených, že nie je potrebné vzdelávanie zamestnancov.

Graf č.12 k tabuľke č. 12



Zdroj: Vlastný

87 % vedúcich zamestnancov súhlasí s potrebou systematického vzdelávania a 13 % vedúcich je presvedčených, že potrebné vedomosti nadobudnú v praxi, nie

systematickým vzdelávaním. Skutočnosť, že nie je potrebné vzdelávanie zamestnancov nepotvrdil žiaden respondent z vedúcich pôšt.

Otázka č. 7

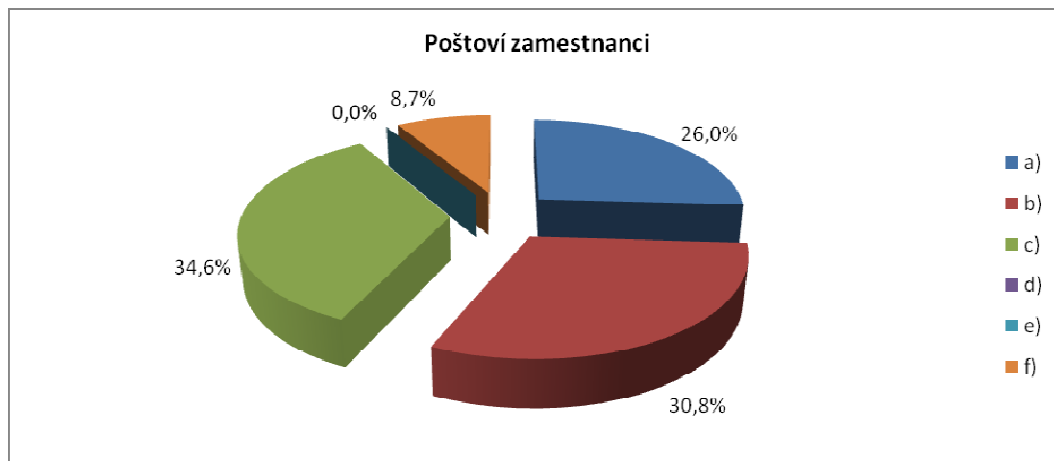
Ktorá zo vzdelávacích aktivít by Vám pomohla pri vykonávaní Vašej práce?

Tabuľka č. 13 k otázke č. 7

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
a)	<i>Počítačové zručnosti</i>	27	26,0%	2	8,7%
b)	<i>Komunikačné zručnosti</i>	32	30,8%	3	13,0%
c)	<i>Obchodné zručnosti</i>	36	34,6%	3	13,0%
d)	<i>Manažérske zručnosti</i>	0	0,0%	6	26,1%
e)	<i>Zručnosti pri hodnotení zamestnancov</i>	0	0,0%	3	13,0%
f)	<i>Zručnosti pri motivovaní</i>	9	8,7%	6	26,1%
<i>Počet respondentov spolu:</i>		104		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 13 k tabuľke č. 13

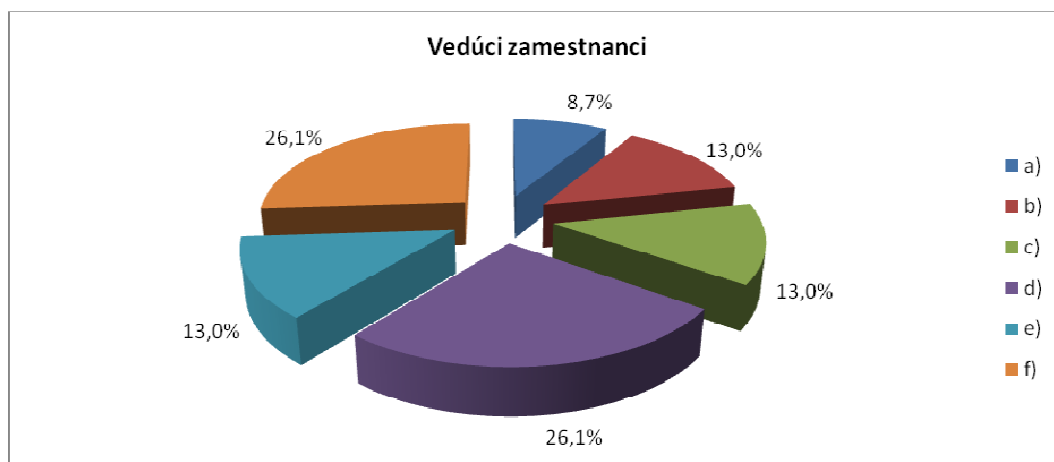


Zdroj: Vlastný

Ako najžiadanejšia vzdelávacia aktivita až 34,6 %, ktorá by pomohla pri výkone práce poštovým zamestnancom je absolvovanie vzdelávacej aktivity na získanie obchodných zručností, 30,8 % na získanie komunikačných zručností, 26 % počítačových zručností a 8,7 % motivačných zručností. Nakoľko poštoví

zamestnanci nevykonávajú hodnotenie zamestnancov, o túto aktivitu neprejavil záujem nikto z poštových zamestnancov. Taktiež o manažérske zručnosti.

Graf č. 14 k tabuľke č. 13



Zdroj: Vlastný

Vedúcim pôšt by pomohlo pri výkone ich práce, ktorá spočíva vo vedení a riadení zamestnancov, získanie motivačných zručností 26,1 %, rovnako 26,1% manažérskych zručností, po 13 % predstavujú vzdelávacie aktivity zamerané na komunikačné, obchodné a hodnotiteľské zručnosti, 8,7 % počítačové zručnosti.

Otázka č.8

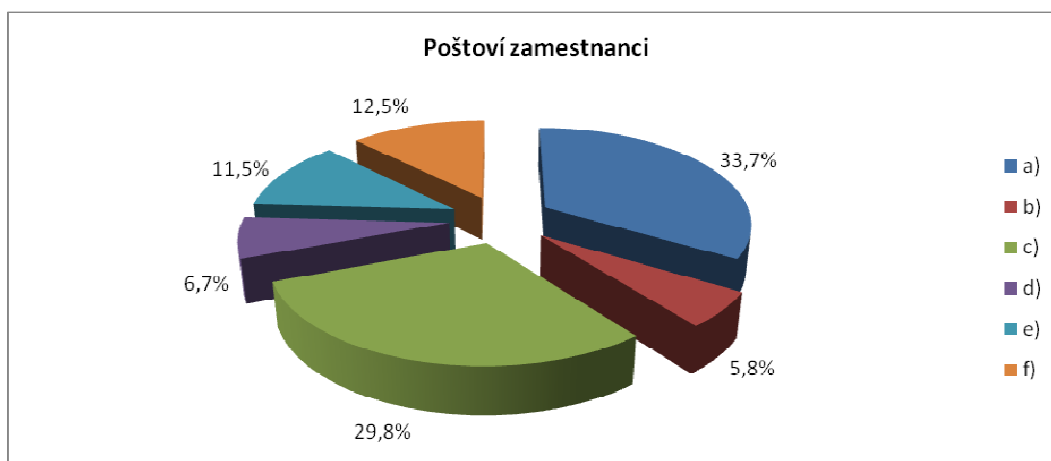
Aký prínos má pre Vás hodnotenie Vášho pracovného výkonu a kompetencií – zručností - Vaším nadriadeným?

Tabuľka č. 14 k otázke č. 8

		<i>Poštoví zamestnanci</i>		<i>Vedúci zamestnanci</i>	
a)	<i>Slúži ako motivačný činiteľ</i>	35	33,7%	9	39,1%
b)	<i>Na jeho základe sa realizovalo vzdelávacie aktivity</i>	6	5,8%	1	4,3%
c)	<i>Poskytuje spätnú väzbu na prac. výkon</i>	31	29,8%	10	43,5%
d)	<i>Nemá prínos, nedosahujem adekvátne výsledky</i>	7	6,7%	2	8,7%
e)	<i>Nemá prínos hodnotiaci rozhovor je strata času</i>	12	11,5%	1	4,3%
f)	<i>Neviem posúdiť</i>	13	12,5%	0	0,0%
<i>Počet respondentov spolu:</i>		104		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 15 k tabuľke č. 14

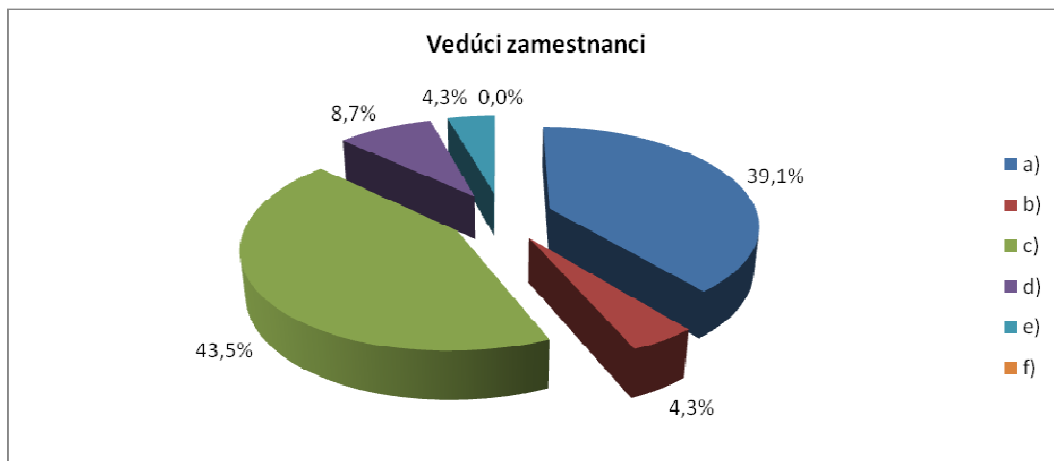


Zdroj: Vlastný

Respondenti vyberali zo 6 možností. Poštoví zamestnanci pochopili podstatu hodnotenia pracovného výkonu a kompetencií a považujú ho za dôležitý motivačný činiteľ 33,7 %. V 29,8 % vidia význam v získaní spätnej väzby za pracovný výkon, 12,5 % respondentov nevie posúdiť význam, pre 11,5 % nemá

žiadny prínos, pre 6,7 % nemá prínos nakoľko zamestnanci nedosahujú požadované výsledky a pre 5,8 % sa realizovali vzdelávacie aktivity.

Graf č. 16 k tabuľke č. 14



Zdroj: Vlastný

Respondenti z vedúcich pôšt uviedli najdôležitejší dôvod pre prínos hodnotenia, možnosť získať spätnú väzbu na pracovný výkon a pracovné správanie - 43,5 %. Ako motivačný činiteľ predstavuje 39,1 %. V 8,7 % nemá prínos, nakoľko vedúci nedosahuje potrebné výsledky, rovnaké percento 4,3 % predstavuje odpoveď, že nemá prínos a tiež realizácia vzdelávacích aktivít. Nikto z vedúcich pôšt neuviedol dôvod, že nevie posúdiť prínos hodnotenia pre zamestnanca.

Otázka č. 9

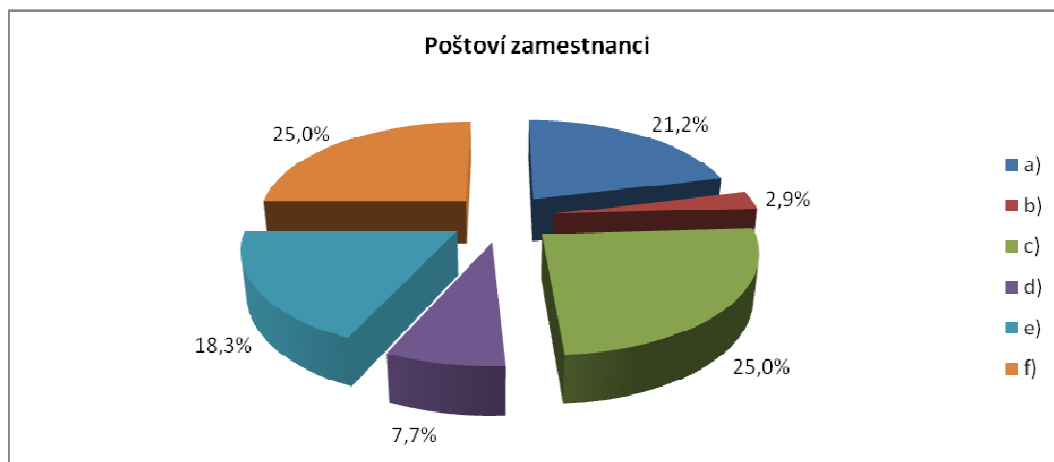
Zhodnoťte úroveň a efektivitu vykonávaného hodnotiaceho rozhovoru.

Tabuľka č. 15 k otázke č.9

		Poštoví zamestnanci		Vedúci zamestnanci	
a)	vykonáva sa len formálne	22	21,2%	6	26,1%
b)	nepripravenosť hodnotiteľa - nedostatočné fakty, informácie	3	2,9%	0	0,0%
c)	nepostačujúci časový priestor hodnotiaci rozhovor	26	25,0%	7	30,4%
d)	komunikačné bariéry	8	7,7%	1	4,3%
e)	hodnotiaci rozhovor je vykonávaný efektívne, na zodpovedajúcej úrovni	19	18,3%	6	26,1%
f)	hodnotiaci rozhovor je stresujúci, uvítal(a) by som inú formu hodnotenia	26	25,0%	3	13,0%
Počet respondentov spolu:		104		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 17 k tabuľke č. 15

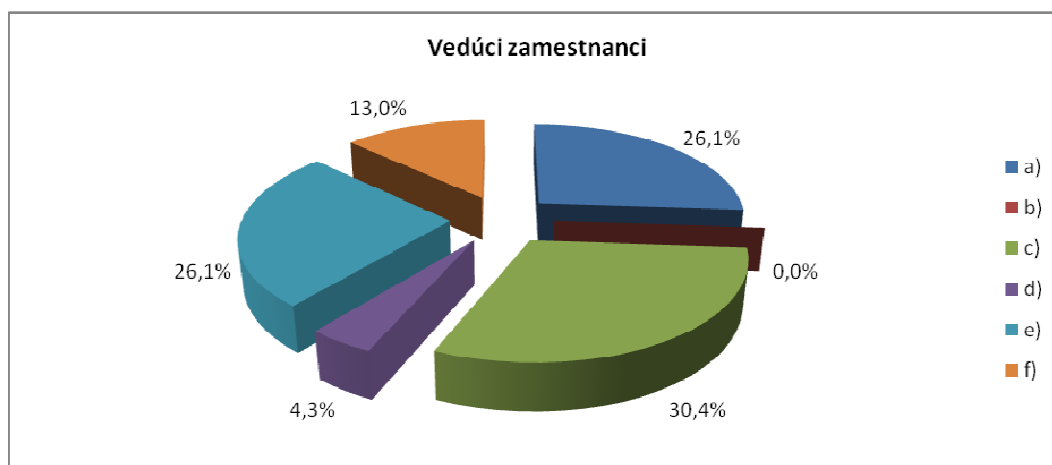


Zdroj: Vlastný

Pri hodnotení zamestnanca sa využíva metóda hodnotiaceho rozhovoru. Hodnotiteľ je priamy nadriadený zamestnanec. Respondenti vyberali zo šiestich možností, ktoré predstavujú úroveň a formu vykonávaného hodnotiaceho rozhovoru. Až 25 % z ponúknutých možností predstavuje odpoveď, že

absolvovanie hodnotiaceho rozhovoru je pre zamestnanca stresujúca skúsenosť a zvolili by inú formu hodnotenia, 25, % pripadá nepostačujúcemu časovému priestoru pri realizácii rozhovoru, pre 21,2% je hodnotiaci rozhovor len formálna záležitosť. V 19 prípadoch čo predstavuje 18,3%, je hodnotiaci rozhovor vykonávaný efektívne a na zodpovedajúcej úrovni a pripravenosti hodnotiteľa. Zo stanovených možností na zhodnotenie úrovne a efektivity hodnotiaceho rozhovoru predstavujú 7,7% komunikačné bariéry a 2,9% nepripravenosť na rozhovor zo strany hodnotiteľa – poskytovanie nepresných faktov a všeobecných informácií.

Graf č. 18 k tabuľke č. 15



Zdroj: Vlastný

Vedúci zamestnanci vybrali za najdôležitejšie stanovisko pre zhodnotenie hodnotiaceho rozhovoru, nepostačujúci časový priestor na rozhovor a to až 30,4%. S 26,1% sú v poradí odpovede, že hodnotiaci rozhovor sa vykonáva len formálne a takéto isté percento pripadá aj možnosti, že rozhovor je vykonávaný efektívne. V 3 prípadoch - 13 % respondentov) označili, že absolvovanie hodnotiaceho rozhovoru je pre nich stresujúca záležitosť a zvolili by inú formu. Zo stanovených možností na zhodnotenie úrovne a efektivity hodnotiaceho rozhovoru predstavujú 4,3% komunikačné bariéry a nepripravenosť na rozhovor zo strany hodnotiteľa neuviedol nikto z vedúcich pôšt.

Otázka č. 10

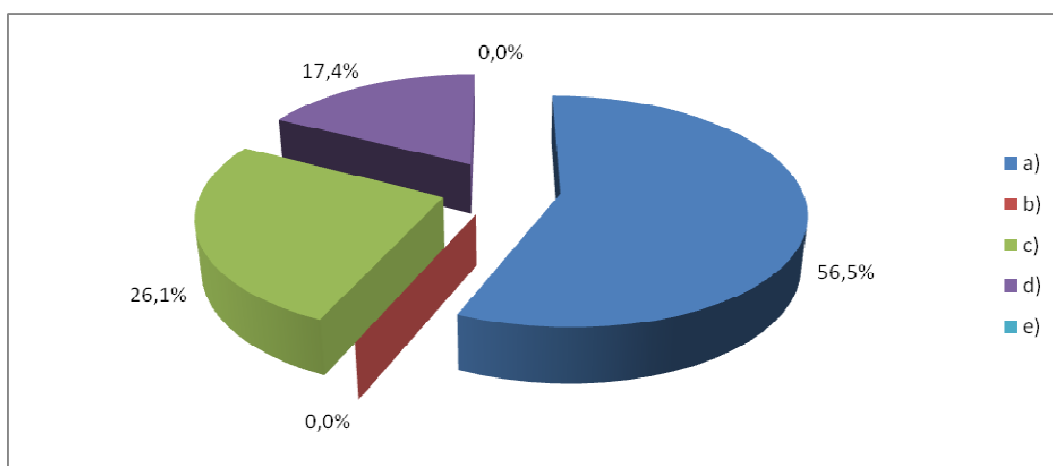
Ktorú z metód využívate pri hodnotení zamestnancov?

Tabuľka č. 16 k otázke č.10

<i>Vedúci pracovníci</i>			
a)	<i>hodnotiaci rozhovor</i>	13	56,5%
b)	<i>360° spätná väzba</i>	0	0,0%
c)	<i>numerické porovnávanie</i>	6	26,1%
d)	<i>metóda zarad'ovania</i>	4	17,4%
e)	<i>iná - uveďte</i>	0	0,0%
<i>Počet respondentov spolu:</i>		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 19 k tabuľke č. 16



Zdroj: Vlastný

Pri hodnotení pracovníkov vyberali vedúci pôst najpreferovanejšiu hodnotiacu metódu. 56,6 % predstavuje realizácia hodnotiaceho rozhovoru, 26,1 % numerické porovnávanie a 17,4 % metóda zarad'ovania. Metóda 360° spätná väzba sa nevyužíva.

Otázka č.11

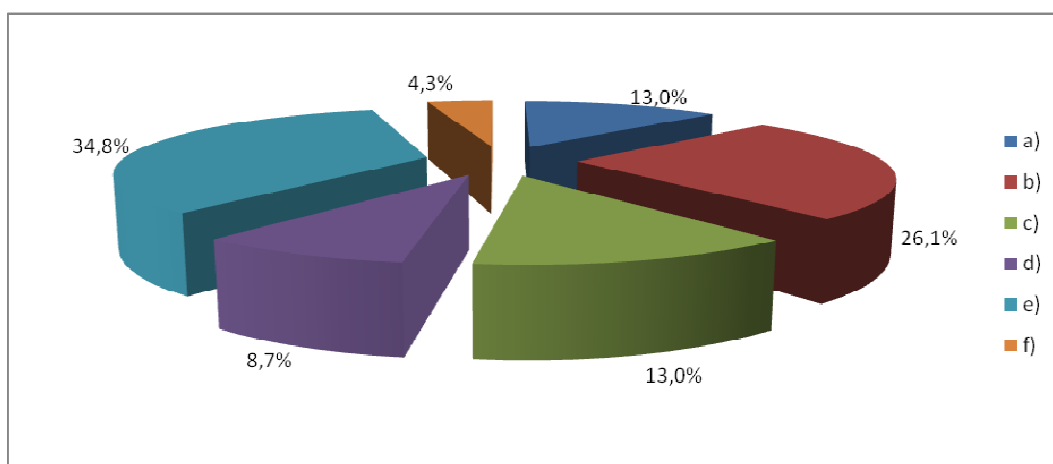
V čom vidíte nedostatky v procese hodnotenia zamestnancov?

Tabuľka č. 17 k otázke č.11

<i>Vedúci pracovníci</i>			
a)	<i>Administratívne úkony</i>	3	13,0%
b)	<i>Nedostatok času na vyhotovenie podkladov</i>	6	26,1%
c)	<i>Komunikačné bariéry</i>	3	13,0%
d)	<i>Nedôvera zamestn. voči hodnoteniu</i>	2	8,7%
e)	<i>Neefektívne využívanie výsledkov</i>	8	34,8%
f)	<i>Nedostatočné skúsenosti hodnotiteľa</i>	1	4,3%
Počet respondentov spolu:		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 20 k tabuľke č. 17



Zdroj: Vlastný

Vedúce pôšt určovali hlavný nedostatok v procese hodnotenia - 34,8 % predstavuje neefektívne využívanie výsledkov z hodnotiaceho procesu, 26,1 % je to nedostatok času na vyhotovenie podkladov, 13 % predstavujú komunikačné bariéry a rovnaké percento administratívne úkony, ktoré sa vykonávajú pri hodnotení vykonávajú, 8,7 % nedôvera zamestnancov voči ich hodnoteniu, 4,3 % nedostatočné teoretické a praktické skúsenosti pri vedení hodnotiaceho rozhovoru.

Otázka č.12

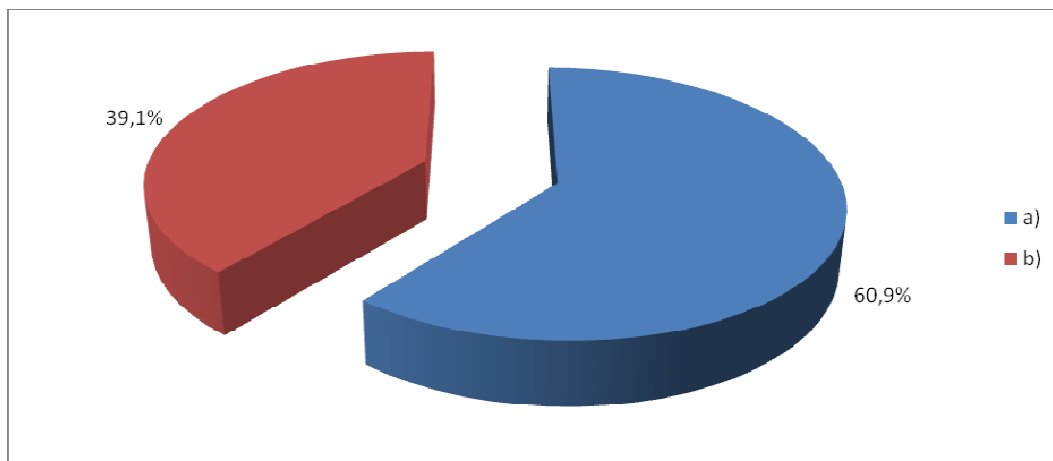
Absolvovali ste vzdelávaciu aktivitu, na ktorej ste boli oboznámení s metódami a spôsobmi hodnotenia zamestnancov a prakticky si overili zručnosti pri vedení hodnotiaceho rozhovoru?

Tabuľka č. 18 k otázke č.12

<i>Vedúci pracovníci</i>			
<i>a)</i>	<i>Áno</i>	14	60,9%
<i>b)</i>	<i>Nie</i>	9	39,1%
Počet respondentov spolu:		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 21 k tabuľke č. 18



Zdroj: Vlastný

Vzdelávacej aktivity, ktorá bola zameraná na vykonávanie hodnotenie zamestnanca sa zúčastnilo 60,9 % respondentov, 39,1 % neabsolvovalo žiadnu vzdelávaciu aktivitu zameranú na uvedenú problematiku.

Otázka č.13

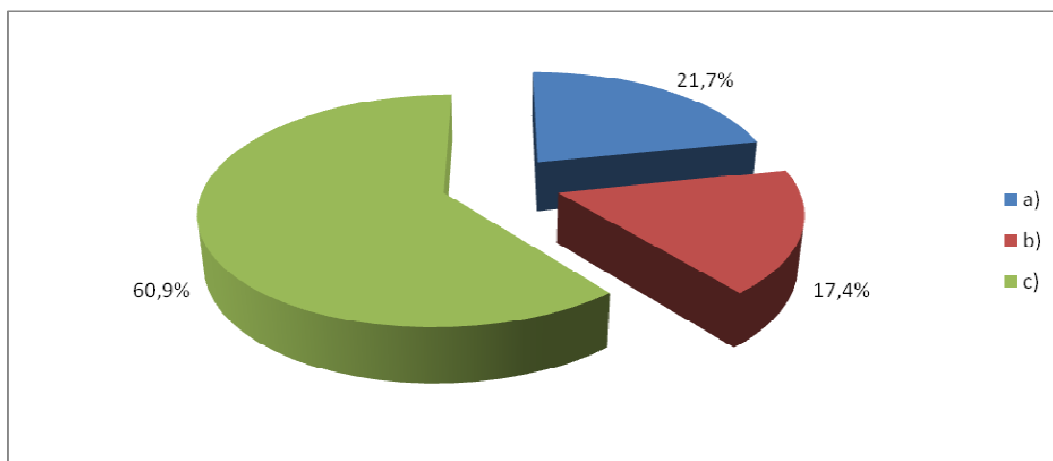
Máte postačujúce metodické pomôcky, smernice a pokyny, ktoré slúžia k vykonávaniu efektívneho hodnotiaceho rozhovoru so zamestnancom?

Tabuľka č. 19 k otázke č.13

<i>Vedúci pracovníci</i>			
a)	<i>Áno</i>	5	21,7%
b)	<i>Nie</i>	4	17,4%
c)	<i>Čiastočne</i>	14	60,9%
Počet respondentov spolu:		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 22 k tabuľke č. 19



Zdroj: Vlastný

Metodické pomôcky, smernice a pokyny považuje za čiastočne postačujúce 60,9% respondentov, za postačujúce 21,7 % hodnotiteľov a 17,4 % má materiál na vykonávanie hodnotiaceho rozhovoru v nepostačujúcej miere.

Otázka č.14

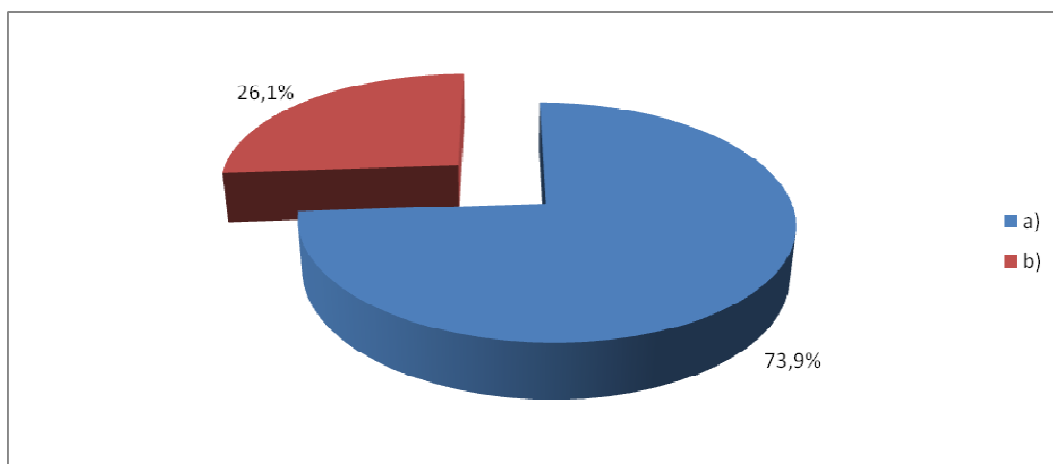
Bolo by pre Vás prínosom vykonávať hodnotiaci proces zamestnancov pomocou softwaru?

Tabuľka č. 20 k otázke č.14

<i>Vedúci pracovníci</i>			
a)	<i>Áno</i>	17	73,9%
b)	<i>Nie</i>	6	26,1%
Počet respondentov spolu:		23	

Zdroj: Vlastný

Graf č. 23 k tabuľke č. 20



Zdroj: Vlastný

Až 73,9 % respondentov sa zhodlo v tom, že používanie softwaru by bolo prínosom v procese hodnotenia. 26,1 % vedúcich pôšt uvedený názor nezastáva.

6. OVEROVANIE HYPOTÉZ

H1: Predpokladáme, že plat a finančné ohodnotenie patrí u poštových zamestnancov a vedúcich pôšt k najvyšším motivačným faktorom, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon.

Hypotéza sa potvrdila. Peniaze, vo forme platu alebo finančnej odmeny, patria k najvyšším motivačným stimulom. Až 31,7 % poštových a 26,1% vedúcich zamestnancov potvrdilo hypotézu v otázke č. 2. Aj na základe takéhoto výsledku, v otázke č. 4 uviedli v 19,7 % poštovní zamestnanci, ako hlavný negatívny faktor, ktorý vplýva na ich pracovný výkon - nespokojnosť s finančným ohodnotením.

H2: Predpokladáme, že v čase hospodárskej krízy je pre poštových zamestnancov a vedúcich pôšt dôležitá práca v silnej, konkurencieschopnej a stabilnej akciovej spoločnosti Slovenská pošta, a.s.

Hypotéza sa potvrdila čiastočne. V čase hospodárskej krízy všetci respondenti najviac oceňujú sociálne istoty. Sociálne istoty predstavujú - u poštových zamestnancov v 31,6 % a vedúcich pôšt v 34,8 % - najväčší dôvod, prečo je pre nich vykonávaná práca uspokojujúca, zaujímavá a atraktívna. Ale nakoľko sme v dotazníku nezadefinovali, čo presne, si pod sociálnymi istotami predstavujeme a keďže pre jednotlivých zamestnancov sociálne istoty predstavujú iné konkrétne činitele v rámci svojich potrieb, význam pojmu je nejednoznačný a potvrdzuje potrebu ďalšieho skúmania. Slovenská pošta a.s. je silný, stabilný a konkurencieschopný zamestnávateľ, ktorý prejavuje záujem o svojich zamestnancov a snaží sa im vytvoriť také podmienky, aby boli jedným z dôvodom pre ktorý majú záujem pracovať pre túto spoločnosť.

H3: Predpokladáme, že zavedený hodnotiaci proces zamestnancov je pre hodnotiteľov neuspokojivý – z dôvodu neefektívneho využívania jeho výsledkov a času vynaloženého na prípravu podkladov.

Hypotéza sa potvrdila. Pre 17 vedúcich pôšt, z celkového počtu 23, je zavedený proces hodnotenia neuspokojivý z dôvodu neefektívneho využívania jeho výsledkov. Uvedený dôvod predstavuje až 37 % podiel z ponúknutých možností, ktoré ovplyvňujú stanovisko k hodnoteniu zamestnancov.

H4: Predpokladáme, že zamestnanci sú nespokojní s kritériami, ktoré boli stanovené v systéme odmeňovania.

Hypotéza sa potvrdila. Až 47,1 % poštových zamestnancov a 85,6 % vedúcich pôšt je nespokojných so stanovenými kritériami v systéme odmeňovania.

6.1 Diskusia

Cieľom nášho prieskumu bolo preskúmať hodnotenie zamestnancov – zavedenie systému hodnotenia, jeho priebeh a implementáciu výsledkov hodnotiaceho procesu do praxe. Mnohé zistenia korešpondujú s teoretickými znalosťami.

Hodnotiaci proces – hodnotenie pracovných výsledkov sa uskutočňuje so zásadami metódy stanovenia cieľov MBO a prebieha v mesačnej cyklickosti. Poštoví zamestnanci sú oboznámení so stanoveným cieľom v podobe dosiahnutia určenej mesačnej tržby. S týmto základným kritériom, na základe výsledkov prieskumu, poštoví zamestnanci nesúhlasia. Uvedenú skutočnosť potvrdili aj vedúci zamestnanci (82,6 %), ktorí mesačne vyhodnocujú stanovené kritérium a určujú výšku % mesačnej pobádacej zložky mzdy.

Zavedený mesačný proces hodnotenia, je vnímaný zamestnancami ako možnosť získania spätnej väzby na pracovnú výkonnosť za stanovené obdobie a u poštových zamestnancov predstavuje aj dôležitý motivačný činiteľ. Ako nám potvrdili výsledky prieskumu, najmä u zamestnancov, ktorí nepodávajú potrebný pracovný výkon a ani ich pracovné správanie nezodpovedá požadovaným normám určeným v zmysle pracovného zaradenia - vykonávanie hodnotenia ich výkonnosti pôsobí na nich stresujúco a demotivujúco. Akým spôsobom

hodnotenie realizovať, aby bolo pre obe strany prijateľné – to je otázka, nad ktorou sa musia manažéri zamyslieť.

Ročné hodnotenie zamestnancov - ktoré prebieha a vyhodnocuje sa bez účasti hodnoteného zamestnanca je nevyhovujúce, nakoľko jeho závery a výsledok navrhovaných opatrení nie sú vzájomne odkonzultované, a tým nie je uzatvorená obojstranná dohoda, ktorá predstavuje zásady objektívneho, spravodlivého a oboma stranami prijateľného hodnotenia. Na niektorých poštách ročné hodnotenie v rámci vlastnej iniciatívy a časových možností realizujú vedúce pôšt vykonávaním hodnotiaceho rozhovoru. Na formálne ročné hodnotenie sa na poštách nepoužíva jednotný postup v podobe stanovenej metódy a najmä výsledky ročného hodnotenia nie aplikované do praxe.

Motivácia zamestnancov SP, a.s. prebieha v zmysle motivačného programu, ale na úrovni pôšt sú uplatňovaním jeho zásad poverení nadriadení vedúci zamestnanci – vedúci pôšt. Medzi najdôležitejšie motivačné činitele, ktoré sú pre zamestnancov zaujímavé a podnetné patrí finančná motivácia na uspokojenie ekonomických a existenčných potrieb aj v podobe cieľov, ktoré si zamestnanci vytyčujú. V podmienkach SP, a.s. na poštách v pôsobnosti ORP Žilina je priznanie finančnej odmeny podmienené dosiahnutím cieľa splnením stanoveného mesačného finančného plánu za celú poštu.

Veľmi dôležitý motivačný činiteľ pre zamestnancov predstavujú sociálne istoty a práca ako samotná – jej zmysel a zaujímavosť.

Sociálne istoty, dobré pracovné vzťahy, podnecujúca pracovná atmosféra, pracovná komunikácia a štýl vedenia nadriadených zamestnancov predstavujú dôvody prečo je pre zamestnancov vykonávaná práca uspokojujúca. Slovenská pošta, a.s. je spoločnosť, ktorá sa snaží vytvoriť uspokojivé podmienky pre zamestnancov, a tým sa stáva atraktívnym zamestnávateľom.

6.2. Odporúčania pre prax

Hlavným prínosom diplomovej práce je aktuálna analýza hodnotenia a motivácie zamestnancov SP, a.s, - Oblastného riaditeľstva pôšt Žilina (ORP Žilina). Na základe výsledkov prieskumu, ktorý sme realizovali u poštových zamestnancov a vedúcich pôšt – zamestnancov pôšt, ktoré tvoria koncovú organizačnú zložku ORP Žilina, sme zhodnotili proces vedenia ľudí, v rámci ktorého sa vedúci zamestnanci orientujú na vytváranie motivačného prostredia k dosiahnutiu efektívnych výsledkov aj prostredníctvom procesu hodnotenia pracovného výkonu a kompetencií zamestnancov. Prínosom našej práce, je najmä získanie informácií o tom, čo dokáže zamestnancov motivovať k vyšším pracovným výkonom, aké sú ich potreby, akú hodnotu má pre nich vykonávaná práca a tiež ako vnímajú proces hodnotenia.

Na základe uvedenej skutočnosti navrhujeme v rámci motivácie a hodnotenia zamestnancov Slovenskej pošty, a.s.:

- zvýšiť motiváciu prehodnotením systému odmeňovania zamestnancov a stanovených kritérií
- zaviesť jednotný systém hodnotenia zamestnancov
- používať efektívne formy motivácie zamestnancov

1. Zvýšenie motivácie v podobe zavedenia jednotného mesačného systému odmeňovania.

V pracovnom živote hrá motivácia veľmi dôležitú úlohu, nakoľko používaním motivačných stimulov sa dokážu zamestnanci vyburcovať k vyšším, produktívnejším výkonom, ktoré vedú k uspokojeniu ich potrieb a záujmov organizácie. Aj keď sa hovorí, že peniaze nie sú všetkým, čo človeka robí šťastným a spokojným, ich nedostatok spôsobuje nespokojnosť. U zamestnancov pôšt, predstavuje finančné ohodnotenie najvyšší motivačný činiteľ, ktorý ich dokáže aktivovať k vyšším pracovným výkonom.

Na základe uvedeného navrhujeme:

- doplniť kritériá pre hodnotenie výkonnosti.

Mesačné hodnotenie výkonnosti zamestnanca systémom metódy stanovenia cieľa (MBO), sa zameriava len na dosiahnutie cieľa v podobe dosiahnutej výšky tržby za jednotlivé poštové produkty - jednotlivca a celej pošty - nezohľadňuje tímovú prácu a spôsob, akým sa cieľ dosiahol a neumožňuje zhodnotiť kompetencie a pracovné správanie jednotlivých zamestnancov. Obohatenie kritérií prinesie objektívnejší pohľad na pracovný výkon zamestnanca.

- zriadiť univerzálne pracoviská na poštách – poskytovanie univerzálnych poštových služieb na jednom pracovisku

V snahe skvalitňovania poskytovaných služieb navrhujeme zriadenie univerzálnych priehradiek, čo v praxi znamená poskytovanie poštových služieb a produktov listovej, peňažnej aj obstarávateľskej služby pri každej priehradke na pošte.

- vypracovať jednotný opis pracovného miesta podľa pracovnej pozície, napr. zamestnanec univerzálnej priehradky

Zriadením univerzálnych pracovísk a vypracovaním jednotného opisu pracovného miesta by sa sprehľadnili a jednoznačne stanovili požiadavky - kompetencie na zamestnanca každej pošty. V prípade, ak by sa na pracovisku vykonávali iné špecifické činnosti, tieto by sa priebežne dopĺňali.

- stanoviť jednotné kritériá na základe opisu pracovného miesta napríklad pre zamestnancov univerzálnej priehradky:

1. Výsledky práce - stanoviť:

- plán dosiahnutej tržby za poštové služby
- plán predaja produktov Poštovej banky
- kvalitu požadovaného pracovného výkonu - počet reklamácií, sťažností a pod.

2. Pracovné chovanie -dodržiavať:

- plnenie pracovných úloh v zmysle pracovnej zmluvy
- stanovenú pracovnú dobu
- technologické postupy, predpisy a nariadenia
- bezpečnostné opatrenia
- zásady požadovaného správania sa – stanovené Štandardy správania sa voči používateľom pošty, schopnosť zvládať záťažové a konfliktné situácie a ich uspokojivé vyriešenie

3. Sociálne správanie

- tímová spolupráca, ochota pomôcť, vzťah k spolupracovníkom a nadriadeným

4. Požadované zručnosti, vedomosti a osobnostné predpoklady

- zodpovednosť, čestnosť, bezúhonnosť, manipulácia s finančnou hotovosťou

- komunikačné schopnosti

- obchodné zručnosti

- aktivita v procese inovácie

- stanoviť hodnotiacu škálu, ktorá má 4 hodnotiace stupne

Párny počet stupňov zamedzuje stanoveniu strednej hodnoty a tým zaručuje objektivitu pri hodnotení .

2. Zavedenie jednotného systému formálneho hodnotenia zamestnancov

- vykonávať ročné hodnotenie zamestnancov jednotnou metódou hodnotiaceho rozhovoru a metódou tristošesťdesiatstupňovej spätnej väzby.
- vykonávať pravidelné školenia pre hodnotiteľov zamerané na proces hodnotenia zamestnancov.

Tieto navrhujeme zamerať na praktické vedenie hodnotiaceho rozhovoru, komunikačné zručnosti – verbálny a neverbálny prejav, odstraňovanie komunikačných bariér, upozornenie na hodnotiteľské chyby a pod.

- zabezpečiť kontrolnú činnosť, zameranú na zmapovanie úrovne vykonávaného hodnotenia zamestnancov

Cieľ navrhovanej kontroly by smeroval k zabráneniu len formálneho vykazovania údajov o hodnotení zamestnanca a k predchádzaniu neobjektívneho – resp. subjektívneho hodnotenia a posudzovania jednotlivcov.

- zabezpečiť realizáciu navrhovaných opatrení v dohode oboch strán v procese hodnotenia

Nakoľko v rámci SR je vyše 85% pôšt automatizovaných, navrhujeme v rámci zjednotenia a časovej úspory pri vykonávaní hodnotenia zamestnancov zakúpenie softwaru, ktorý by zefektívnil hodnotiaci proces zamestnancov SP, a.s.

3. Zvyšovanie motivácie u zamestnancov

- zefektívniť interpersonálnu pracovnú komunikáciu

- zvýšiť u zamestnancov vedomie potreby neustáleho vzdelávania sa, nakoľko vzdelaní, kompetentní a zruční zamestnanci predstavujú „bohatstvo“ organizácie
- prehodnotiť u vedúcich zamestnancov štýl riadenia kolektívu
- poskytovať okamžitú spätnú väzbu na pracovný výkon – chváliť, kritizovať – posilňovacia metóda
- zabezpečovať inovácie a tým prispievať k zaujímavosti vykonávanej práce
- nepoužívať „zастраšovacie“ metódy motivácie
- posilniť vedomie organizačnej kultúry, lojalitu voči firme
- u zamestnancov s nadpriemernými výsledkami zabezpečiť ich kariérny rast.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo poukázať na význam personálneho riadenia ľudských zdrojov, ktoré pre firmu predstavujú jeden z najcennejších a často aj najdrahších zdrojov. Ľudské zdroje predstavujú motor, ktorý dáva do pohybu ostatné zdroje. Otázka neustáleho zdokonaľovania a zefektívňovania procesu vedenia ľudí v rámci personálneho riadenia je aktuálna každý deň. Schopnosť viesť ľudí je jednou z kľúčových vlastností manažérov, nakoľko od ich efektívneho spôsobu vedenia zamestnancov, závisí úspech, prosperita a konkurencieschopnosť organizácie.

Témou riadenia ľudských zdrojov a metód riadenia sa zaoberal úspešný český podnikateľ a manažér Tomáš Baťa. Už v čase jeho podnikania na prelome 19. a 20. storočia bol presvedčený o hodnote ľudského kapitálu, v podobe vzdelaných a spokojných zamestnancov. Odpoveď na otázku ako vybudoval podnik bola prezentovaná v mnohých odborných časopisoch.

„Mojou úlohou nie je vybudovať podnik, ale formovať ľudí. Moja námaha smerovala k tomu, aby som zdokonalil svojich spolupracovníkov a čo najlepšie obslúžil zákazníkov, lebo na oboch spočíva celý závod. Zistil som, že najväčšie neúspechy v priemysle a v obchode boli zavinené falošným psychologickým postojom ľudí k práci, k ich spolupracovníkom a k zákazníkom. Najdôležitejšou úlohou podnikateľa, ktorý chce vybudovať veľký závod, je vytvoriť duchovné pomocné prostriedky, ktoré umožnia zamestnancom jeho závodu, aby sa zdokonalili.“

(T. Baťa, Parížska revue, str. 93)

(Vetráková,)

Môžeme skonštatovať, že podstata obsahu uvedeného výroku vystihuje najhlavnejšiu úlohu riadenia ľudí. Hlavnou úlohou riadenia ľudských zdrojov je všetko to, čo sa ich týka – vedenie zamestnancov, ovplyvňovanie ich pracovného správania, pracovného výkonu a najmä rozvoj kompetencií – vedomostí a zručností. Investícia do vzdelávania zamestnancov sa nám vráti v podobe strategického nástroja, ktorý umožní zlepšovanie výkonu a zvýši konkurencieschopnosť organizácie.

V diplomovej práci sme poukázali na dôležitú oblasť riadenia ľudských zdrojov, na hodnotenie a motiváciu zamestnancov. Potvrdilo sa nám, že spravodlivo a objektívne nastavený systém hodnotenia kompetencií a pracovného výkonu zamestnancov, predstavuje pri efektívnom uplatňovaní výsledkov dôležitý motivačný nástroj, v procese ich vedenia. Ciele organizácie by mala predstavovať aj realizácia motivačných procesov v podobe starostlivosti o zamestnanca, jeho rozvoja a rastu. Podnecujúce pracovné prostredie a finančné ohodnotenie, vytvorí predpoklady pre naplnenie potrieb zamestnanca a navodenie pocitu uspokojenia. Týmto krokom sa vytvorí podmienky na dosiahnutie vysoko efektívnych výsledkov, ktoré vedú k splneniu strategických cieľov organizácie.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. ALLEN DAVID, Umenie byť produktívny bez stresu, Bratislava, Eastone Books, 2008, ISBN 978-80-8109-049-3 .
2. ARMSTRONG M., Řízení lidských zdrojů, Praha, Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARNOLD J., SILVESTER J., PATTERSON F., ROBERTSON I., COOPER C., BERNES B., Psychologie práce, Brno, Computer Press, 2007, ISBN 978-80-251-1518-3.
4. BOROŠ JÚLIUS, Základy sociálnej psychológie, Bratislava, Vydavateľstvo IRIS, 2001, ISBN 80-89018-20-3.
5. ENKELMANN NIKOLAUS B., S radosťou k úspechu, Bratislava, Corinex, 1991, ISBN 80-85199-09-02.
6. HELLER ROBERT, Úspešná motivácia, Bratislava, Vydavateľstvo Slovart, spol. s r. o, 2001, ISBN 80-7145-556-3.
7. HOSPODÁŘOVÁ IVANA, Kreativní management v praxi, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-1737-1.
8. HORÁKOVÁ I., STEJSKALOVÁ D., ŠKAPOVÁ H., Strategie firemní komunikace, Praha, MANAGEMENT, 2008, ISBN 978-80-7261-178-2.
9. JUROVSKÝ ANTON, Osobnosť človeka pri práci, Bratislava, 1980, Vydavateľstvo Práca, 1980, MDT 74-051-80-07.
10. KACHAŇÁKOVÁ ANNA, Riadenie ľudských zdrojov, Bratislava, 2001, SPRINT, vydavateľská a filmová rekl.agentúra, ISBN 80-88848-72-5.
11. KOCIANOVÁ RENATA, Personální činnosti a metody personální práce, Praha, Grada Publishing, a.s., 2010, ISBN 978-80-247-2497-3.
12. KOLLÁRIK TEODOR, Spokojnosť v práci, Bratislava, Vydavateľstvo Práca, 1986, MDT 74-029-86-07.
13. KOLLÁRIK TEODOR – MILAN KUBALÁK, Psychológia na pracovisku, Bratislava, Obzor, 1979, 735-21-85-5.
14. KOUBEK JOSEF, Personální řízení 1, Praha, 1992, ISBN 80-7079-350-3.

15. KIM SANG H., Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé, Praha, MANAGEMENT PRESS, 1999, ISBN 80-85943-96-4.
16. MEIER ROLF, Úspěšná práce s týmem, Praha, Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-2308-2.
17. NAKONEČNÝ MILAN, Sociální psychologie organizace, Praha, Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-0577-X.
18. NIERMEYER R., SEYFERT M., Jak motivovat sebe a své spolupracovníky, Praha, Grada publishing, 2005, ISBN 80-247-1223-7.
19. NOVÝ IVAN a kol., Sociologie pro ekonomy, Praha, Grada Publishing, a.s., 1999, ISBN 80-7169-433-9.
20. NOVÝ IVAN a kol., Interkulturální management, Praha, Grada Publishing, a.s., 1996, ISBN 80-7169-260-3.
21. PALÁN Z., LANGER T., Základy andragogiky, Praha, UJAK, ISBN 978-80-86723-58-7.
22. PARKINSON C, NORTHCOTE – RUSTOMJI M.K., Podnik to sú ľudia, AMOS spol. s r. o., 1992, ISBN 80-85290-11-1.
23. PLAMÍNEK JIŘÍ, Vedení lidí, týmů a firem, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-80-247-2448-5.
24. PILAŘOVÁ IRENA, Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost, Praha, Grada Publishing, a.s., 2008, ISBN 978-247-2042-5.
25. RADVÁNI H., Trnava v sieti poštových spojov, Trnava, Elenprint, 2005, ISBN 80-968994-0-6.
26. RIEGEL KAREL, Ekonomická psychologie, Praha, Grada Publishing, a.s., 2009, ISBN 978-80-247-1185-0.
27. SABLÍK JOSEF, Motivačný program ako nástroj manažmentu podnikového vzdelávania, Žilina, MASM, 1997, ISBN 80-85348-38-1.
28. SEDLÁK MIKULÁŠ, Základy manažmentu, Bratislava, Iura Edition člen skupiny Wolters Kluwer, 2008, ISBN 978-80-8078-193-4.
29. SEDLÁK MIKULÁŠ, Základy manažmentu, Bratislava, Rektorát vysokej školy ekonomickej, 1999, ISBN 80-2250327-4.
30. STÝBLO JIŘÍ, Manažerska motivační strategie, Praha, MANAGEMENT PRESS, 1992, ISBN 80-85603-05-5.

31. ŠULEŘ OLDŘICH, Manažerské techniky, Olomouc, 1995, Rubico, s.r.o., ISBN 80-85839-06-7.
32. VETRÁKOVÁ MILOTA, Komunikácia v práci manažéra, Banská Bystrica, Printed in Slovakia, ISBN 80-8055-630-X.
33. WAGNEROVÁ IRENA, Hodnocení řízení a výkonnosti, Praha, Grada Publishing, a.s, 2008, ISBN 978-80-247-2361-7.
34. KERNOVÁ M., 2005. SME – Vznik poštových služieb v Európe (2005-01-18) [cit. 2011-04-06]. Dostupné na: <http://encyklopedia.sme.sk/html>
35. DOKTOR V., 2009. Hospodárske noviny – Pošta začínala ako kuriérska služba (2009-01-21) [cit. 2011-04-06]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/ekonomika/c1-33129250>
36. Jednotný automatizovaný systém právnych informácií – JASPI WEB. [cit. 2011-04-06] Dostupné na: <http://jaspi.justice.gov.sk>
37. Slovenská pošta. [cit. 2011-04-06] Dostupné na: <http://www.posta.sk/informacie/profil-spolocnosti>

ZOZNAM OBÁZKOV

Obrázok č. 1: Schéma systému hodnotenia.....	10
Obrátok č. 2: Možní hodnotitelia.....	12
Obrázok č. 3: Hodnotiace kritériá (Kasper, Mayrhofer).....	15
Obrázok č. 4: Model tristošesťdesiatstupňovej spätnej väzby.....	23
Obrázok č. 5: Hierarchia ľudských potrieb	30

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Využitie výstupov hodnotenia v západnej Európe a ČR.....	27
Tabuľka č. 2: Respondenti podľa pohlavia.....	56
Tabuľka č. 3: Respondenti podľa veku.....	56
Tabuľka č. 4: Respondenti podľa dĺžky zamestnania.....	56
Tabuľka č. 5: Respondenti podľa najvyššieho dosiahnutého vzdelania.....	56
Tabuľka č. 6: Tabuľka č. 6 k otázke č. 1.....	57
Tabuľka č. 7: Tabuľka č. 7 k otázke č. 2.....	58
Tabuľka č. 8: Tabuľka č. 8 k otázke č. 3.....	60
Tabuľka č. 9: Tabuľka č. 9 k otázke č. 4.....	62
Tabuľka č. 10: Tabuľka č. 10 k otázke č. 4.....	63
Tabuľka č. 11: Tabuľka č. 11 k otázke č. 5.....	64
Tabuľka č. 12: Tabuľka č. 12 k otázke č. 6.....	65
Tabuľka č. 13: Tabuľka č. 13 k otázke č. 7.....	67
Tabuľka č. 14: Tabuľka č. 14 k otázke č. 8.....	69
Tabuľka č. 15: Tabuľka č. 15 k otázke č. 9.....	71
Tabuľka č. 16: Tabuľka č. 16 k otázke č. 10.....	73
Tabuľka č. 17: Tabuľka č. 17 k otázke č. 11.....	74
Tabuľka č. 18: Tabuľka č. 18 k otázke č. 12.....	75
Tabuľka č. 19: Tabuľka č. 19 k otázke č. 13.....	76
Tabuľka č. 20: Tabuľka č. 20 k otázke č. 14.....	77

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1 k tabuľke č. 6.....	57
Graf č. 2 k tabuľke č. 6.....	58
Graf č. 3 k tabuľke č. 7.....	59
Graf č. 4 k tabuľke č. 7.....	59
Graf č. 5 k tabuľke č. 8.....	60
Graf č. 6 k tabuľke č. 8.....	61
Graf č. 7 k tabuľke č. 9.....	62
Graf č. 8 k tabuľke č. 10.....	63
Graf č. 9 k tabuľke č. 11.....	64
Graf č. 10 k tabuľke č. 11.....	65
Graf č. 11 k tabuľke č. 12.....	66
Graf č. 12 k tabuľke č. 12.....	66
Graf č. 13 k tabuľke č. 13.....	67
Graf č. 14 k tabuľke č. 13.....	68
Graf č. 15 k tabuľke č. 14.....	69
Graf č. 16 k tabuľke č. 14.....	70
Graf č. 17 k tabuľke č. 15.....	71
Graf č. 18 k tabuľke č. 15.....	72
Graf č. 19 k tabuľke č. 16.....	73
Graf č. 20 k tabuľke č. 17.....	74
Graf č. 21 k tabuľke č. 18.....	75
Graf č. 22 k tabuľke č. 19.....	76
Graf č. 23 k tabuľke č. 20.....	77

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Bc. Marta Tkáčová

Študijný odbor: Andragogika

Forma štúdia: Kombinovaná

Názov práce: Hodnotenie a motivácia zamestnancov v akciovej spoločnosti

Rok: 2011

Počet strán: 100

Celkový počet strán príloh: 7

Počet titulov slovenskej a českej literatúry: 23

Počet titulov zahraničnej literatúry: 10

Počet internetových zdrojov: 4

Vedúci práce: Mgr. Ing. Katarína Onderišinová

PRÍLOHA- A

Dotazník o hodnotení a motivácii zamestnancov SP, a.s.

Vážená respondentka, vážený respondent,

dovoľujem si Vás osloviť predloženým dotazníkom, ktorý bude súčasťou prieskumu pri spracovaní mojej diplomovej práce na tému „Hodnotenie a motivácia zamestnancov v akciovej spoločnosti.“ Dotazník Vám umožňuje vyjadriť svoje názory - je ANONYMNÝ, prosím, odpovedajte pravdivo. Výsledky dotazníka budú spracované do analýzy a tieto budú použité len v mojej diplomovej práci. Údaje v úvode slúžia len pre účely štatistického vyhodnotenia. Vopred Vám ďakujem za ochotu a čas pri vyplňovaní dotazníka.

Základné údaje:

Pohlavie: žena muž

Vek : 18-30 rokov 31-40 rokov 41-50 rokov 51 a viac

Dĺžka zamestnania na pošte:

menej ako 5 rokov 5-10 rokov 11-20 rokov 21-30
 viac ako 30 rokov

Pracovné zaradenie:

vedúci zamestnanec
 priehradkový zamestnanec
 poštový doručovateľ
 ostatní prevádzkoví zamestnanci

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

učňovské bez maturity stredoškolské s maturitou
 stredoškolské bez maturity vysokoškolské

1. Máte v živote stanovené ciele, ktorých splnenie Vás dokáže motivovať v vyššom pracovnom výkone?

- áno
- nestanovujem si ciele

2. Ktorá z foriem motivácie je pre vás najdôležitejšia? (vyberte 2 možnosti)

- peniaze - mzda, finančná odmena
- kariérny rast – postup, preradenie na inú pracovnú pozíciu
- organizačná kultúra – štandardy správania, poskytovanie rovnosti a pod.
- prístup vedúcich zamestnancov, štýl vedenia
- efektívna pracovná komunikácia
- dobré pracovné vzťahy

3. Práca ktorú vykonávate je pre vás uspokojujúca a atraktívna z dôvodu: (vyberte 1 dôvod)

- špecifikácie práce – pracovná náplň
- práca ma neuspokojuje, ale vykonávam ju nakoľko nemám inú pracovnú možnosť
- práca v silnej, konkurencieschopnej, stabilnej firme SP a.s.
- vyhovujúce pracovné podmienky
- sociálne istoty
- prácu považujem za dočasnú

4. Ktoré faktory negatívne vplývajú na Váš pracovný výkon? (vyberte 2 dôvody)

- chýbajúca pochvala a uznanie
- neistota dlhodobého zamestnania
- nadmerné pracovné zaťaženie, plnenie stanoveného plánu
- nespokojnosť s finančným ohodnotením
- nezujem nadriadeného o vaše návrhy a názory
- používanie „nátlaku“ ako motivačného činiteľa

5. Považujete kritériá stanovené v systéme odmeňovania za relevantné ?

- úplne súhlasím
- nesúhlasím
- neviem posúdiť

6. Myslíte si, že pri výkone Vašej práce je potrebné systematické vzdelávanie, formou školení a iných vzdelávacích aktivít?

- áno
- nie je potrebné vzdelávanie
- nie je potrebné vzdelávanie formou školení, vedomosti a zručnosti nadobudnem v praxi

7. Ktorá zo vzdelávacích aktivít by Vám pomohla pri vykonávaní Vašej práce? (vyberte 1 možnosť)

- počítačové zručnosti
- komunikačné zručnosti
- obchodné zručnosti
- manažérske zručnosti
- zručnosti pri vykonávaní hodnotenia zamestnancov
- zručnosti pri motivovaní zamestnancov

8. Aký prínos má pre Vás hodnotenie Vášho pracovného výkonu a kompetencií – zručností - Vaším nadriadeným? (vyberte 1 možnosť)

- slúži mi ako motivačný činiteľ k vyšším výkonom
- na základe jeho výsledkov sa realizovali navrhnuté vzdelávacie aktivity
- poskytuje a dáva mi spätnú väzbu na pracovný výkon
- nemá pre mňa prínos, nedosahujem adekvátne výsledky
- nemá pre mňa prínos, hodnotiaci rozhovor je pre mňa strata času
- neviem posúdiť

9. Zhodnoťte úroveň a efektivitu vykonávaného hodnotiaceho rozhovoru: (uved'te 1 možnosť)

- vykonáva sa len formálne (t.j. administratívny úkon)
- nepripravenosť hodnotiaceho zamestnanca
- nepostačujúci časový priestor pre hodnotiaci rozhovor
- komunikačné bariéry
- hodnotiaci rozhovor je vykonávaný efektívne, na zodpovedajúcej úrovni
- hodnotiaci rozhovor je stresujúci, uvítal (a) by som inú formu hodnotenia

PRÍLOHA - B

Dotazník o hodnotení a motivácii zamestnancov SP, a.s.

Vážená respondentka, vážený respondent - HODNOTITEĽ

dovoľujem si Vás osloviť predloženým dotazníkom, ktorý bude súčasťou prieskumu pri spracovaní mojej diplomovej práce na tému „Hodnotenie a motivácia zamestnancov v akciovej spoločnosti.“ Dotazník Vám umožňuje vyjadriť svoje názory - je ANONYMNÝ, prosím, odpovedajte pravdivo. Výsledky dotazníka budú spracované do analýzy a tieto budú použité len v mojej diplomovej práci. Údaje v úvode slúžia len pre účely štatistického vyhodnotenia. Vopred Vám ďakujem za ochotu a čas pri vyplňovaní dotazníka.

Základné údaje:

Pohlavie: žena muž

Vek : 18-30 rokov 31-40 rokov 41-50 rokov 51 a viac

Dĺžka zamestnania na pošte:

menej ako 5 rokov 5-10 rokov 11-20 rokov 21-30
 viac ako 30 rokov

Pracovné zaradenie:

vedúci zamestnanec
 priehradkový zamestnanec

Najvyššie dosiahnuté vzdelanie:

učňovské bez maturity stredoškolské s maturitou
 stredoškolské bez maturity vysokoškolské

1. Máte v živote stanovené ciele, ktorých splnenie Vás dokáže motivovať v vyššom pracovnom výkone?

- áno
- nestanovujem si ciele

2. Ktorá z foriem motivácie je pre vás najdôležitejšia? (vyberte 2 možnosti)

- peniaze - mzda, finančná odmena
- kariérny rast – postup, preradenie na inú pracovnú pozíciu
- organizačná kultúra – štandardy správania, poskytovanie rovnošaty a pod.
- prístup vedúcich zamestnancov, štýl vedenia
- efektívna pracovná komunikácia
- dobré pracovné vzťahy

3. Práca ktorú vykonávate je pre vás uspokojujúca a atraktívna z dôvodu: (vyberte 1 dôvod)

- špecifikácie práce – pracovná náplň
- práca ma neuspokojuje, ale vykonávam ju nakoľko nemám inú pracovnú možnosť
- práca v silnej, konkurencieschopnej, stabilnej firme SP a.s.
- vyhovujúce pracovné podmienky
- sociálne istoty
- prácu považujem za dočasnú

4. Ktoré faktory negatívne vplyvajú na Váš pracovný výkon? (vyberte 2 dôvody)

- chýbajúca pochvala a uznanie
- neistota dlhodobého zamestnania
- nadmerné pracovné zaťaženie, plnenie stanoveného plánu
- nespokojnosť s finančným ohodnotením
- nezujem nadriadeného o vaše návrhy a názory
- používanie „nátlaku“ ako motivačného činiteľa

5. Považujete kritériá stanovené v systéme odmeňovania za relevantné ?

- úplne súhlasím
- nesúhlasím
- neviem posúdiť

6. Myslíte si, že pri výkone Vašej práce je potrebné systematické vzdelávanie, formou školení a iných vzdelávacích aktivít?

- áno
- nie je potrebné vzdelávanie
- nie je potrebné vzdelávanie formou školení, vedomosti a zručnosti nadobudnem v praxi

7. Ktorá zo vzdelávacích aktivít by Vám pomohla pri vykonávaní Vašej práce? (vyberte 1 možnosť)

- počítačové zručnosti
- komunikačné zručnosti
- obchodné zručnosti
- manažérske zručnosti
- zručnosti pri vykonávaní hodnotenia zamestnancov
- zručnosti pri motivovaní zamestnancov

8. Aký prínos má pre Vás hodnotenie Vášho pracovného výkonu a kompetencií – zručností - Vaším nadriadeným? (vyberte 1 možnosť)

- slúži mi ako motivačný činiteľ k vyšším výkonom
- na základe jeho výsledkov sa realizovali navrhnuté vzdelávacie aktivity
- poskytuje a dáva mi spätnú väzbu na pracovný výkon
- nemá pre mňa prínos, nedosahujem adekvátne výsledky
- nemá pre mňa prínos, hodnotiaci rozhovor je pre mňa strata času
- neviem posúdiť

9. Zhodnoťte úroveň a efektivitu vykonávaného hodnotiaceho rozhovoru: (uved'te 1 možnosť)

- vykonáva sa len formálne (t.j. administratívny úkon)
- nepripravenosť hodnotiaceho zamestnanca
- nepostačujúci časový priestor pre hodnotiaci rozhovor
- komunikačné bariéry
- hodnotiaci rozhovor je vykonávaný efektívne, na zodpovedajúcej úrovni
- hodnotiaci rozhovor je stresujúci, uvítal (a) by som inú formu hodnotenia

Vedúci zamestnanec v pozícii hodnotiteľa

10. Ktorú z metód využívate pri hodnotení pracovníkov?

- hodnotiaci rozhovor
- 360° spätná väzba
- numerické porovnávanie
- metóda zaraďovania
- iná - uveďte

11. V čom vidíte nedostatky v procese hodnotenia zamestnancov? (zorad'te podľa dôležitosti - od 1 – 6 , 6 najdôležitejšia, 1 najmenej dôležitá)

- administratívne úkony
- nedostatok času na vyhotovenie podkladov a počet vykonaných hodnotiacich rozhovorov
- komunikačné bariéry zo strany pracovníkov
- nedôvera pracovníkov voči hodnotiacemu procesu
- neefektívne využívanie výsledkov z hodnotiacemu procesu
- nedostatočné teoretické a praktické skúsenosti pri vedení hodnotiaceho rozhovoru

12. Absolvovali ste vzdelávaciu aktivitu, na ktorej ste boli oboznámení s metódami a spôsobmi hodnotenia zamestnancov a prakticky si overili zručnosti pri vedení hodnotiaceho rozhovoru?

- áno
- nie

13. Máte postačujúce metodické pomôcky, smernice a pokyny, ktoré slúžia k vykonávaniu efektívneho hodnotiaceho rozhovoru so zamestnancom?

- áno
- nie
- čiastočne

14. Bolo by pre Vás prínosom vykonávať hodnotiaci proces zamestnancov pomocou softwaru?

- áno
- nie

