

SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU

1133113

SYSTÉM HODNOTENIA ZAMESTNANCOV
VO VYBRANOM PODNIKU

2011

Ján Dunaj

**SLOVENSKÁ POĽNOHOSPODÁRSKA UNIVERZITA
V NITRE
FAKULTA EKONOMIKY A MANAŽMENTU**

**SYSTÉM HODNOTENIA ZAMESTNANCOV VO
VYBRANOM PODNIKU**

Bakalárska práca

Študijný program:	Manažment podniku
Študijný odbor:	6284700 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko:	Katedra manažmentu
Školiteľ:	Ing. Drahoslav Lančarič, PhD.

Nitra 2011

Ján Dunaj

Čestné vyhlásenie

Podpísaný Ján Dunaj vyhlasujem, že som záverečnú bakalársku prácu na tému „Systém hodnotenia zamestnancov vo vybranom podniku“ vypracoval samostatne s použitím uvedenej literatúry.

Som si vedomý zákonných dôsledkov v prípade, ak uvedené údaje nie sú pravdivé.

V Nitre 3. mája 2011

.....

Podpis autora BP

Pod'akovanie

Touto cestou vyslovujem pod'akovanie Ing. Drahoslavovi Lančaričovi, PhD. za pomoc, odborné vedenie, cenné rady a pripomienky pri vypracovaní mojej bakalárskej práce.

Abstrakt

Bakalárska práca s názvom „Systém hodnotenia zamestnancov vo vybranom podniku“ kladie dôraz na potrebu ľudských zdrojov v podniku a ich následne hodnotenie. Hlavným cieľom bakalárskej práce je zhodnotiť systém hodnotenia zamestnancov v poľnohospodárskom podniku Agrifop a.s. Stakčín. V prehľade o súčasnom stave riešenej problematiky nájdeme charakteristiku hodnotenia a odmeňovania zamestnancov, proces hodnotenia a najčastejšie chyby vyskytujúce sa pri hodnotení zamestnancov. Vlastná práca obsahuje stručnú charakteristiku organizácie a výsledky prieskumu, ktoré sa realizovali na základe dotazníka. Jednotlivé výsledky získané z prieskumu sú rozpracované v samostatných tabuľkách a vizualizované v grafoch. Na záver bakalárskej práce sme vypracovali odporúčania, ktoré by mohol podnik využiť a aplikovať v praxi.

Kľúčové slová: Hodnotenie, metódy hodnotenia, kritéria hodnotenia, proces hodnotenia, odmeňovanie.

Abstract

Bachelor thesis with a name: The Employee evaluation system in selected bussines., emphasizes the need for human resources in the bussiness and their subsequencevaluation. The main target in bachelor thesis is rating system to evaluate employees on agricultural bussiness Agrifob, a.s. Stakčín. . In view of the current state of the field we find a characteristic evaluation and compensation of employees, the evaluation process and frequently occurring errors in evaluating employees. Own work contains a brief description of the organization and the survey results, which were made on the basis of a questionnaire. The individual results of the survey are elaborated in separate tables and visualized in graphs. In conclusion, thesis, we develop recommendations that would enable the enterprise to use and apply in practice.

Keywords: Rating, assessment methods, evaluation criteria, evaluation process, pay.

Obsah

ZOZNAM OBRÁZKOV	7
ZOZNAM TABULIEK	8
ÚVOD.....	9
1 PREHĽAD O SÚČASNOM STAVE RIEŠENEJ PROBLEMATIKY.....	10
1.1 ĽUDSKÉ ZDROJE PODNIKU	10
1.1.1 Funkcie riadenia ľudských zdrojov	10
1.2 HODNOTENIE ZAMESTNANCOV	11
1.2.1 Systém hodnotenia zamestnancov	13
1.2.2 Formy hodnotenia zamestnancov	13
1.2.3 Kritériá hodnotenia zamestnancov	14
1.2.4 Metódy hodnotenia	16
1.2.5 Typy hodnotenia	21
1.3 NAJČASTEJŠIE CHYBY PRI HODNOTENÍ ZAMESTNANCOV	21
1.4 PROCES HODNOTENIA ZAMESTNANCOV	23
1.5 ODMEŇOVANIE ZAMESTNANCOV	24
1.5.1 Systém odmeňovania zamestnancov a jeho zložky	24
1.5.2 Mzda v systéme odmeňovania.....	25
1.5.3 Mzdový systém podniku.....	25
2 CIEĽ PRÁCE.....	28
3 METODIKA PRÁCE	29
4 VLASTNÁ PRÁCA	30
4.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE	30
4.2 VÝSLEDKY PRIESKUMU	34
4.2.1 Charakteristika respondentov	34
4.2.2 Zhodnotenie systému zamestnancov	40
4.3 NÁVRHY A ODPORÚČANIA	54
ZÁVER	56
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	57
PRÍLOHY.....	61

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Pracovné hodnotenie 360°	20
Obrázok 2 Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v €.....	34
Obrázok 3 Pohlavie.....	35
Obrázok 4 Vek respondentov	36
Obrázok 5 Vzdelanie	37
Obrázok 6 Dĺžka zamestnania	38
Obrázok 7 Pracovné zaradenie	39
Obrázok 8 Spokojnosť s pracovným zaradením.....	41
Obrázok 9 Tarifná trieda.....	42
Obrázok 10 Spokojnosť s finančným ohodnotením	44
Obrázok 11 Odmeny a príplatky.....	45
Obrázok 12 Finančné ohodnotenie ako motivácia.....	47
Obrázok 13 Pracovné úsilie	48
Obrázok 14 Druh hodnotenia.....	49
Obrázok 15 Iné formy ohodnotenia	51
Obrázok 16 Kariérny rast.....	52
Obrázok 17 Možnosť vzdelávania	53
Obrázok 18 Logo AGRIFOP, a.s. Stakčín.....	65
Obrázok 19 Územie obhospodarované AGRIFOP-om, a.s. Stakčín	65

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Hlavné triedy a ich charakteristika.....	26
Tabuľka 2 Zložky mzdy.....	27
Tabuľka 3 Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v €.....	33
Tabuľka 4 Pohlavie.....	35
Tabuľka 5 Vek respondentov.....	36
Tabuľka 6 Vzdelanie zamestnancov	37
Tabuľka 7 Dĺžka zamestnania	39
Tabuľka 8 Pracovné zaradenie.....	40
Tabuľka 9 Spokojnosť s pracovným zaradením	41
Tabuľka 10 Tarifná trieda	43
Tabuľka 11 Spokojnosť s finančným ohodnotením	44
Tabuľka 12 Odmeny a príplatky	46
Tabuľka 13 Finančné ohodnotenie ako motivácia.....	47
Tabuľka 14 Pracovné úsilie	48
Tabuľka 15 Druh hodnotenia.....	50
Tabuľka 16 Iné formy ohodnotenia	51
Tabuľka 17 Kariérny rast.....	52
Tabuľka 18 Možnosť vzdelávania	53

Úvod

Ekonomické a právne prostredie súčasného podnikania sa zo dňa na deň výrazne mení. Rozhodovanie s rizikom, na základe neúplných informácií, rastúca zložitosť problémov a vzťahov, to sú charakteristiky súčasného manažmentu.

Dynamický rozvoj organizácie bude vždy výsledkom sústavnej práce ľudí, kolektívov a v neposlednom rade aj výsledkom riadiacej práce vedúcich pracovníkov. Súčasnú riadenie sa nedá predstaviť bez mobilizácie ľudských zdrojov, ich úsilia a tvorivosti. Úloha ľudí v podnikoch, firmách, organizáciách a inštitúciách je pocitovaná veľmi silne. Nehľadiac na prednosti techniky, sú pre úspech organizácie ľudské zdroje podstatnejšie. Iba človek dokáže tvoriť a myslieť, a tým zabezpečovať kvalitatívny rast spoločnosti. Úspech každého podniku závisí v prvom rade od ľudí, ktorí v ňom pracujú, počnúc robotníkmi až po vrcholový manažment. Firmy si uvedomujú potrebu kvalifikovaných odborníkov s dobrou flexibilitou. Pracovná sila je teda rozhodujúcim výrobným faktorom a úroveň jej riadenia rozhoduje o tom, do akej miery bude podnik prosperovať, do akej miery bude konkurencieschopný na trhu výrobkov a služieb a na trhu práce.

Cieľom všetkých podnikateľských subjektov či už novovzniknutých alebo tých, ktoré majú už vybudované isté postavenie je presadiť sa na trhu. Ich snahou je získať zákazníka ponukou výrobkov alebo služieb, ktoré sú kvalitné, cenovo prístupné a svojimi vlastnosťami dokážu uspokojiť potrebu zákazníka. Ak firma dokáže splniť tento cieľ, vie obstať v konkurenčnom boji a stáva sa konkurencieschopnou. Doteraz bola otázka riadenia ľudských zdrojov často podceňovaná. Firmy svoju pozornosť zvyčajne zameriavali na vybavenie technikou, technológiou a finančným kapitálom. Manažment si mnohokrát neuvedomoval, že každé technické zariadenie či technologický postup je výsledkom práce ľudí, a že predpokladom dlhodobej prosperity je ľudský potenciál, s ktorým daná firma disponuje. Najväčším a najvýznamnejším kapitálom firmy je jednotlivец – zamestnanec so svojimi vedomosťami a skúsenosťami, ktoré má, a ktoré denne odovzdáva v reprodukčnom procese.

1 Prehľad o súčasnom stave riešenej problematiky

„Práca znamená vždy viac ako peniaze, ktorými je zaplatená.

Peniaze miznú, ale práca zostáva.“

Maxim Gorkij

1.1 Ľudské zdroje podniku

Podnik potrebuje na výkon svojej činnosti určité zdroje. Vieme, že činnosť každého podniku je okrem iného vždy viazaná na ľudí, ktorí sú nositeľmi jedného z troch základných výrobných faktorov a tým je práca. Práca je dôležitým vstupom pre každú ekonomickú činnosť. Stroje, ktoré sa podieľajú na spracovaní surovín nedokážu z vlastnej vôle ovplyvniť priebeh výroby. Ľudské zdroje majú schopnosť aktívne vstupovať nielen do realizácie jednotlivých činností podniku, ale aj do rozhodovania o ich žiaducej podobe a spôsobe ich vykonávania. Ľudské zdroje sú preto v dnešnej dobe považované za najdôležitejší determinant úspešnosti a efektívnosti činnosti každého podniku (Novák, 2009).

Ak hovoríme o ľudských zdrojoch podniku, nemáme tým na mysli len počet a štruktúru jeho zamestnancov, ale celý ľudský potenciál. Cieľavedomé využívanie ľudského potenciálu je základným predpokladom rozvíjania silných stránok podniku. V súčasnosti je zväčša až základom formovania konkurenčnej výhody. Všetko je reálne iba na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktoré orientuje zamestnancov tak, aby sa dosiahli základné strategické zámery a ciele podniku.

Hodnotenie výkonu zamestnanca je najdôležitejšou činnosťou pri riadení ľudských zdrojov. Stáva sa v súčasnosti problémom, pred ktorým stoja manažéri mnohých firiem. Existuje mnoho postupov a návodov ako na to, ale každá firma má svoj vlastný systém, ktorý používa (Gallo, 2008).

1.1.1 Funkcie riadenia ľudských zdrojov

Na plnenie jednotlivých úloh riadenia ľudských zdrojov vykonávajú podniky veľké množstvo prepojených činností, ktoré sa často označujú ako funkcie riadenia ľudských zdrojov. Najčastejšie sa hovorí o:

- strategickom riadení ľudských zdrojov,
- analýze situácie na trhu práce a vývoji v celom vonkajšom i vnútornom prostredí podniku,
- plánovaní ľudských zdrojov,
- analýze práce a projektovaní pracovných miest,
- získavaní zamestnancov,
- výbere zamestnancov,
- rozmiestňovaní zamestnancov,
- hodnotení zamestnancov a riadení ich pracovného výkonu,
- vzdelávaní a rozvoji zamestnancov,
- plánovaní a riadení kariéry,
- motivácii a odmeňovaní zamestnancov,
- starostlivosti o zamestnancov,
- formovaní pozitívnych pracovných vzťahov,
- utváraní vhodných pracovných podmienok,
- komunikácii so zamestnancami a personálnom informačnom systéme,
- zabezpečovaní súladu personálnej práce podniku s aktuálnymi pracovnoprávnymi predpismi (Novák, 2009).

Za prácu, ktorú každý zamestnanec odvedie je hodnotený a následne aj odmenený. Pri zisťovaní, ako pracovník vykonáva prácu, plní úlohy, aké je jeho pracovné správanie, vzťahy k spolupracovníkom a zákazníkom sa zaoberá hodnotenie zamestnancov. Je jedna zo základných funkcií riadenia ľudských zdrojov a patrí k najzložitejším, najnáročnejším, ale i najcitlivejším činnostiam (Šukalová, 2011).

1.2 Hodnotenie zamestnancov

Podľa nášho názoru sa v dnešnej dobe v mnohých firmách zanedbáva hodnotenie zamestnancov. Je dôležité si uvedomiť význam ľudského potenciálu. Hodnotenie zamestnancov má pozitívny dosah na celý systém riadenia ľudských zdrojov, tým sa zvyšuje ich efektívnosť a produktivita práce. Hodnotenie zamestnancov nám podáva potrebné informácie o zamestnancoch, ich správaní, záujmoch. Sledujeme, do akej miery sa zhodujú ciele zamestnancov so záujmami organizácie. Umožňuje nám priebežne sledovať ich prácu, porovnávať zamestnancov s inými zamestnancami a s pracovnými

normami. Zamestnávateľ musí vedieť, akých má zamestnancov, ako pracujú a ako prispievajú k hospodárskym výsledkom a dobrému menu podniku.

„Hodnotenie pracovníkov možno definovať ako formálne posudzovanie a hodnotenie pracovníkov ich manažérmi, obvykle pri každoročnom stretnutí za účelom hodnotenia“ (Armstrong, 2008, s. 416).

„Hodnotenie zamestnancov je personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:

- zisťovaním toho, ako pracovník vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky pracovného miesta, aké je jeho pracovné správanie sa,
- oboznamovaním pracovníkov s výsledkami hodnôt a prejednávaním týchto výsledkov s nimi,
- hľadaním ciest nápravy a realizáciou opatrení na nápravu“ (Mihalčová et al., 2007, s. 91).

Efektívny hodnotiaci si väčšinou tvorí svoj vlastný a jedinečný spôsob hodnotenia výkonnosti zamestnancov. Základom je určenie hlavných prínosov, ktoré sa od hodnoteného očakávajú. Takéto hodnotenie nám podáva kritickejší pohľad na daného zamestnanca ako tradičné postupy hodnotenia. Sústreďuje sa hlavne na silné stránky. Slabiny sa považujú za obmedzenia, ktoré bránia pri využití silných stránok jedinca, dosahovaní výkonu, efektívnosti a dobrých výsledkov (Drucker, Maciariello, 2009).

Existuje rad dôvodov, aby bol pracovný výkon pravidelne hodnotený. Jedným z dôvodov je nadobudnúť údaje pre personálny manažment. Ďalším dôvodom je pomôcť pri určení výšky platu a iným dôvodom môže byť poskytnutie spätnej väzby pracovníkom, aby si mohli plánovať budúcnosť v oblasti svojej kariéry. Nevyhnutné je, aby hodnotenie bolo spravodlivé a objektívne (Alexy, Boroš, Sivák, 2004).

Hodnotenie zamestnancov má veľa úloh a nie je možné bez neho efektívne vykonávať personálne činnosti. Má predovšetkým za úlohu:

- sledovať súčasnú úroveň pracovného výkonu zamestnancov,
- rozpoznať ich silné a slabé stránky,
- zlepšiť jeho výkon,
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie,
- motivovať a vzdelávať,
- vytvárať podklady pre rozmiestňovanie, plánovanie zamestnancov,
- vytvárať podklady pre posudzovanie efektívnosti výberu zamestnancov (Martončíková, 2010).

1.2.1 Systém hodnotenia zamestnancov

Pri tvorbe systému hodnotenia zamestnancov treba určiť cieľ hodnotenia zamestnancov a stanoviť zásady, pravidlá, postup a organizačné zabezpečenie hodnotenia. Dôležité je určiť obdobie hodnotenia zamestnancov a vymedziť okruh hodnotiteľov a hodnotených zamestnancov. Spracovať jednotlivé podklady z analýzy pracovných miest, vykonať kontrolu popisov a špecifikácií pracovných miest, ktorých držitelia budú hodnotení. Tvorba systému hodnotenia zamestnancov si vyžaduje formuláciu kritérií hodnotenia a stanoviť normy výkonu, rozhodnúť o výbere vhodných metód hodnotenia a vytvoriť tlačivá, ktoré sa budú pri hodnotení zamestnancov využívať. Významnú súčasť tvorí informovanosť zamestnancov o hodnotení a jeho účele, hlavne o kritériách hodnotenia a normách pracovného výkonu. Ak sa chystáme zaviesť systém hodnotenia zamestnancov, respektíve ho čiastočne zmeniť, je vhodné systém overiť na jednom pracovisku. Až po odskúšaní, vyhodnotení a odstránení nedostatkov aplikovať systém hodnotenia zamestnancov v celej organizácii (Olexová, 2010).

Cieľom systému hodnotenia je umožniť zamestnávateľovi a zamestnancom pravidelne prediskutovať výsledky a rozvoj zamestnanca. Na základe toho sa môžu zistiť nedostatky zamestnanca, aké vedomosti potrebuje získať, rozšíriť ich, prípadne zdokonaľiť formu ďalšieho vzdelania. Systém hodnotenia môže určiť priority školenia a dráhu kariéry do budúcnosti (Martin, 2007).

1.2.2 Formy hodnotenia zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov rozoznávame formálne a neformálne hodnotenie.

„Neformálne hodnotenie je prirodzenou súčasťou interpersonálnej komunikácie percepcie“ (Vetráková, 2007, s. 52).

Neformálne hodnotenie je priebežné hodnotenie zamestnanca jeho nadriadeným v priebehu vykonávania práce. Uskutočňuje sa príležitostne a je skôr determinované situáciou daného okamihu, pocitom hodnotiteľa, jeho dojmom a momentálnou náladou, než nejakou faktickou istotou výsledku práce či chovania pracovníka. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného chovania. Neformálne hodnotenie nebýva spravidla zaznamenané a len výnimočne býva príčinou nejakého personálneho rozhodnutia (Šukalová, 2011).

„Neformálne hodnotenie je síce dôležitým nástrojom kontroly a usmerňovania zamestnancov, ale spravidla nezaručuje jednotný prístup k zamestnancom, použitie rovnakých kritérií hodnotenia, je často veľmi subjektívne a uplatňuje sa pri ňom faktor náhody. Je tiež ľahko právne napadnuteľné. Preto by malo byť personálne rozhodnutie založené radšej na formálnom hodnotení, ktoré preda len spomenuté nedostatky neformálneho hodnotenia do veľkej miery eliminuje“ (Martončíková, 2010, s. 56).

„Formálne hodnotenie považujeme za formalizovaný proces, v ktorom ide o uplatnenie štandardizovaného postupu posúdenia a ocenenia práce zamestnanca, dosiahnutých výsledkov a problémov za určité obdobie podľa stanovených kritérií a pomocou vybraných metód“ (Vetráková, 2007, s. 52).

Formálne hodnotenie zahŕňa aj informovanie zamestnanca o tom, ako je ohodnotený jeho pracovný výkon a zvažovanie, či je možné výkon zlepšiť a akými cestami je možné ho zlepšiť. Informácie o výkone musia byť k dispozícii za účelom ich porovnávania s normovaným výkonom (Donnelly, Gibson, Ivancevic, 1997).

Formálne hodnotenie je väčšinou racionálnejšie, periodické, má pravidelný interval a medzi jeho charakteristické črty patria plánovitosť a systematickosť. Vyhotovujú sa z neho dokumenty, ktoré sú podkladom pre ďalšiu personálnu činnosť a tvoria súčasť osobných spisov zamestnancov. Zvláštnym prípadom formálneho hodnotenia je tzv. príležitostné hodnotenie vyvolané momentálnou potrebou spracovania pracovného posudku pri ukončení pracovného pomeru.

Formálne hodnotenie ma značné výhody:

- pozná a hodnotí zamestnancov komplexnejšie,
- lepšie určuje slabé stránky zamestnanca,
- lepšie rozpoznáva rozvojový potenciál zamestnanca,
- koriguje pozornosť zamestnanca na lepší výkon,
- prispieva k zvyšovaniu pracovnej morálky (Martončíková, 2010).

1.2.3 Kritériá hodnotenia zamestnancov

Pri posudzovaní výkonu zamestnanca musíme mať na výber adekvátne kritéria, ktoré sa vzťahujú na požiadavky práce a na ciele pracovnej činnosti, konkrétne pracovné úlohy a pracovné podmienky. Tieto kritéria by mali vychádzať z analýzy práce, opisu práce a špecifických požiadaviek na zamestnanca. Kritériá sú základnou podmienkou

a zmyslom hodnotenia, ale za podmienky ich objektívnosti a spoľahlivosti (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2007).

Základnými kritériami na hodnotenie zamestnancov sú množstvo, kvalita a včasnosť plnenia ich pracovných úloh. V procese hodnotenia ich treba rozmeniť na drobné a detailne vymedziť konkrétne kritériá zodpovedajúce danej pracovnej pozícii. Vo všeobecnosti možno kritériá, ktoré sa používajú na hodnotenie zamestnancov, rozdeliť do štyroch veľkých skupín. Ide o kritériá orientované na:

- a) výsledky pracovnej činnosti – k tejto skupine môžeme zaradiť kritériá, ktoré možno priamo merať a ktoré súvisia s charakterom vykonávanej práce, sú to napríklad: množstvo vyrobených výrobkov alebo poskytnutých služieb, kvalita produktov, kvalita poskytovaných služieb, objem predaja tovarov, spokojnosť zákazníkov, množstvo pracovných úrazov, počet obslužených zákazníkov a iné,
- b) pracovné správanie – predstavuje vzťah zamestnanca k práci, teda hodnotí sa hlavne jeho prístup k práci. Môžeme sem zaradiť: pracovnú aktivitu, ochotu prijímať pracovné úlohy, dodržiavanie pokynov, pracovných postupov a pracovného režimu, dodržiavanie nariadení, pracovných postupov a pracovného režimu, ohlasovanie problémov, riadna dochádzka, hospodárne zaobchádzanie s mechanizmami podniku a tak ďalej,
- c) sociálne správanie – vyjadruje pôsobenie zamestnanca v pracovnom kolektíve, patria sem napríklad ochota spolupracovať, spoločenské vystupovanie a zaobchádzanie s ľuďmi, vzťahy so spolupracovníkmi, správanie voči nadriadeným, podriadeným alebo zákazníkom a podobne,
- d) vedomosti a zručnosti, potreby a iné vlastnosti zamestnanca – kritériá, ktoré sa nachádzajú v tejto skupine hodnotia, či zamestnanec spĺňa odborné predpoklady na vykonávanú prácu a v akej miere využíva svoje znalosti v praxi napríklad: odborné vedomosti a zručnosti, úroveň dosiahnutého vzdelania (diplomy, vysvedčenia, certifikáty a podobne), jazykové znalosti, fyzickú zdatnosť, zručnosti v oblasti komunikácie, schopnosť viesť ľudí, zmysel pre osobnú zodpovednosť, podnikavosť, cieľavedomosť, adaptabilitu, prispôsobovanie sa, psychickú stabilitu, lojalitu, čestnosť, byť flexibilný, a tak ďalej (Novák. 2009).

Pri hodnotení zamestnanca nestačí len vybrať vhodné kritériá podľa druhu práce, ale treba dôkladne zvážiť a stanoviť pri každom kritériu cieľ a normu výkonu. Preto by sme mali čo najjednoduchšie určiť, aký výkon zamestnanca je žiaduci, prijateľný alebo

neprijateľný pre ten druh kritéria. Potom jednotlivé výkony slúžia ako meradlá na posúdenie, do akej miery splnil zamestnanec požiadavky podniku pri daných kritériách.

Zásady pri výbere kritérií:

- výber kritérií sa snažíme prispôbovať rôznym skupinám pracovných pozícií,
- pre osobitné skupiny pracovných miest navrhujeme stály zoznam kritérií,
- nevyberať príliš veľa kritérií, pretože hodnotenie sa môže stať neprehľadné,
- s kritériami by sme mali oboznámiť hodnotiteľov aj hodnotiacich zamestnancov,
- kritériá by mali byť jasné, jednoznačné a zrozumiteľné,
- prehodnotiť spoľahlivosť ich merania (Olexová, 2010).

1.2.4 Metódy hodnotenia

Po výbere kritérií určujeme postup ich monitorovania, značenia a zhodnotenia. To znamená, že treba určiť podmienky ich aplikácie. Na základe toho existuje mnoho metód hodnotenia v snahe eliminovať časté problémy hodnotenia. Nedá sa povedať, že by bola každá z metód dokonalá. Majú svoje výhody aj nevýhody. Možno zvoliť napríklad niektorú z týchto metód:

a) Hodnotenie na základe stanovených cieľov

Pri uplatňovaní tejto metódy zamestnanec spolu so svojim nadriadeným spolupracuje na určení budúcich pracovných cieľov. Každý z týchto cieľov by mal byť presne určený, termínovaný, vzájomne akceptovaný a odsúhlasený. Význam hodnotenia spočíva v spoločnom posúdení, do akej miery sa podarilo ciele splniť. Úspešnosť závisí od vhodnosti výberu cieľov. Ak sa to podarí, môžeme pozitívne ovplyvniť motiváciu zamestnancov a zvýšiť produktivitu práce. Môžu nastať aj problémy, keď sa nepodarí vybrať vhodný cieľ (môže byť napríklad príliš náročný). Plnenie týchto cieľov by malo byť priebežne sledované.

b) Hodnotenie kľúčových udalostí

Táto metóda predpokladá vznik medzných udalostí v správaní zamestnanca. To znamená správanie výnimočne produktívne a výnimočne neproduktívne, vzhľadom na určité jeho pracovné začlenenie. Počas hodnotenia príslušný manažér zaznamenáva kľúčové udalosti, ktoré spôsobili jeho podriadení. Tieto udalosti sa triedia do dvoch skupín (pozitívne a negatívne správanie). Metóda kľúčových udalostí eliminuje možnosti zaujatého hodnotenia. K zníženiu efektívnosti tejto metódy môže dôjsť vtedy, ak sa podcení priebežná evidencia jednotlivých udalostí.

c) Hodnotiace stupnice orientované na správanie

Predstavuje hodnotiaci prístup, ktorý je kombináciou hodnotiacej stupnice a hodnotenia kľúčových udalostí. Identifikácia a ocenenie správania, ktoré súvisia s prácou, sa uskutočňujú na základe modelov správania. Používajú sa kľúčové situácie, ktoré slúžia na stanovenie istých bodov na stupnici. Na stupnici sú zoradované do piatich až siedmych bodov (napríklad 7 – vynikajúce, 6 – veľmi dobré, 5 – dobré, 4 – priemerné, 3 – podpriemerné, 2 – zlé, 1 – nevyhovujúce). Hodnotiteľ označí vyhovujúci stupeň správania u hodnoteného zamestnanca. Výsledok sa vyjadruje ako súčet bodov za všetky úlohy alebo kombináciou, či priemerom dosiahnutých bodov. Jednotlivé body prepájajú stupnice s určitou pracovnou činnosťou. Preto je táto metóda účinnejšia a spoľahlivejšia ako metóda jednoduchej stupnice (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2007).

d) Hodnotiace stupnice (posudzovacia škála)

Pri používaní tejto metódy je výsledok hodnotenia vyjadrený slovne (súhlasom, nesúhlasom), písomne (bodovaním, známkovaním), určitým znakom alebo grafickým vyjadrením. Výhodou tohto hodnotenia je viacstranné využitie, jednoduchosť, časová nenáročnosť. Nevýhodou môže byť značný vplyv subjektívnosti. V pracovnom hodnotení je všeobecným trendom zamerať sa viac na proces zamestnávania, ako len na osobnosť človeka (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

e) Hodnotiaca správa

Podstata hodnotiacej správy spočíva v tom, že hodnotiteľ opisuje a posudzuje výkon hodnoteného zamestnanca (silné a slabé stránky správania zamestnanca za určité obdobie). Hodnotiaca správa môže byť vypracovaná voľným opisom (pracovným posudkom) alebo podľa vopred pripravenej osnovy hodnotenia vzhľadom na účel hodnotenia. Problém pri využívaní hodnotiacich správ môže byť náročná porovnateľnosť hodnotení rôznych hodnotiteľov navzájom. Túto metódu je vhodné skombinovať s inými metódami, napríklad na doplnenie hodnotenia pomocou hodnotiacich stupníc (Olexová, 2010).

f) Hodnotiaci dotazník (Checklist)

V hodnotiacom dotazníku posudzovateľ odpovedá na otázky, týkajúce sa hodnoteného pracovníka a vyjadruje sa, či u daného človeka je prítomný konkrétny typ pracovného správania alebo nie. Hodnotiteľ zaškrťáva správnu odpoveď. Táto metóda vyžaduje kvalitnú prípravu dotazníka a vhodné formulovanie otázok. Stupnica môže mať rôznu podobu (číselnú, grafickú, slovnú). Konkrétny obsah hodnotiaceho formulára vo veľkej miere závisí od charakteru pracovného miesta a jemu zodpovedajúcich kritérií

hodnotenia. Preto je využitie tejto metódy dosť nákladné. Ak je však táto metóda správne uplatnená, umožňuje získať relatívne objektívny a presný obraz o hodnotenom zamestnancovi (Bedřich, Šafránková, 2008).

g) Hodnotenie porovnávaním

Podstata tejto metódy spočíva vo vzájomnom porovnávaní zamestnancov. Na základe toho určíme poradie zamestnancov od najvýkonnejšieho po najmenej výkonného alebo ich rozdelíme do konkrétnych výkonnostných skupín. Rozlišujeme:

- metódu stanovenia poradia – uskutočňuje sa postupným obojstranným porovnávaním všetkých zamestnancov (porovnáva sa každý s každým, vyberie sa jeden, ktorý je z danej dvojice lepší). Za najlepšieho potom považujeme toho, kto bol lepší ako všetci ostatní zamestnanci alebo striedaným hodnotením (určíme najlepšieho a najhoršieho zamestnanca, ďalej stanovíme druhého najhoršieho a najlepšieho a tak ďalej.),
- metódu povinného rozdelenia – na základe tejto metódy zaraďujeme zamestnancov do vopred stanovených kategórií (napríklad 10 % najlepších, 20 % dobrých, 40 % stredných, 20 % tých, ktorí sa musia zlepšiť, 10 % najhorších a podobne) (Novák, 2009).

h) Assessment centre

Je veľmi účinnou metódou výberu zamestnancov na manažérske a obchodné pozície. Zisťuje potenciál u zamestnancov na základe ich komplexného hodnotenia viacerými hodnotiteľmi. Používajú sa pritom rôzne individuálne a skupinové zadania, náhodne vybrané problémy a aplikujú sa rôznorodé testy a rozhovory. Nakoniec hodnotitelia spoločne vypracujú hodnotenie každého člena skupiny. Hodnotí sa naraz niekoľko účastníkov, ktorým vzájomné pôsobenie umožňuje lepšie prejavit' svoje nadanie a môže to na nich pôsobiť motivačne. Aj napriek svojej časovej a finančnej náročnosti umožňuje lepšie zhodnotiť súčasný výkon, ale aj predpovedať budúci výkon manažérov ako väčšinou jednostranne orientované tradičné metódy (Majtán et al., 2005).

i) Voľný popis

Táto metóda vyžaduje opísanie pracovného výkonu hodnoteného podľa vopred určeného zoznamu položiek hodnotenia. Nevýhodou je rozličná úroveň vyjadrovacích schopností hodnotiteľov (Vojtovič et al., 2008).

j) Sebahodnotenie

Metódy sebahodnotenia sú značne rozšírené. Pracovníci si už sami začínajú uvedomovať, že sa misia sami zdokonaľovať. Predpokladom je sebaopoznávanie cestou

sebahodnotenia. Tento proces hodnotenia sa stáva otvorenejším. Sebahodnotenie sa obvykle kombinuje s niektorou ďalšou metódou hodnotenia, napríklad hodnotiaci rozhovor. Zamestnanec vykonáva sebahodnotenie prostredníctvom formulára, ktorý sa využije ako podklad na dialóg s hodnotiteľom (Kopčíková, 2010).

k) Hodnotiaci rozhovor

Má osobitné miesto v rámci metód hodnotenia pracovného výkonu. Hodnotiaci rozhovor je základňou na sledovanie i hodnotenie pracovného výkonu a poskytuje spätnú väzbu. Dochádza k výmene názorov medzi hodnotiteľom a hodnoteným, mal by podporiť sebavedomie hodnoteného a spoločne nájsť riešenie, ako zlepšiť výkon. Keď chceme dosiahnuť motiváciu a zlepšenie výkonu zamestnanca, je potrebné venovať pozornosť jeho odmeňovaniu a rozvoju v nadväznosti na jeho prípadný funkčný postup.

Hodnotiaci rozhovor sa najčastejšie kombinuje s ďalšími metódami hodnotenia. Predstavuje koniec celého procesu hodnotenia. Neexistuje jeden najlepší spôsob vedenia rozhovoru. Poznáme len pravidlá, ktoré ovplyvňujú výsledok rozhovoru, ktorými by mala byť vzájomná dohoda medzi hodnotiteľom a hodnoteným o zlepšení pracovného výkonu a nasledujúcom rozvoji zamestnanca. Zachovať by sa mali tieto pravidlá:

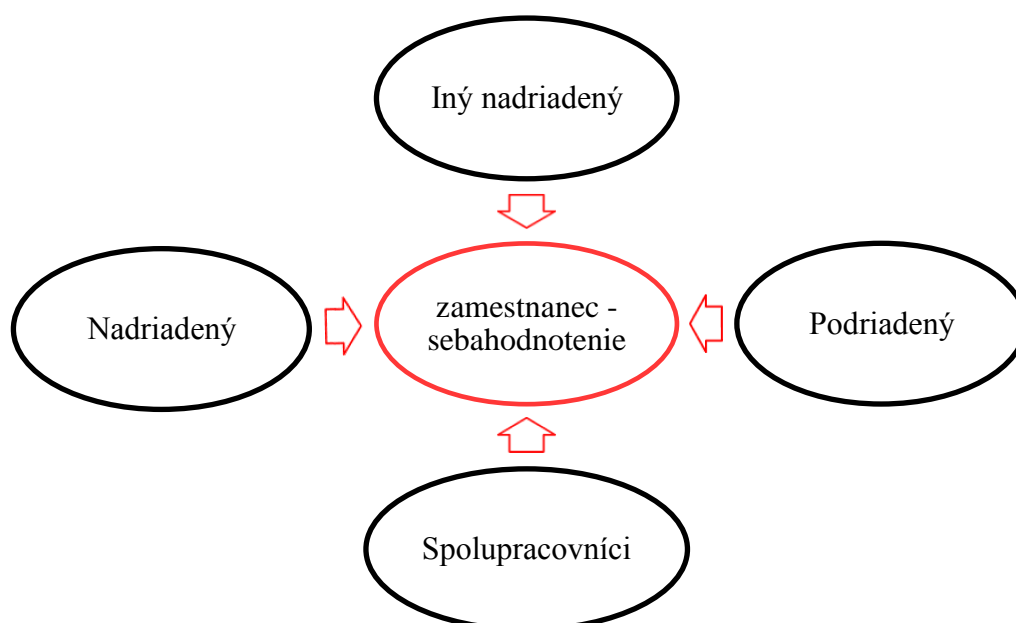
- preštudovať informácie a dokumentáciu na hodnotenie zamestnanca,
- pripraviť formuláre na ďalšie hodnotenie,
- stanoviť cieľ rozhovoru a pripraviť jeho program,
- postupovať podľa pružného programu,
- oboznámiť hodnoteného s cieľom, obsahom a priebehom rozhovoru,
- utvoriť tvorivú atmosféru,
- zabezpečiť nerušený priebeh,
- umožniť hodnotenému hovoriť, viesť k sebahodnoteniu,
- venovať pozornosť celému hodnotenému obdobiu,
- zdôrazniť pozitíva, kritizovať konštruktívne, formulovať správne otázky,
- sledovať neverbálne otázky, signály,
- prijímať kritiku a preverovať mieru pochopenia,
- usilovať sa o dosiahnutie dohody,
- zhodnotiť výkon a vyplniť formulár hodnotenia a plánovať budúci výkon,
- ukončiť rozhovor v pozitívnom naladení (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008).

1) Mystery Shopping

Hlavnou podstatou tejto metódy je, že vyškolený pracovník (Mystery Shopper – tajomný zákazník) predstiera nákup. Snaží sa splynúť s davom, čo mu umožňuje posúdiť kvalitu zákazníckeho servisu. Celý čas ostáva v anonymite, vďaka čomu je schopný hodnotiť celý rad aspektov kontaktu so zákazníkmi. Tajný nákup je spoľahlivý a overený spôsob, ako získať pravdivý obraz z pohľadu zákazníka (Tureková, Mičieta, 2003).

m) Metóda 360° spätnej väzby, resp. 540° spätnej väzby

Táto metóda podáva presný obraz výkonu hodnoteného zamestnanca, lebo hodnotenie prichádza z viacerých zdrojov. Zahŕňa aj pracovné správanie, znalosti a schopnosti. Používa sa formalizovaný dotazník, ktorý pozostáva z otázok, na ktoré hodnotitelia poskytujú odpovede na vopred danej stupnici. Zamestnanec je hodnotený priamym nadriadeným, inými manažérmi, podriadenými, spolupracovníkmi, personalistom a ďalším zdrojom informácií je aj sebahodnotenie. V prípade 540° spätnej väzby sa využívajú aj informácie získané mimo organizácie. Môžu to byť informácie od zákazníkov, dodávateľov alebo verejnosti. Kvalitu celkového procesu zaručuje obojstranná dôvera a diskretnosť. Aby bola táto metóda úspešná musí byť zabezpečená príprava celkového procesu hodnotenia, školenie hodnotiteľov, kvalitné informačné toky a schopnosť hodnoteného prijať a produktívne spracovať získané závery. Častým rizikom je neschopnosť niektorých zamestnancov prijať kritiku zo strany svojich spolupracovníkov (Olexová, 2010).



Obrázok 1 Pracovné hodnotenie 360°
(Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, s. 143)

1.2.5 Typy hodnotenia

Stretávame sa s rôznymi typmi hodnotenia zamestnancov a ich výkonu. Vzájomne sa odlišujú účelom a stupňom formálnosti. Je dobré a užitočné tieto aktivity odlíšiť:

- a) Priebežné (každodenné) hodnotenie práce – považuje sa za jednu z najčastejšej komunikácie medzi vedúcim a jeho podriadenými na pracovisku. Vedúci pracovník ohlásí svojím zamestnancom svoj názor za prácu, ktorú práve vykonávajú. Vyjadruje tým svoju spokojnosť alebo nespokojnosť s odvedenou prácou. Je to veľmi užitočné pri motivovaní a rozvoji profesionálnych vedomostí zamestnanca.
- b) Hodnotenie dlhodobých výsledkov – tento typ hodnotenia sa zakladá na subjektívnych, objektívnych kritériách (obrat, zisk, počet spracovaných kusov výrobkov, počet zmätkov), kritériách posudzovaných nadriadenými, napríklad na škálach (intenzita práce, kvalita práce, atmosféra na danom pracovisku). Objektívne kritériá majú svoje nevýhody, ktorými sú početné vonkajšie vplyvy, napríklad zisk organizačnej jednotky môže ovplyvniť zmena ceny na materiály. Nevýhodou subjektívnych kritérií je, že ich ťažko zbavujeme nežiadúcich vplyvov, ktoré vyplývajú z osobnosti hodnotiteľa. Hodnotenie dlhodobých výsledkov vedie k motivácii zamestnancov a pomáha aj k určeniu finančnej odmeny (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).
- c) Hodnotenie stanovených úloh – týkajú sa operačných cieľov a konkrétnych úloh, ktoré boli zamestnancom určené. Po uplynutí určitej doby sa hodnotí splnenie týchto cieľov. Tento typ hodnotenia sa preferuje najmä v riadení podľa cieľov alebo v stanovení cieľov. Podporuje motiváciu zamestnancov a je vhodná pre stanovenie finančnej odmeny.
- d) Hodnotenie kompetencií – táto metóda sleduje jednotlivé kompetencie. Odborné znalosti, riadiace a komunikačné vedomosti, iniciatíva a tak ďalej, sú najčastejším meraním kompetencií. Tento typ hodnotenia je prínosom vzdelanosti, osobného rozvoja a riadenie kariéry pracovníkov (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006).

1.3 Najčastejšie chyby pri hodnotení zamestnancov

Pri hodnotení zamestnancov môže dôjsť k rôznym chybám. Napríklad pri zle zvolených kritériách a použitých metód hodnotenia zamestnancov, chyby z dôvodu

subjektívneho prístupu hodnotiteľov k hodnoteným. Hodnotitelia by mali byť dobre preškolení, výsledky hodnotenia by mali byť porovnateľné. Predčasné závery, predpojatosť alebo zaujatosť hodnotiteľov môžu ovplyvniť proces hodnotenia (Veber et al., 2009).

Medzi najčastejšie omyly manažérov patria:

- konštantná chyba – znamená extrémny prístup k hodnoteniu, hodnotiteľ môže byť prehnane zhovievavý alebo opačne, prehnane prísny,
- chyba centrálnej tendencie – manažér nerád rozhoduje o tom, kto dosahuje dobré alebo zlé výsledky, preto všetkých hodnotí priemernými známami,
- projekcia – tendencia manažéra hodnotiť ostatných podľa seba,
- efekt prvého dojmu a holó-efekt – manažér hodnotí podľa prvých prejavov alebo podľa toho, ako naňho hodnotený zapôsobil, respektíve ho môže hodnotiť podľa určitých čŕt, často nepodstatných, ktoré sú pre hodnotiaceho určitým spôsobom dôležité a podľa nich potom hodnotí celkový výkon zamestnanca,
- stereotypizácia – vyskytujú sa ľubovoľné kategórie zamestnancov napríklad ženy, rozličné národnosti, určité generačné skupiny. Manažér môže ich hodnotiť na základe rovnakých pohľadov na tieto skupiny ľudí a jednotlivých zamestnancov posudzovať len ako reprezentantov danej skupiny. Nie ako konkrétne a jedinečné osobnosti. Ak nastane prípad negatívnych skúseností, môže byť výsledkom stereotypizácie vznik predsudkov, zaujatosť, diskriminácia, nerešpektovanie iných kultúr a podobne,
- tendencia hodnotiť zamestnancov podľa osobných kritérií – manažér hodnotí zamestnancov podľa sympatií či antipatií. Môže prihliadať na sociálne postavenie, príbuzenské vzťahy, známosti a tak ďalej,
- efekt svätožiary – priatelia a príbuzní manažéra sú ti najlepší;
- efekt novosti – manažér zakladá svoje hodnotenie na poslednom výkone alebo najnovších výsledkoch zamestnanca a nezohľadní celé hodnotené obdobie (Olexová, 2010).

Ak sa vyskytne nejaká chyba z vyššie uvedených, zníži tým vypovedaciu schopnosť hodnoteného. Mali by sme sa týmto chybám vyvarovať, zlepšovať systém hodnotenia zamestnancov a postarať sa o kvalitné cvičenie hodnotiteľov, aby sa vyhýbali týmto chybám.

1.4 Proces hodnotenia zamestnancov

Proces hodnotenia môžeme rozdeliť do troch období, z ktorých každé má niekoľko fáz:

- a) prípravné obdobie má nasledovné fázy:
 - rozpoznávanie a stanovenie predmetov hodnotenia, stanovenie zásad, pravidiel a postupov hodnotenia, vytvorenie formulárov používaných k hodnoteniu.
 - analýza pracovných miest alebo ich revízia a špecifikácie pracovných miest. Na základe toho si môžeme utvoriť obraz o typoch výkonov na pracovných miestach a o možnostiach jeho zlepšenia.
 - formulovanie kritérií výkonu, voľba metód hodnotenia, určenie vhodného obdobia pre zaistenie informácií o pracovnom výkone.
 - informácie zamestnancov o prípravnom hodnotení a jeho účele, najmä o kritériách hodnotenia a o normách, aké sa očakávajú od ich pracovného výkonu. Vhodnejšie je prejednávanie celej záležitosti so zamestnancami a vypočuť si ich námety a pripomienky.
- b) obdobie získavania informácií a podkladov ma dve fázy:
 - zisťovanie informácií napríklad sledovaním zamestnancov pri práci alebo skúmaním výsledkov ich práce je pre hodnotenie zamestnancov veľmi dôležitou fázou.
 - zabezpečenie dokumentácie o hodnotení. Táto fáza je dosť dôležitá, lebo k záznamom je možné sa hocikedy vrátiť a dosiahnuť tak spätné informácie. Písomný zápis limituje neskoršie spory a diskusie, je nástrojom spätnej väzby medzi hodnotiteľom a hodnoteným.
- c) obdobie vyhodnocovania informácií o pracovnom výkone ma tieto fázy:
 - vyhodnocovanie pracovných výsledkov, pracovného chovania, schopnosti a ďalších vlastností zamestnanca. Ide o porovnávanie skutočnými výsledkami práce s normami výkonu alebo očakávanými výsledkami práce podľa štandardných postupov. Výsledky alebo výstupu tejto fázy musia mať písomnú podobu.
 - rozhovor s hodnoteným zamestnancom. Táto fáza je rozhodujúca pre zlepšenie pracovného výkonu zamestnanca a veľa odborníkov sa zhoduje v tom, že je to celkove najdôležitejšia fáza celého hodnotenia. Od tejto fázy závisí, či

hodnotenie bude vplývať na zamestnanca motivačne, či ho svojím postupom neodradíme alebo získame zamestnanca pre zlepšenie pracovného výkonu.

- následné sledovanie pracovného výkonu zamestnanca, poskytovanie pomoci pri zlepšovaní pracovného výkonu, skúmanie efektívnosti hodnotenia (Mihalčová, 2007).

1.5 Odmeňovanie zamestnancov

Jedna z najstarších a najzávažnejších funkcií, ktoré ovplyvňujú pracovný výkon zamestnancov je odmeňovanie. Patrí medzi najvýznamnejšie stimulačné nástroje. Z kľúčových úloh odmeňovania je tvorba primeraného a motivujúceho systému odmeňovania (Dvořáková et al., 2007).

„Riadenie odmeňovania sa zaoberá stratégiami, politikou a procesmi potrebnými k zabezpečeniu toho, aby bolo to, čím ľudia prispievajú organizácii, uznané a odmenené ako peňažnou, tak nepeňažnou formou. Je zamerané na podobu, realizáciu a udržanie systému odmeňovania (procesov, metód a postupu odmeňovania), usilujúce o uspokojenie potrieb organizácie i osôb na nej zainteresovaných“ (Armstrong, 2007, s. 20).

Odmeňovanie je najmocnejším riadiacim nástrojom realizácie stratégie. Podáva informácie o tom, aký druh správania a veľkosť výkonu požaduje a oceňuje vedenie podniku. Optimálna skladba odmien a sankcií sa volí podľa konkrétnej situácie (Slávik, 2009).

Jednou z oblastí personálneho riadenia, na ktorú sa podnik i zamestnanci zameriavajú, je manažment odmeňovania. Cieľom je u zamestnancov zabezpečiť pozitívne správanie a dosiahnutie podnikových cieľov. Prostriedok na jeho dosiahnutie je vhodne zvolený systém odmeňovania. Mal by zamestnancov motivovať a zabezpečiť im pocit spravodlivej odmeny (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2007).

1.5.1 Systém odmeňovania zamestnancov a jeho zložky

„Výsledkom vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi procesmi a praktickými postupmi podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu je určitý systém odmeňovania“ (Majtán, 2005, s. 311-312).

Systém odmeňovania má štyri zložky, ktoré sa využívajú v podnikovej praxi:

- a) priame peňažné odmeňovanie – jadro systému odmeňovania zamestnancov v peňažnej forme ovplyvňuje pracovný výkon a povahu práce, je vo forme mzdy, mzdového zvýhodnenia, odmeny a prémie,
- b) priame nepeňažné odmeňovanie – naturálna mzda, pri ktorej je nutné dodržiavať nariadenia Zákonníka práce,
- c) nepriame peňažné odmeňovanie – peňažná forma ovplyvňujúca motiváciu pracovného chovania zamestnancov, nemá bezprostredný vplyv na pracovný výkon, podieľa sa na zvýšení lojality zamestnancov voči podniku, môže mať charakter finančných príspevkov, poistenia zamestnancov, príspevky na stravovanie, rekreáciu,
- d) nepriame nepeňažné odmeňovanie – výhody pre zamestnancov nepeňažného charakteru ako je služobný byt, automobil, mobilný telefón (Novák, 2009).

1.5.2 Mzda v systéme odmeňovania

Mzda je základná peňažná odmena, ktorá je najdôležitejšia v rámci celkového odmeňovania zamestnancov. Úroveň mzdy podmieňujú rozdielne faktory:

- situácia na trhu práce – prebytok alebo nedostatok zamestnancov danej profesie,
- požiadavky daného pracovného miesta a jeho postavenie v podnikovej hierarchii – vyjadrujú sa za pomoci mzdovej tarify,
- výsledky práce a pracovné chovanie zamestnanca – sú hodnotené prostredníctvom mzdových foriem,
- mimoriadne pracovné podmienky na určitom pracovnom mieste – sú hodnotené prostredníctvom príplatkov a mzdových zvýhodnení,
- platné zákony, predpisy i výsledky kolektívneho vyjednávania v oblasti odmeňovania (Majtán, 2005).

1.5.3 Mzdový systém podniku

„Mzdový systém je jadrom systému odmeňovania zamestnancov v každom podniku. Malo by pritom ísť o logický, vyvážený súhrn nástrojov a stanovených postupov, pomocou ktorých sa utvára individuálna mzda jednotlivých zamestnancov na základe

vopred stanovených a objektívne odôvodnených kritérií, zodpovedajúcich hlavných cieľom personálnej politiky podniku“ (Kleib, Hüttová, Dvořáková, 1998, s. 5).

Vhodné je, keď podstatu mzdového systému tvorí prehľadná a zrozumiteľná sústava mzdových taríf, ktoré sú závislé od charakteru vykonávanej práce (tarifné triedy). V stredných a veľkých podnikoch by mal byť vypracovaný mzdový systém založený na mzdových tarífach. Pri vypracovaní systému mzdových taríf by sme mali rozčleniť jednotlivé druhy prác do príslušných mzdových tarifných tried. Realizuje sa to na základe dôslednej analýzy a hodnotenia práce. Pri hodnotení práce sa využívajú rozličné metódy. Výsledkom hodnotenia práce by mal byť podnikový kvalifikačný katalóg, v ktorom každá práca by mala byť začlenená do konkrétnej tarifnej triedy so zodpovedajúcou mzdovou tarifou (Novák, 2009).

Pri zatriedovaní zamestnaní do tarifných tried sa používajú dve úrovne – stupeň a špecializácia vzdelania. Poznáme desať hlavných tried, ktoré sú zostavené podľa stupňa vzdelania. Do hlavnej triedy 0 patria príslušníci armády. Všetky zamestnania zaoberajúce sa legislatívnymi úlohami, riadiacimi úlohami a povinnosťami sa zatriedujú do hlavnej triedy 1. V triede 0 a 1 sa stupeň vzdelania neudáva. Zamestnania, vyžadujúce vedomosti a schopnosti zodpovedajúce vysokoškolskému vzdelaniu, bakalárskemu vzdelaniu alebo vedeckej kvalifikácii, patria do 2 hlavnej triedy. Do hlavnej triedy 3 patria zamestnania, ktoré vyžadujú vedomosti a schopnosti zodpovedajúce úplnému strednému, prípadne bakalárskemu vzdelaniu. Do hlavnej triedy 4, 5, 6, 7 a 8 patria zamestnania vyžadujúce ten istý stupeň vzdelania (stredné, úplné stredné vzdelanie) a rozlišujú sa podľa špecializácie vzdelania. Zamestnania patriace do hlavnej triedy 9 vyžadujú vedomosti na úrovni základného vzdelania (Mihalčová et al., 2007).

Tabuľka 1 Hlavné triedy a ich charakteristika

Hlavná trieda 1	Zákonodarcovia, vedúci a riadiaci zamestnanci
Hlavná trieda 2	Vedeckí a odborní duševní zamestnanci
Hlavná trieda 3	Technickí, zdravotnícki, pedagogickí zamestnanci a zamestnanci v príbuzných odboroch
Hlavná trieda 4	Administratívni zamestnanci (úradníci)

Hlavná trieda 5	Prevádzkoví zamestnanci v službách a obchode
Hlavná trieda 6	Kvalifikovaní robotníci v poľnohospodárstve, lesníctve a v príbuzných odboroch (okrem obsluhy strojov a zariadení)
Hlavná trieda 7	Remeselníci a kvalifikovaní výrobcovia, spracovatelia, opravári (okrem obsluhy strojov a zariadení)
Hlavná trieda 8	Obsluha strojov a zariadení
Hlavná trieda 9	Pomocní a nekvalifikovaní zamestnanci
Hlavná trieda 0	Príslušníci armády (profesionálni vojaci)

(Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa Mihalčovej et al., 2007*)

„Mzda zamestnanca je zložená z dvoch častí, z pevnej základnej a pohyblivej zložky mzdy. Pevnú zložku mzdy tvorí tarifná mzda, povinné a nepovinné príplatky, náhrady mzdy za dovolenku, sviatok, pohotovosť a prekážky v práci a doplatok ku mzde. Pohyblivá zložka mzdy pozostáva z ostatných príplatkov, prémie, odmien, podielov na zisku alebo výnosov zamestnaneckých akcií“ (Mihalčová et al., 2007 s 112).

Tabuľka 2 Zložky mzdy

Mzda zamestnanca	
1. základná/pevná zložka mzdy	2. pohyblivá zložka mzdy
Tarifná mzda	Príplatky
+ ne-/povinné príplatky	+ prémie
+ zákonné náhrady mzdy	+ odmieny
+ doplatok ku mzde	+ podiely

(Zdroj: *Mihalčová et al., 2007, s 112*)

Mzdový systém by mal byť pružný a schopný reagovať na zmeny externých a interných podmienok. Efektívny mzdový systém je schopný pružne zabezpečiť podporu nových podnikateľských cieľov a aktivít na základe zmien priorit či vlastnej štruktúry (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2008).

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť systém hodnotenia zamestnancov v poľnohospodárskom podniku AGIFOP, a.s. Stakčín, ktorý patrí medzi najvýznamnejšie agropotravinárske subjekty humenského a sninského regiónu, ako aj celého východného regiónu. Pri písaní bakalárskej práce sme využili interné materiály podniku, rozhovory s TH pracovníkmi a robotníkmi a výsledky dosiahnuté z odovzdaných a vyplnených dotazníkov.

V prvej časti bakalárskej práce bolo našim cieľom načrtnúť teoretické východiská týkajúce sa predovšetkým ľudských zdrojov podniku, hodnotenia zamestnancov, najčastejšie chyby, ktoré sa vyskytujú pri hodnotení zamestnancov, proces hodnotenia až po odmeňovanie zamestnancov. Porovnali sme si priemerné mesačné mzdy zamestnancov na Slovensku a v poľnohospodárstve s priemernou mesačnou mzdou zamestnancov v akciovej spoločnosti AGRIFOP Stakčín.

V ďalšej časti bolo našim cieľom predstavenie organizácie, v ktorej sa uskutočnil prieskum formou dotazníka. Dotazník bol anonymný a dobrovoľný. Cieľom dotazníka bolo zistiť spokojnosť zamestnancov so svojím pracovným zaradením a finančným ohodnotením, zaradením do tarifnej triedy, druhmi hodnotenia, možnosťami kariérneho rastu a ďalšieho vzdelávania. Zamerali sme sa aj na príplatky a odmeny zamestnancov, iné formy ohodnotenia okrem finančného, vplyv finančného ohodnotenia na motiváciu zamestnancov a na pracovné úsilie.

Na konci bakalárskej práce bolo našim cieľom navrhnúť odporúčania pre zlepšenie situácie v podniku, zvýšenie priemernej mesačnej mzdy zamestnancov, prehodnotenie systému príplatkov a odmien, umožniť zamestnancom možnosť zlepšiť svoje zručnosti a vedomosti a poskytnúť okrem finančného ohodnotenia aj iné formy ohodnotenia.

3 Metodika práce

Ako objekt skúmania bol vybraný poľnohospodársky podnik AGRIFOP, a.s. Stakčín. Náš výber bol podmienený hlavne tým, že ide o jeden z rozhodujúcich poľnohospodárskych podnikov v rámci sninského okresu.

V rámci systému hodnotenia zamestnancov v AGRIFOP, a.s. Stakčín bol vypracovaný dotazník, ktorého úlohou bolo zistiť spokojnosť zamestnancov so svojim pracovným ohodnotením. Dotazník bol anonymný a dobrovoľný a bol rozdáný 40-tim respondentom na všetkých pracovných pozíciách, pričom návratnosť dosiahla hodnotu 85%. Distribúciou dotazníka sme úzko spolupracovali s pracovníčkou ekonomického úseku, ktorá nás sprevádzala v priestoroch firmy a bola veľmi ochotná.

Dotazník pozostával z piatich triediacich údajov a jedenástich otázok, z ktorých bolo deväť uzavretých, jedna otvorená a jedna polootvorená. Prieskum v poľnohospodárskom podniku sa uskutočnil počas pracovnej doby 14. marca 2011.

Pri tvorbe bakalárskej práce sme zvolili nasledujúci postup:

- preštudovanie dostupnej literatúry zameranej na hodnotenie zamestnancov, časový horizont sa pohyboval od apríla až do decembra minulého roka,
- pre výber objektu sme sa rozhodli v júli minulého roka,
- materiály sme získavali a spracovávali od júla minulého roka až po marec 2011,
- údaje sme vyhodnocovali od februára v roku 2011,
- návrh na odporúčania sme realizovali v marci 2011.

Pri zhodnotení problematiky sme použili nasledujúce štatistické charakteristiky:

- početnosti,
- modus – najpočetnejšia a najčastejšie sa vyskytujúca hodnota v štatistickom súbore,
- medián – prostredná hodnota v usporiadanom štatistickom súbore,
- variačné rozpätie – rozdiel medzi najväčšou a najmenšou hodnotou v súbore,
- rozptyl – stredná kvadratická odchýlka hodnôt od výberového priemeru,
- štandardná odchýlka – vyjadruje variabilitu súboru v pôvodných jednotkách,
- variačný koeficient – meria variabilitu v %,
- min a max – minimálna a maximálna hodnota v danom štatistickom súbore.

Každú otázku sme vyhodnotili na základe štatistických charakteristík a rozpracovali v jednotlivých grafoch a tabuľkách. V závere sa nachádzajú odporúčania, ktoré by sa mohli aplikovať v praxi v spoločnosti AGRIFOP, a.s. Stakčín.

4 Vlastná práca

„Každú svoju prácu sa snažím konať tak, akoby bola posledná v mojom živote. No, pracovať chcem tak, akoby som mal ešte dlho žiť.“

Giovanni Melchior Bosco

„Nikdy nedosiahnete výrazný úspech, ak nie ste ochotní občas pracovať na samej hranici neúspechu.“

Gilbert Adair

4.1 Charakteristika organizácie

AGRIFOP, a.s. Stakčín vznikla ekonomicko-právnou transformáciou Štátneho majetku, š. p. Stakčín, formou zakladateľskej listiny z 10. 08. 1995 so základným imanom v hodnote 7 629 788 €. Menovitá hodnota jednej akcie je 33 €. Novovytvorená akciová spoločnosť prevzala všetky práva, majetok, záväzky a pohľadávky po predchádzajúcom subjekte. Nachádza sa v Prešovskom kraji, v okrese Snina. Podnikateľskú činnosť vykonáva na viac než 40 % plochy okresu, menovite obhospodaruje katastrálne územia obcí Snina, Belá nad Cirochou, Zemplínske Hámre, Stakčín, Kolonica, Ladomirov, Kalná Roztoka, Klenová a Ruská Volová, pričom prvé štyri menované obce tvoria základ ich poľnohospodárskej činnosti.

V rámci trhového prostredia je AGRIFOP, a. s. Stakčín rozhodujúcim poľnohospodársko-priemyselným podnikom nielen v rámci sninského okresu, ale aj bývalého humenského okresu. Konkurenčné prostredie reprezentované inými organizačno-právnymi formami riadenia je na nízkej úrovni, nakoľko tieto sa v súčasnom období nachádzajú v procese transformácie na trhovo výhodnejšie a perspektívnejšie formy aj za účelom udržania zamestnanosti v tomto najvýchodnejšom cípe našej republiky.

Štatutárnym orgánom spoločnosti je predstavenstvo tvorené dvomi členmi (zakladatelia spoločnosti), ktorí sú zároveň vrcholovými riadiacimi pracovníkmi štyroch závodov, v ktorých je vykonávaná činnosť spoločnosti.

Svojou podnikateľskou činnosťou nadviazali na úspechy štátneho majetku, štátneho podniku Stakčín, o čom mimo iného svedčia aj uznanie a ocenenia ich činnosti nielen na regionálnej úrovni, ale aj v rámci Slovenska, či medzinárodnej úrovni. Jedným z takýchto ocenení je aj „Uznanie Slovenského zväzu chovateľov slovenského strakatého dobytka“ za

vysokú kvalitu odchovu jalovic uvedeného plemena, udelené v rámci medzinárodnej výstavy AGROKOMPLEX NITRA v roku 2000. V roku 2001 sa umiestnil na treťom mieste rebríčka Top AGRO.

K významným odberateľom poľnohospodárskej produkcie spoločnosti patria Humenská mliekareň, a. s. a ďalší spracovatelia a distribútori poľnohospodársko-potravinárskych produktov v rámci Východného Slovenska.

Predmetom činnosti akciovej spoločnosti AGRIFOP, a.s. Stakčín podľa výpisu z obchodného registra je:

- poľnohospodárstvo vrátane predaja nespracovaných poľnohospodárskych výrobkov za účelom spracovania alebo ďalšieho predaja,
- výroba a predaj výrobkov z papiera a plastov,
- poskytovanie služieb v poľnohospodárstve,
- výroba a predaj jedlých olejov a bionafty,
- výroba kŕmnych zmesí,
- sprostredkovateľská činnosť.

Pracovná vybavenosť podniku:

Pracovná sila zohráva významnú úlohu v každom podniku. V súčasnosti pracuje v akciovej spoločnosti AGRIFOP a.s. Stakčín 159 zamestnancov a v posledných rokoch má vývoj pracovnej sily mierne klesajúcu tendenciu. Je to spôsobené odchodom ľudí z poľnohospodárstva do iných oblastí priemyslu.

Výrobná a podnikateľská činnosť podniku:

a) Rastlinná výroba

AGRIFOP, a.s. Stakčín hospodári v zemiakarsko-ovsenej oblasti. Z celkovej výmery poľnohospodárskej pôdy, ktorej je 4 501 ha a z nej je 1 621 ha ornej pôdy. Na ornej pôde sa pestujú krmoviny, predovšetkým viacročné krmoviny a kukurica na siláž, potom obilniny, hlavne pšenica ozimná a olejníny. Väčšina produktov rastlinnej výroby sa spracúva priamo v podniku na výrobu kŕmnych zmesí alebo slúži pre potreby živočíšnej výroby. Poľnohospodársky sú spracovávané aj vedľajšie výrobky pre účely slamáže, balíkovania a na výrobu stelív.

b) Živočíšna výroba

Spoločnosť sa zameriava na chov hovädzieho dobytku. Jedná sa o plemeno Slovenské strakaté. Toto plemeno patrí medzi plemená kombinovaného úžitkového typu, ktoré má vyváženú produkciu mlieka a mäsa. Spoločnosť sa zaoberala aj chovom oviec, avšak tento chov bol pre nízku efektívnosť zrušený.

Mlieko ani mäso sa priamo v subjekte nespracovávajú. Mlieko sa dojí strojovo do potrubia a na základe zmluvy sa dodáva do Humenskej mliekarne. Mäso sa taktiež nespracováva priamo v podniku, pretože podnik nemá vlastný bitúnok, ale predáva sa sprostredkovateľom, ide predovšetkým o zástavový dobytok.

c) Ostatná činnosť

Spoločnosť má širokú škálu spracovateľských činností, preto nemožno tvrdiť, že sa jedná čisto len o poľnohospodársky podnik. Spracovateľská činnosť v malej miere ovplyvňuje i náklady a výnosy spoločnosti. Okrem poľnohospodárskej výroby, ktorá je členená na rastlinnú a živočíšnu výrobu, spoločnosť uskutočňuje:

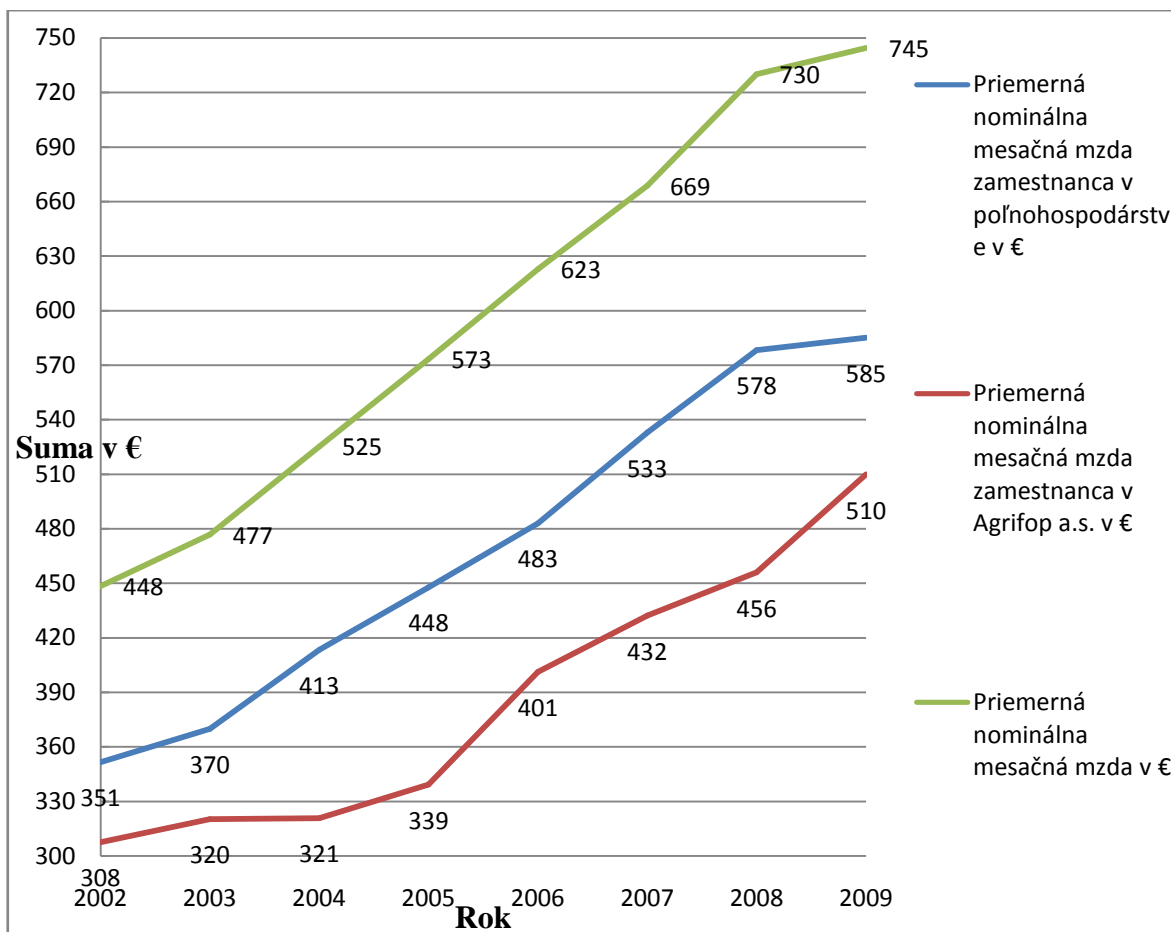
- výrobu kŕmnych zmesí,
- výroba surového oleja,
- výrobu repkových výliskov,
- poskytovanie služieb pre okolité podniky,
- výrobu obalových materiálov,
- výrobu papierových voštinových predložiek,
- výrobu papierových trubíc a nábytkových trubíc,
- výrobu ochranných papierových trubíc.

Tabuľka 3 Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v €

Rok	V poľnohospodárstve	V AGRIFOP, a.s. Stakčín	Priemerná nominálna mesačná mzda
2002	351,49	307,55	448,48
2003	369,85	320,16	476,83
2004	413,4	320,74	525,29
2005	447,77	339,21	573,39
2006	482,94	401,23	622,75
2007	532,93	432,24	668,72
2008	578,2	455,92	730,03
2009	585,14	509,83	744,50

(Zdroj: <http://www.statistics.sk/pls/elisw/MetaInfo.explorer?obj=40&cmd=go&s=1002&so=2&so=15>)

Ako vidieť z údajov vygenerovaných v tabuľke, porovnávali sme priemernú nominálnu mesačnú mzdu v Slovenskej republike a tiež v poľnohospodárstve s priemernou mzdou zamestnancov pracujúcich v spoločnosti AGRIFOP, a.s. Stakčín od roku 2002 do roku 2009. Priemerné mzdy zamestnancov v poľnohospodárstve sú nižšie v porovnaní s priemernou mzdou na Slovensku. Výrazne nižšie mzdy sme zaznamenali v poľnohospodárskom podniku AGRIFOP oproti priemeru na Slovensku. Každým rokom sa tento rozdiel neustále zvyšoval. Celkovo v poľnohospodárstve je výška mzdy na veľmi nízkej úrovni.



Obrázok 2 Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v €
(Zdroj: Vlastné výpočty)

4.2 Výsledky prieskumu

Problematika hodnotenia zamestnancov je v pozornosti odborníkov už dlhšiu dobu. Podľa prieskumu realizovanom na východnom Slovensku v spoločnosti AGRIFOP, a.s. Stakčín sa budeme snažiť získať stručný prehľad o danej problematike v spoločnosti.

4.2.1 Charakteristika respondentov

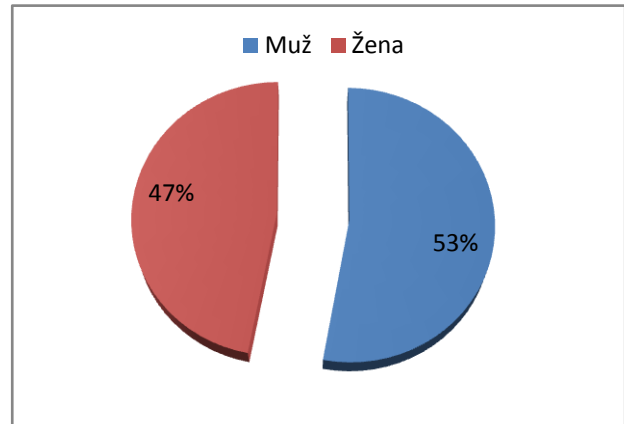
Potreba ľudských zdrojov je pre podnik veľmi dôležitá. Každého zamestnanca charakterizuje Charakteristiku respondentov sme zisťovali pomocou nasledujúcich triediacich údajov.

Pohlavie respondentov

Na základe prieskumu sme zistili, že dotazník v poľnohospodárskom podniku vyplnilo 34 respondentov, z ktorých bolo 18 (52,9%) mužov a ostatnú časť 16 (47,1%) tvorili ženy.

Tabuľka 4 Pohlavie

Pohlavie	Počet respondentov	v %
Muž	18	52,9%
Žena	16	47,1%
Spolu	34	100,0%

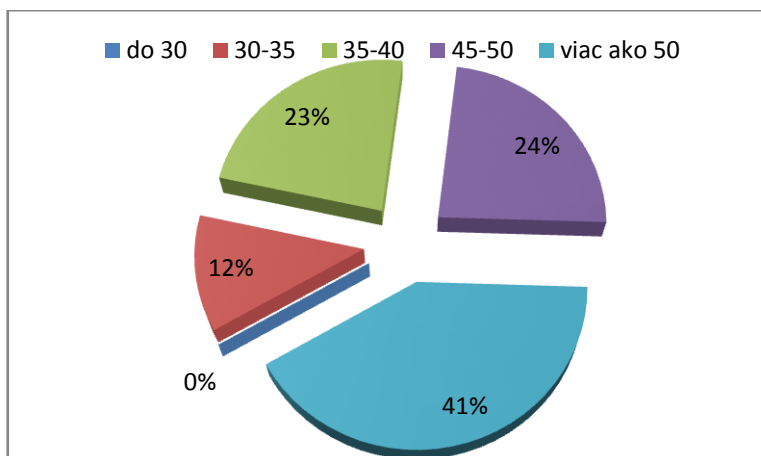


Obrázok 3 Pohlavie
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Z toho vyplýva, že sa dotazníka zúčastnilo viac mužov ako žien.

Vek respondentov v AGRIFOP, a.s. Stakčín

V úvode dotazníka sme zisťovali vekovú štruktúru zamestnancov. Ani jeden zo zamestnancom nebol mladší ako 30 rokov. 4 (11,8%) zamestnanci sa nachádzali v intervale 30 – 35 rokov. V rozpätí od 35 do 40 rokov bol počet zamestnancov 8 (23,5%) a taktiež 8 (23,5%) respondentov dosiahlo vek 45 – 50 rokov. Najväčšia skupina zamestnancov 14 (41,2%) bola starších ako 50 rokov.



Obrázok 4 Vek respondentov
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerný vek zamestnancov dosiahol hodnotu 45 – 50 rokov. Najviac zamestnancov bolo starších ako 50 rokov. Medián predstavuje strednú hodnotu, ktorá dosiahla úroveň 4, čo na použitej škále zodpovedá možnosti „45-50“ rokov. 35 – 40 rokov nám predstavoval rozdiel medzi najstaršími a najmladšími zamestnancami v spoločnosti. Vek zamestnanca, ktorý sme vypočítali pomocou funkcie štandardnej odchýlky sa pohybuje +/- 1 rok. Najmladší zamestnanci dosiahli vek od 30 do 35 rokov. Najstarší zamestnanci mali viac ako 50 rokov.

Tabuľka 5 Vek respondentov

Vek	Počet respondentov	v %	priemer	3,9
do 30	0	0,00%	modus	5
30-35	4	11,80%	medián	4
35-40	8	23,50%	variačné rozpätie	3
45-50	8	23,50%	rozptyl	1,1
viac ako 50	14	41,20%	štandardná odchýlka	1,1
			variačný koeficient	27,20%
			min	2
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Na základe získaných údajov sme zistili vekovú štruktúru zamestnancov. Takmer polovica zamestnancov je už v pred dôchodkovom veku.

Vzdelanie

Súhrn znalostí, vedomostí a schopností, ktoré nadobudol zamestnanec, zistíme prostredníctvom úrovne vzdelania. Základné vzdelanie dosiahli 2 (5,9%) zamestnanci. 10 (29,4%) respondentov skončilo stredoškolské vzdelanie s výučným listom a stredoškolské vzdelanie s maturitou dosiahlo 11 (32,4%) respondentov. Zamestnanci, ktorí dosiahli vysokoškolské vzdelanie 1 stupňa boli 2 (5,9%) a zamestnancov, ktorí označili odpoveď „vysokoškolské 2. stupeň“ bolo 9 (26,5%).



Obrázok 5 Vzdelanie

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerné skóre a najčastejšie vyskytujúci sa stupeň vzdelania respondentov zodpovedá zvolenej možnosti „stredoškolské s maturitou“. Stredoškolské vzdelanie s maturitou bolo súčasne strednou hodnotou vo vybranom štatistickom súbore. Rozdiel medzi najvyšším a najnižším stupňom vzdelania je možnosť „vysokoškolské 1. stupeň“. Jednotlivé stupne vzdelania medzi sebou kolísali v rozpätí 1 stupňa. Základné vzdelanie dosiahlo najnižšiu úroveň vzdelania. Najvyšším stupňom vzdelania bolo vysokoškolské 2. stupeň.

Tabuľka 6 Vzdelanie zamestnancov

Vzdelanie	Počet respondentov	v %	priemer	3,2
základné	2	5,90%	modus	3
stredoškolské	10	29,40%	medián	3

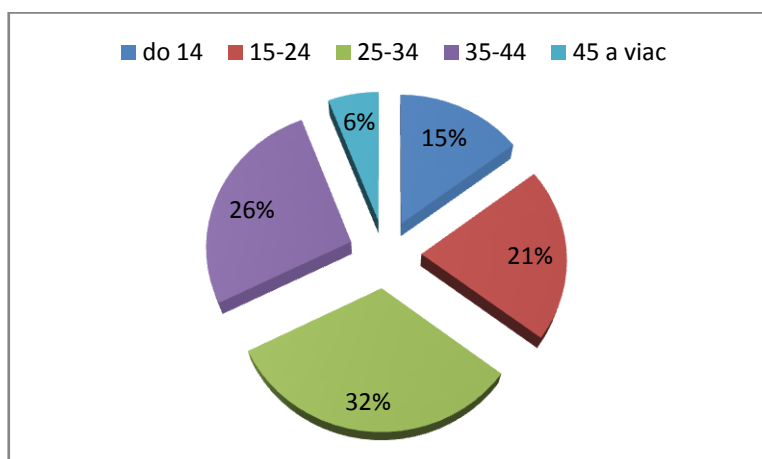
s výučným listom			variáčné rozpätie	4
stredoškolské s maturitou	11	32,40%	rozptyl	1,7
vysokoškolské 1. stupeň	2	5,90%	štandardná odchýlka	1,3
vysokoškolské 2. stupeň	9	26,50%	variáčny koeficient	40,60%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Z výsledkov nám vyplýva, že vzdelanie respondentov sa pohybuje na strednej, zároveň vyššej úrovni vzdelania, čo zodpovedá jednotlivým pracovným pozíciám.

Zamestnancom podniku som už „X“ rokov

Na základe údajov o vekovej štruktúre zamestnancov môžeme predpokladať, že zamestnanci budú pracovať v podniku dlhšiu dobu. 5 (14,7%) zamestnancov pracovalo v podniku menej ako 14 rokov. V intervale od 15 do 24 rokov sa nachádzalo 7 (20,6%) zamestnancov. Najviac zamestnancov 11 (32,4%) v podniku pracovalo 25 až 34 rokov. Dĺžka zamestnania 9 (26,5%) zamestnancov bola v rozmedzí od 35 do 44 rokov. 2 (5,9%) zamestnanci pracovali v podniku dlhšie ako 45 rokov.



Obrázok 6 Dĺžka zamestnania

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerný počet rokov, ktorý zamestnanci odpracovali v AGRIFOP a.s. Stakčín sa pohyboval okolo 28 rokov. Najviac zamestnancov v podniku pracovalo 30 rokov, čo bolo

aj strednou hodnotou vo vybranom štatistickom súbore. Rozdiel medzi počtom rokov zamestnancov pracujúcich v spoločnosti bol 45 rokov. Rôznosť odpovedí kolísala okolo hodnoty 10,8. Minimálny počet rokov, ktorý zamestnanci odpracovali v spoločnosti bol 5 rokov a maximum tvoril 50 rokov.

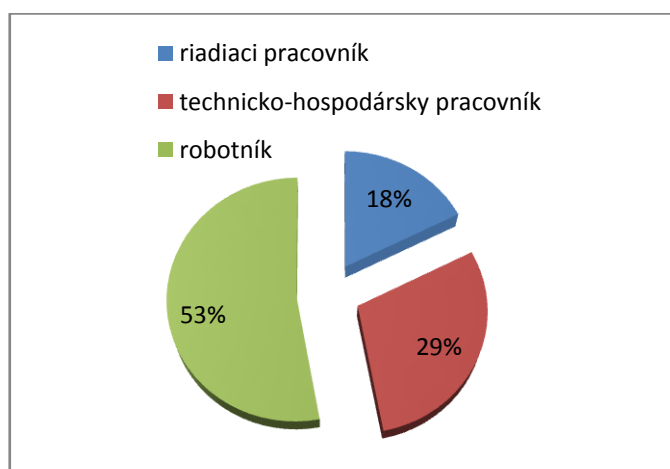
Tabuľka 7 Dĺžka zamestnania

Dĺžka zamestnania	Počet respondentov	v %	priemer	28,4
menej ako 14	5	14,7%	modus	30
15-24	7	20,6%	medián	30
25-34	11	32,4%	variačné rozpätie	45
35-44	9	26,5%	rozptyl	117,6
viac ako 45	2	5,9%	štandardná odchýlka	10,8
			variačný koeficient	38,20%
			min	5
			max	50

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Pracovné zaradenie

Ďalej sme sa snažili zistiť pozície jednotlivých zamestnancov, ktorí sa zúčastnili prieskumu. Pracovné zaradenie na úrovni riadiaceho pracovníka dosiahlo 6 (17,6%) respondentov. Technicko-hospodárskych zamestnancov bolo 10 (29,4%) a maximálny počet respondentov 18 (52,9%) bolo s pracovným zaradením robotníka.



Obrázok 7 Pracovné zaradenie

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Najčastejšie pracovné zaradenie v spoločnosti bol technicko-hospodársky zamestnanec. Najpočetnejšia skupina zamestnancov, ktorí pracovali v AGRIFOP a.s. Stakčín boli robotníci a taktiež to bola stredná hodnota v danom štatistickom súbore. Rozdiel medzi najvyšším a najnižším pracovným zaradením v spoločnosti bol technicko-hospodársky zamestnanec. Rozdiel medzi jednotlivými úrovňami pracovného zaradenia kolísal na úrovni +/- 0,6. Prieskumu sa zúčastnili zamestnanci na všetkých pracovných pozíciách.

Tabuľka 8 Pracovné zaradenie

Pracovné zaradenie	Počet respondentov	v %	priemer	2,4
riadiaci pracovník	6	17,60%	modus	3
technicko-hospodársky pracovník	10	29,40%	medián	3
robotník	18	52,90%	variačné rozpätie	2
			rozptyl	0,6
			štandardná odchýlka	0,8
			variačný koeficient	32,90%
			min	1
			max	3

(Zdroj: Vlastný výpočet)

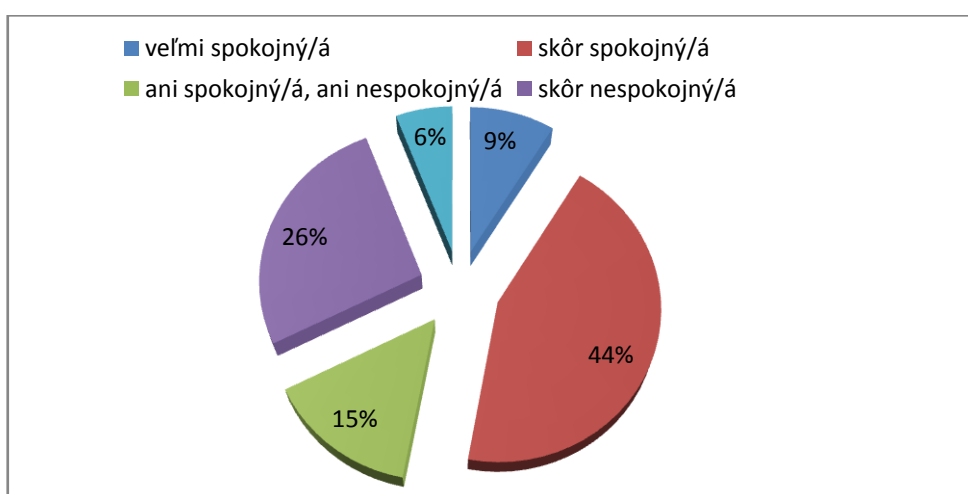
Pri vyhodnocovaní sme zistili, že na jedného riadiaceho pracovníka pripadajú traja robotníci a takmer dvaja technicko-hospodárski pracovníci.

4.2.2 Zhodnotenie systému zamestnancov

Cieľom systému hodnotenia je umožniť zamestnávateľovi a zamestnancom pravidelne prediskutovať výsledky a rozvoj zamestnanca. V nasledujúcich otázkach sme zisťovali postoje jednotlivých zamestnancov k danej problematike.

1. Ste spokojný/á so svojím pracovným zaradením?

Prvou otázkou sme sledovali spokojnosť zamestnancov s ich pracovným zaradením. Predpokladáme, že keď vykonávajú svoju prácu, tak budú s ňou spokojní. Počet respondentov, ktorí boli veľmi spokojní so svojím pracovným zaradením boli 3 (8,8%). Najviac zamestnancov 15 (44,1%) bolo so svojím pracovným zaradením skôr spokojní. Nerozhodných respondentov bolo 5 (14,7%). 9 (26,5%) zamestnancov bolo skôr nespokojných. Zamestnanci, ktorí vôbec nesúhlasili so svojím pracovným zaradením boli 2 (5,9%).



Obrázok 8 Spokojnosť s pracovným zaradením
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemer v otázke 1 dosiahol hodnotu 2,8, ktorý zodpovedá možnosti „ani spokojný/á, ani nespokojný/á“. Odpoveď „skôr spokojný/á“ bola najčastejšia, ktorú respondenti zvolili 15-krát a zároveň sa stala strednou hodnotou. Rozdiel medzi najčastejšie a najmenej vyskytujúcou odpoveďou bola odpoveď „skôr nespokojný/á“. Odpovede od priemeru kolísali v rozmedzí 1,1. Výška variačného koeficientu bola 40,9%, ktorá indikuje pomerne vysokú nejednoznačnosť odpovedí.

Tabuľka 9 Spokojnosť s pracovným zaradením

Spokojnosť s pracovným zaradením	Počet respondentov	v %	priemer	2,8
veľmi spokojný/á	3	8,80%	modus	2

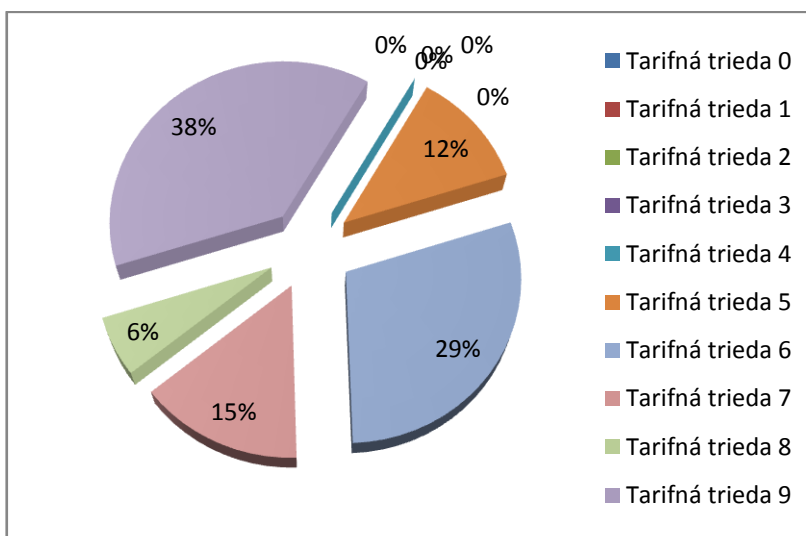
skôr spokojný/á	15	44,10%	medián	2
ani spokojný/á, ani nespokojný/á	5	14,70%	variačné rozpätie	4
skôr nespokojný/á	9	26,50%	rozptyl	1,3
veľmi nespokojný/á	2	5,90%	štandardná odchýlka	1,1
			variačný koeficient	40,90%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Na základe zistených výsledkov usudzujeme, že zamestnanci sú so svojím pracovným zaradením skôr spokojní, čím sa potvrdil náš predpoklad.

2. Do akej tarifnej triedy ste zaradený/á?

Poznáme desať hlavných tried, ktoré sú zostavené podľa stupňa vzdelania. Ani jeden (0%) z respondentov v spoločnosti nepatrí do tarifnej triedy od 0 do 4. V tarifnej triede 5 sa nachádzali 4 (11,8%) respondenti. 10 (29,4%) respondentov bolo zaradených do tarifnej triedy 6 a 5 (14,7%) respondentov bolo v tarifnej triede 7. Najmenší počet zamestnancov 2 (5,9%) bol zaradený do 8 tarifnej triedy a najviac 13 (38,2%) ich bol v 9 tarifnej triede.



Obrázok 9 Tarifná trieda

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerné skóre v otázke „do akej tarifnej triedy ste zaradený/á“? dosiahlo hodnotu 8,3, čo zodpovedá možnosti „tarifná trieda 7“, ktorú respondenti zvolili 5-krát. Najčastejšie zvolená možnosť respondentmi na použitej škále bola možnosť „tarifná trieda 9“. Tarifná trieda 3 tvorila rozdiel medzi najvyššou a najnižšou tarifnou triedou. Štandardná odchýlka kolísala v rozmedzí 1,5. Homogénnosť odpovedí bola na úrovni 18,4%. Najnižšou tarifnou triedou, ktorá bola v spoločnosti aplikovaná, bola tarifná trieda 6 a najvyššou tarifnou triedou bola trieda 9.

Tabuľka 10 Tarifná trieda

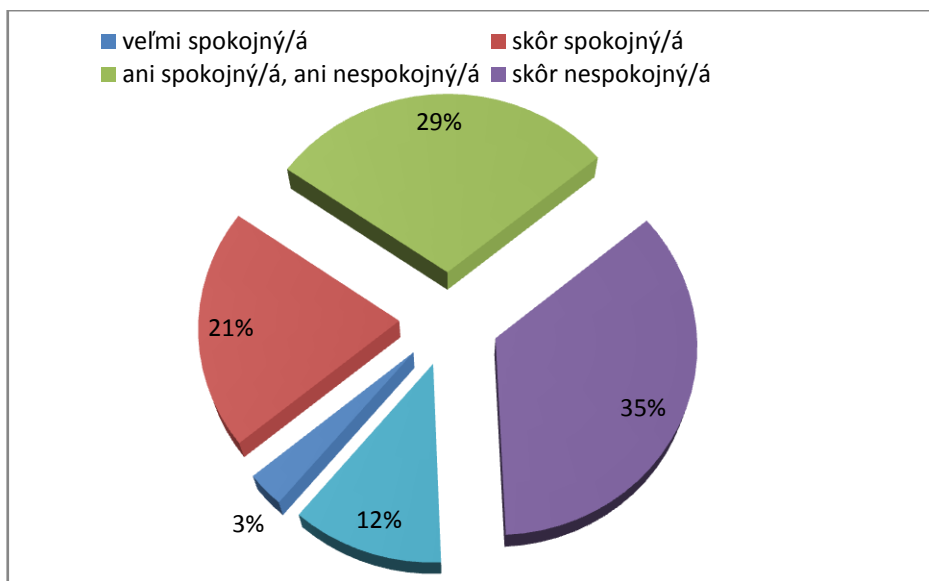
Tarifná trieda	Počet respondentov	v %	priemer	8,3
Tarifná trieda 0	0	0,00%	modus	10
Tarifná trieda 1	0	0,00%	medián	8
Tarifná trieda 2	0	0,00%	variačné rozpätie	4
Tarifná trieda 3	0	0,00%	rozptyl	2,3
Tarifná trieda 4	0	0,00%	štandardná odchýlka	1,5
Tarifná trieda 5	4	11,80%	variačný koeficient	18,40%
Tarifná trieda 6	10	29,40%	min	6
Tarifná trieda 7	5	14,70%	max	10
Tarifná trieda 8	2	5,90%		
Tarifná trieda 9	13	38,20%		

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Z výsledkov sme sa dozvedeli, že ani jeden z respondentov nepracuje v tarifných triedach od 0 do 4. Najviac respondentov pracuje v tarifnej triede 9.

3. Ste spokojný/á so svojim finančným ohodnotením?

Na základe údajov vizualizovaných v obrázku č. 2 sme predpokladali, že zamestnanci budú so svojim platom skôr nespokojní. 1 (2,9%) zamestnanec bol veľmi spokojný so svojim finančným ohodnotením. Skôr spokojných zamestnancov bolo 7 (20,6%). 10 (29,4%) zamestnancov sa nevedelo rozhodnúť. Až 12 (35,3%) zamestnancov bolo skôr nespokojných a tí čo vôbec nesúhlasili so svojim ohodnotením boli 4 (11,8%).



Obrázok 10 Spokojnosť s finančným ohodnotením

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Odpovede sa pohybovali v intervale od veľkej spokojnosti po veľkú nespokojnosť. Strednou hodnotou v štatistickom súbore bola odpoveď „ani spokojný/á, ani nespokojný/á“. Najviac respondentov so svojim ohodnotením bolo skôr nespokojných. Rozdiel medzi veľmi spokojným a veľmi nespokojným respondentom bola možnosť „skôr nespokojný/á“, ktorá bola zvolená 7-krát. Úroveň spokojnosti kolísala v rozmedzí +/- 1. Čím je variačný koeficient väčší, tak tým je aj rôznosť odpovedí väčšia, naša hodnota dosiahla úroveň 31,2%.

Tabuľka 11 Spokojnosť s finančným ohodnotením

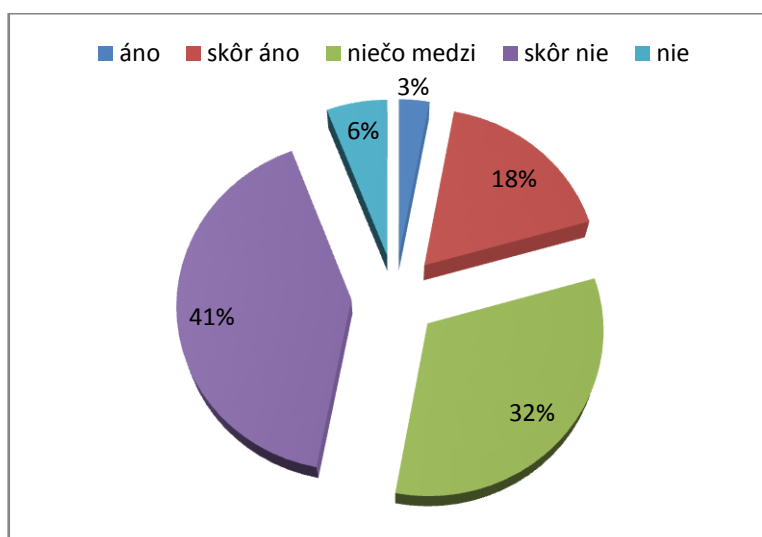
Spokojnosť s finančným ohodnotením	Počet respondentov	v %	priemer	3,3
veľmi spokojný/á	1	2,90%	modus	4
skôr spokojný/á	7	20,60%	medián	3
ani spokojný/á, ani nespokojný/á	10	29,40%	variačné rozpätie	4
skôr nespokojný/á	12	35,30%	rozptyl	1,1
veľmi nespokojný/á	4	11,80%	štandardná odchýlka	1
			variačný koeficient	31,20%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

V obrázku 2 sme porovnávali výšku jednotlivých miezd a usúdili sme, že zamestnanci budú so svojim finančným ohodnotením skôr nespokojní ako spokojní. Tento predpoklad sa nám potvrdil pri záverečnom vyhodnocovaní.

4. Zodpovedajú odmeny a príplatky náročnosti Vašej práce?

Pri tejto otázke sme u respondentov zisťovali, či za náročnosť svojej práce sú spravodlivo ohodnotení vo forme príplatkov a odmien. Predpokladali sme, že zamestnanci na základne nízkej mzdy budú dostávať aj nižšie odmeny a príplatky. Odpoveď „áno“ zvolil 1 (2,9%) respondent. Možnosť „skôr áno“ zvolilo 6 (17,6%) zamestnancov. 11 (32,4%) respondentov si nebolo istých. Až 14 (41,20%) respondenti odpovedali na otázku, ktorá sa týka ich odmien a príplatkov „skôr nie“ a 2 (5,9%) zamestnanci povedali rozhodné „nie“.



Obrázok 11 Odmeny a príplatky

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemer odpovedí sa prikláňa k možnosti „niečo medzi“, ktorá bola zvolená 11-krát a taktiež sa stala strednou hodnotou. V otázke 4 sa najčastejšou odpoveďou, ktorú zvolili respondenti, bola možnosť „skôr nie“. Rozdiel medzi kladnou a zápornou odpoveďou bola odpoveď „skôr nie“. Jednotlivé odpovede kolísali od priemernej o 0,9. Odlišnosť odpovedí predstavovala hodnotu 28,5%.

Tabuľka 12 Odmeny a príplatky

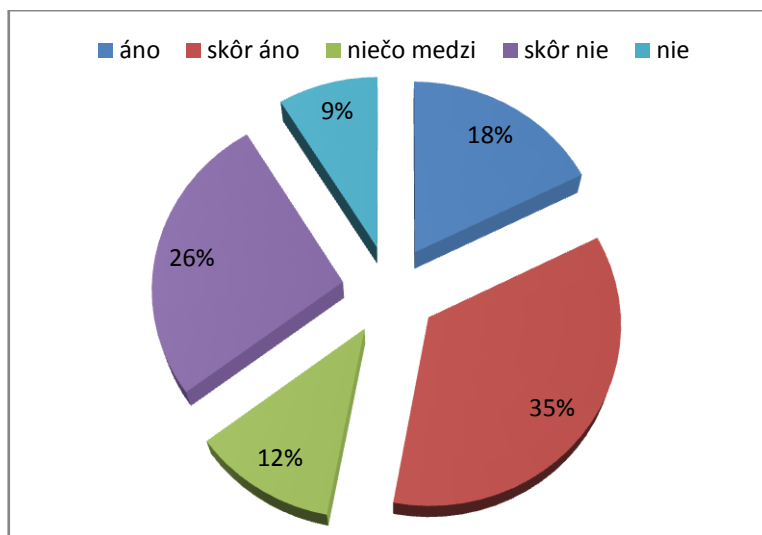
Odmeny a príplatky	Počet respondentov	v %	priemer	3,3
áno	1	2,90%	modus	4
skôr áno	6	17,60%	medián	3
niečo medzi	11	32,40%	variačné rozpätie	4
skôr nie	14	41,20%	rozptyl	0,9
nie	2	5,90%	štandardná odchýlka	0,9
			variačný koeficient	28,50%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Výsledkom prieskumu sme zistili, že príplatky a odmeny skôr nezodpovedajú náročnosti ich vykonávanej práce, čo indikovala aj výška ich mzdy, s ktorou by boli pravdepodobne nespokojní bez ohľadu na náročnosť práce.

5. Je pre Vás finančné ohodnotenie dostatočné motivujúce?

Napriek tomu, že súčasná literatúra zvykne mzdu zaradiť skôr medzi stabilizačné faktory, ešte stále do značnej miery pretrváva v povedomí zamestnancov (a častokrát aj zamestnávateľov) stereotyp, že mzda je motivačným faktorom. S týmto názorom z časti súhlasíme aj my, a preto predpokladáme, že vzhľadom na pomerne nízku úroveň mzdy bude aj motivácia zamestnancov zodpovedajúca tejto skutočnosti. Napriek tomu však nechceme tvrdiť, že nízka mzda znamená aj nízku úroveň motivácie a práve z tohto dôvodu sme do dotazníka zaradili aj položku, ktorá zisťuje skutočný stav v skúmanom subjekte. Pre 6 (17,6%) respondentov je finančné ohodnotenie motivujúce. Možnosť „skôr áno“ si zvolilo 12 (35,3%) respondentov. Nerozhodní boli 4 (11,8%). Na danú otázku 9 (26,5%) respondentov odpovedalo skôr nie. Demotivovaní boli 3 (8,8%) respondenti.



Obrázok 12 Finančné ohodnotenie ako motivácia
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Štatistický údaj priemer vykazuje hodnotu 2,7, čo na použitej škále zodpovedá možnosti „niečo medzi“. Najčastejšie sa vyskytujúca odpoveď, ktorú označili respondenti bola „skôr áno“ a taktiež to bola stredná hodnota. Rozdiel medzi pozitívnou a negatívnou odpoveďou bola odpoveď skôr nie. Jednotlivé odpovede sa od priemeru odlišujú hodnotou 1,3. Výška variačného koeficientu je 47%, ktorá vykazuje celkom vysokú heterogenitu odpovedí.

Tabuľka 13 Finančné ohodnotenie ako motivácia

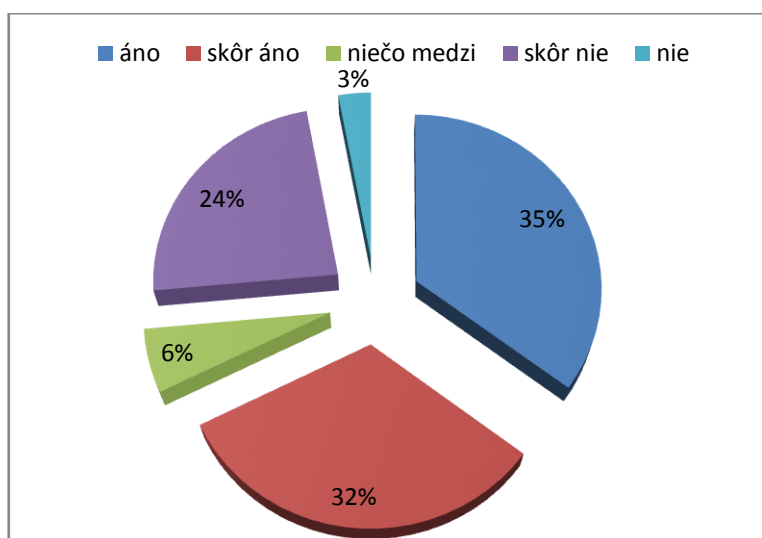
Finančné ohodnotenie ako motivácia	Počet respondentov	v %	priemer	2,7
áno	6	17,60%	modus	2
skôr áno	12	35,30%	medián	2
niečo medzi	4	11,80%	variačné rozpätie	4
skôr nie	9	26,50%	rozptyl	1,7
nie	3	8,80%	štandardná odchýlka	1,3
			variačný koeficient	47,%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Aj napriek tomu, že zamestnanci spoločnosti dostávajú v porovnaní s priemernou mzdou na Slovensku o dosť menej, ale aj tak je pre nich ich finančné ohodnotenie dostatočne motivujúce.

6. Prispôbujete svoje pracovné úsilie Vášmu finančnému ohodnoteniu?

Na základe výsledkov zistených z predchádzajúcej otázky sme predpokladali, že zamestnanci prispôbujú svoje pracovné úsilie ich finančnému ohodnoteniu. 12 (35,3%) respondentov jednoznačne prispôbovalo svoje pracovné úsilie svojmu finančnému ohodnoteniu. K odpovedi „skôr áno“ sa priklonilo 11 (32,4%) a k odpovedi „skôr nie“ 8 (23,5%) zamestnancov. 2 (5,9%) respondenti boli váhaví. 1 (2,9%) respondent neprispôboval svoje pracovné úsilie svojmu ohodnoteniu.



Obrázok 13 Pracovné úsilie
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Odpoveď „skôr áno“ sa stala priemernou hodnotou vo vybranom súbore. Najviac respondentov sa vyjadrilo, že prispôbuje svoje pracovné úsilie svojmu finančnému ohodnoteniu. Stredná hodnota sa opäť prikláňa k odpovedi „skôr áno“. Rozdiel medzi odpoveďami zodpovedal možnosti „skôr nie“. Všetky odpovede kolísali okolo hodnoty 1,3. Odpovede sa od seba odlišujú o 55,8%.

Tabuľka 14 Pracovné úsilie

Pracovné úsilie	Počet respondentov	v %	priemer	2,3
áno	12	35,30%	modus	1

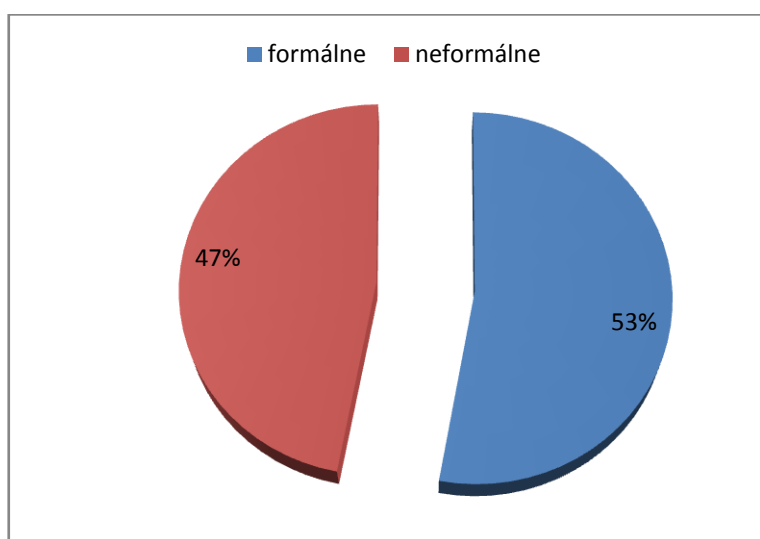
skôr áno	11	32,40%	medián	2
niečo medzi	2	5,90%	variačné rozpätie	4
skôr nie	8	23,50%	rozptyl	1,6
nie	1	2,90%	štandardná odchýlka	1,3
			variačný koeficient	55,80%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Náš predpoklad sa nám potvrdil, pretože výsledky poukazujú na to, že viac ako polovica respondentov prispôsobuje svoje pracovné úsilie ich finančnému ohodnoteniu

7. Aký druh hodnotenia sa preferuje v spoločnosti, v ktorej pracujete?

Jednou z možností, ako možno hodnotiť zamestnancov je formálne a neformálne hodnotenie. Pri poľnohospodárskom podniku môžeme predpokladať, že hodnotenie zamestnancov sa bude uskutočňovať prostredníctvom rozhovorov, čiže skôr neformálne alebo sa možno zamestnanci hodnotia zriedka. Z odpovedí respondentov vyplýva, že nadpolovičná väčšina 18 (52,9%) respondentov vníma svoje hodnotenie ako formálne a zvyšný počet 16 (47,1%) vníma svoje hodnotenie ako neformálne.



Obrázok 14 Druh hodnotenia

(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerné skóre dosiahlo hodnotu 1,5. Najčastejšia možnosť, ktorú respondenti označili v dotazníku bola možnosť „formálne“, čo zodpovedalo strednej hodnote vo vybranom štatistickom súbore. Rôznosť odpovedí kolísala okolo hodnoty 0,5. Variačný koeficient vyjadruje heterogenosť odpovedí, naša hodnota dosiahla úroveň 34,5%

Tabuľka 15 Druh hodnotenia

Druh hodnotenia	Počet respondentov	v %	priemer	1,5
formálne	18	52,90%	modus	1
neformálne	16	47,10%	medián	1
			variačné rozpätie	1
			rozptyl	0,3
			štandardná odchýlka	0,5
			variačný koeficient	34,50%
			min	1
			max	2

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Na základe výsledkov môžeme tvrdiť, že zamestnanci sú hodnotení viac formálne ako neformálne. Náš predpoklad sa týmto nepotvrdil.

8. Využívajú sa v spoločnosti, v ktorej pracujete (okrem finančného) aj iné formy ohodnotenia?

V praxi sa okrem finančného ohodnotenia stretávame aj s ďalšími druhmi ohodnotenia. V poľnohospodárskom podniku sa často vyskytujú aj iné formy ohodnotenia, akými sú naturálne odmeny. Odpoveď „áno“ nikto nezvolil a všetci zamestnanci tvrdili, že sú odmeňovaní iba finančne.



Obrázok 15 Iné formy ohodnotenia
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Odpovede sa od seba vôbec nelíšili. Odpovede boli jednoznačne homogénne.

Tabuľka 16 Iné formy ohodnotenia

Iné formy ohodnotenia	Počet respondentov	v %	priemer	2
áno	0	0,00%	modus	2
nie	34	100,00%	medián	2
			variačné rozpätie	0
			rozptyl	0
			štandardná odchýlka	0
			variačný koeficient	0,00%
			min	2
			max	2

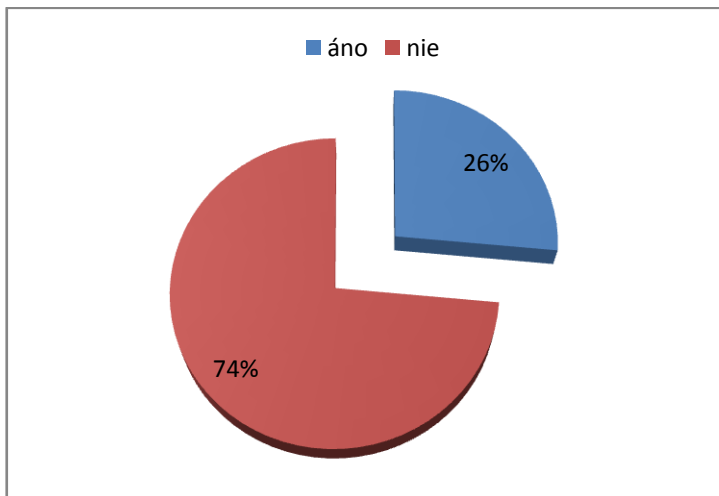
(Zdroj: Vlastný výpočet)

Náš predpoklad bol jednoznačne vyvrátený, pretože ani jeden zamestnanec neodpovedal na otázku kladne. Čiže v spoločnosti, v ktorej pracujú, sa okrem finančného ohodnotenia nevyužívajú iné formy ohodnotenia.

9. Máte možnosť kariérneho rastu?

V tejto otázke sme sa zamerali na kariérny rast zamestnancov. Predpokladali sme, že každý zamestnanec má možnosť kariérneho rastu v danej spoločnosti. 9 (25,6%)

respondentov odpovedalo na otázku kladne a zvyšok 25 (73,5%) respondentov sa vyjadrilo negatívne.



Obrázok 16 Kariérny rast
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Možnosť kariérneho rastu je v priemere pre zamestnancov nedostupná. Najpočetnejšou odpoveďou bola odpoveď „nie“ a taktiež to bola stredná hodnota. Rozdiel medzi kladnou a zápornou odpoveďou bola odpoveď „nie“. Odchýlka v odpovediach dosiahla hodnotu len 0,4. Homogenita jednotlivých odpovedí bola 25,8%.

Tabuľka 17 Kariérny rast

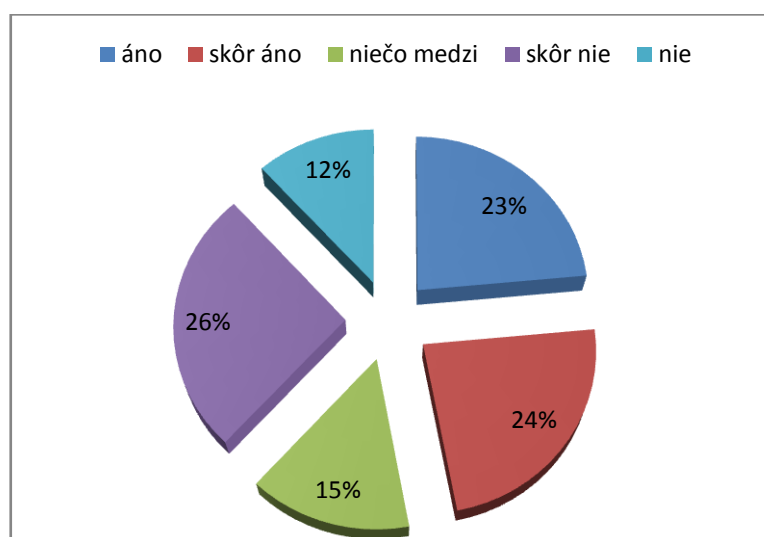
Kariérny rast	Počet respondentov	v %	priemer	1,7
áno	9	26,50%	modus	2
nie	25	73,50%	medián	2
			variačné rozpätie	1
			rozptyl	0,2
			štandardná odchýlka	0,4
			variačný koeficient	25,80%
			min	1
			max	2

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Nadpolovičná väčšina respondentov odpovedala na otázku záporne, pretože nemá možnosť kariérneho rastu. Predpokladali sme, že zamestnanci majú možnosť kariérneho rastu a na základe týchto údajov sa náš predpoklad vyvrátil.

10. Uvítali by ste možnosť ďalšieho kariérneho rastu?

Kariérny rast posúva každého zamestnanca vpred. Na možnosť ďalšieho kariérneho rastu nám jednoznačnú kladnú odpoveď dalo 8 (23,5%) respondentov a taktiež 8 (23,5%) respondentov odpovedalo skôr áno. 5 (14,7%) respondentov sa nevedelo rozhodnúť. S odpoveďou „skôr nie“ sa stotožnilo 9 (26,5%) respondentov. A 4 (11,8%) respondenti by možnosť kariérneho rastu neuvítali.



Obrázok 17 Možnosť vzdelávania
(Zdroj: Vlastné výpočty)

Priemerné skóre v otázke 10 dosiahlo hodnotu 2,8, čo na použitej škále zodpovedá možnosti „niečo medzi“. Najčastejšia odpoveď v prípade otázky 10 bola možnosť „skôr nie“, odpoveď bola vybraná respondentmi 9-krát. Rozptyl dosiahol pomerne vysokú hodnotu 1,9, čomu zodpovedá aj pomerne rovnomerné rozdelenie odpovedí do všetkých piatich kategórií. Výška variačného koeficientu je 49,7%, ktorá indikuje pomerne vysokú heterogenitu alebo nejednoznačnosť odpovedí.

Tabuľka 18 Možnosť vzdelávania

Možnosť vzdelávania	Počet respondentov	v %	priemer	2,8
áno	8	23,50%	modus	4

skôr áno	8	23,50%	medián	3
niečo medzi	5	14,70%	variačné rozpätie	4
skôr nie	9	26,50%	rozptyl	1,9
nie	4	11,80%	štandardná odchýlka	1,4
			variačný koeficient	49,70%
			min	1
			max	5

(Zdroj: Vlastný výpočet)

Respondenti na možnosť ďalšieho kariérneho rastu boli dosť nerozhodní, čoho dôkazom je takmer polovičná rozdielnosť odpovedí.

11. Aký by ste si predstavovali spôsob ohodnotenia Vašej práce?

Pri tejto otvorenej otázke sme zisťovali, aká je predstava zamestnancov na spôsob ohodnotenia ich práce.

Pri vyhodnocovaní tejto otázky najviac respondentov tvrdilo, že ohodnotenie ich práce reálne nezodpovedá konkrétnym výsledkom ich vykonanej práce, respektíve tvrdia, že ich ohodnotenie je neadekvátne. Viacerí zamestnanci by privítali preradenie do vyššej tarifnej triedy. Iní by sa chceli dohodnúť so svojim zamestnávateľom na určitých kompromisoch, vzhľadom na podmienky, v akých svoju prácu vykonávajú. Zamestnanci uvádzali svoju nespokojnosť pri určovaní výšky odmien, ktoré nezodpovedali ich práci.

Viacero respondentov sa nevedelo ani vyjadriť, aký spôsob ohodnotenia by si predstavovali. Avšak našli sa aj zamestnanci, ktorí boli so svojím spôsobom ohodnotenia spokojní.

4.3 Návrhy a odporúčania

Na základe získaných teoretických poznatkov predkladáme v niekoľkých bodoch odporúčania, ktoré by mohol podnik realizovať v praxi:

- Aj napriek zlej situácii v poľnohospodárstve, čo sa týka najmä mzdových položiek, kde sa mzda pohybuje niekde na minime v porovnaní s priemernou mzdou na Slovensku, by mohol podnik prehodnotiť svoju finančnú situáciu a na základe získaných údajov a svojich možností sa pokúsiť aspoň mierne zvýšiť výšku mzdy.

- Jednotliví manažéri akciovej spoločnosti by mohli prehodnotiť súčasnú situáciu v podniku a zabezpečiť možnosti ďalšieho vzdelávania, ktoré by zabezpečilo v určitej miere sa zamestnancom rozvíjať, zdokonaľovať ich vedomosti a zručnosti. Vyplýva to najmä z rýchleho rozvoja strojov a techniky v poľnohospodárstve. Znamenalo by to na jednej strane výhodu pre samotný podnik a na strane druhej by podnik viedol, motivoval zamestnancov k dosahovaniu lepších výsledkov, a tým by bol podnik efektívnejší a konkurencieschopnejší.
- Všetkých 34 respondentov tvrdilo, že sú ohodnotení v podniku len finančnou zložkou. Keďže sa jedná o poľnohospodársky podnik, ktorý zamestnáva prevažnú časť zamestnancov samostatne hospodáriacich, navrhovali by sme okrem finančného ohodnotenia aj ohodnotenie vo forme naturálnych odmien (ako sú napríklad pšenica a iné druhy obilnín). Tie by boli podľa nášho názoru vhodnou formou ohodnotenia popri finančnom ohodnotení.
- Na základe výsledkov sme zistili, že prémie a odmeny nezodpovedajú náročnosti práce zamestnancov. Podnik by mal prehodnotiť systém poskytovania prémie a odmien, intenzívnejšie sledovať prácu zamestnancov a porovnať súčasnú náročnosť práce s prácou vykonávanou v predchádzajúcom období. Na základe toho sa rozhodnúť, či výška odmien a príplatkov je spravodlivo ohodnotená.
- Intenzívnejšie sledovať výkony jednotlivých zamestnancov v porovnaní s predchádzajúcim obdobím a prehodnotiť ich zaradenie do tarifnej triedy.

Záver

Ľudské zdroje vystupujú ako veľmi dôležitý rozvojový potenciál firmy. Hodnotenie zamestnancov má pozitívny dosah na celý systém riadenia ľudských zdrojov, čím sa zabezpečuje schopnosť pružne a kvalitne reagovať na potreby trhu a úspešne súťažiť s konkurenciou. Hodnotenie zamestnancov nám podáva potrebné informácie o zamestnancoch. Umožňuje nám sledovať ich prácu a porovnávať ich s inými zamestnancami.

Základným cieľom bakalárskej práce bolo zhodnotiť systém hodnotenia zamestnancov v AGRIFOP, a. s. Stakčín. Potrebné informácie sme získavali prostredníctvom rozhovorov so zamestnancami na všetkých pracovných pozíciách a taktiež sme používali interné zdroje podniku. Základným pilierom boli údaje získane z dotazníka, ktorý bol vyhodnocovaný na základe štatistických charakteristík a výsledky boli rozpracované v tabuľkách a znázornené v grafoch.

Vieme, že súčasná situácia v poľnohospodárstve je na veľmi zlej úrovni, o čom svedčia aj výsledky dosiahnuté v porovnaní miezd v rokoch 2002 až 2009. Výnimkou nie je ani poľnohospodársky podnik AGRIFOP, a.s. Stakčín, v ktorom je úroveň miezd tiež na nízkej úrovni. Preto sú aj zamestnanci skôr nespokojní so svojim finančným ohodnotením a výška odmien a príplatkov celkom nezodpovedá náročnosti ich práce. Aj napriek tomu je pre zamestnancov ich finančné ohodnotenie čiastočne motivujúce a zamestnanci v celej miere prispôsobujú svoje pracovné úsilie ich finančnému ohodnoteniu.

Na základe získaných a následne vyhodnotených údajov sme navrhli odporúčania, ktoré by mohol podnik prehodnotiť a následne aplikovať do praxe, čím by sa mohla zlepšiť jeho súčasná situácia.

Zoznam použitej literatúry

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

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-847-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František – KOŠŤAN, Pavol – ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BIELIK, Peter. 2008. *Podnikové hospodárstvo*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2008. 319 s. ISBN 978-80-552-0010-1.

BLÁHA, Jiří – MATEICIUC, Aleš – KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno : CP Books, 2005. 287 s. ISBN 80-251-0374-9.

DONNELLY, James, H. – GIBSON, James. L. – IVANCEVIC, John. M. 1997. *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, Peter, F. – MACIARIELLO, Joseph. 2009. *Drucker na každý den : 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 432 s. ISBN 978-80-7261-140-9.

DUCHOŇ, Bedřich – ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. 2008. *Management : Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

GALLO, Peter. 2008. Hodnotenie výkonnosti pracovníkov a manažérov. In *Controlling : aktuální informace ze světa controllingu a systémů podporujících manažerské rozhodování*, roč. 2008, 2008, č. 1, s. 10-14. ISSN 1801-6251.

GURČÍK, Ľubomír. 2004. *Podnikateľská analýza a kontroling*. 1. vyd. Nitra : SPU, 2004. 158 s. ISBN 807137-958-1.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Sprint – vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana. 2008. *Personálny manažment*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

KLEIB, Jiří – HÜTTOVÁ, Eva – DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 1998. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.

KOPČÍKOVÁ, Mária. 2010. Hodnotenie zamestnancov. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*, 2010, č. 9. s. 77-80. ISSN 1337-060X.

MAJTÁN, Miroslav et al. 2005. *Manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint vfra, 2005. 429 s. ISBN 80-89085-17-2.

MALEJČÍK, Albín. 2008. *Základy manažmentu*. 3. vyd. Nitra : SPU, 2008. 162 s. ISBN 978-80-552-0132-0.

MARTIN, David. 2007. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2007. 418 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MARTONČÍKOVÁ, Petra. 2010. Hodnotenie zamestnancov v podniku. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*, 2010, č. 5, s. 56-61. ISSN 1337-060X.

MIHALČOVÁ, Bohuslava et al. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2007. 226 s. ISBN 978-80-225-2448-3.

NOVÁK, Jaromír. 2009. *Didaktika personalistiky*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2009. 234 s. ISBN 978-80-225-2818-4.

OLEXOVÁ, Cecília. 2010. Hodnotenie zamestnancov. In *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, 2010, č. 13/14, s. ISSN 86-104. ISSN 1335-1508.

PAŠKA, Ľubomír. 2009. *Manažment výroby*. 4. vyd. Nitra : SPU, 2009. 182 s. ISBN 978-80-552-0198-6.

SLÁVIK, Štefan. 2009. *Strategický manažment*. 2. vyd. Bratislava : Sprint dva, 2009. 403 s. ISBN 978-80-89393-08-4.

ŠUKALOVÁ, Viera. 2011. Hodnotenie zamestnancov. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*, 2011, č. 1, s. 81-84. ISSN 1337-060X.

TUREKOVÁ, Helena – MIČIETA, Branislav. 2003. *Inovačný manažment : východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2003. 169 s. ISBN 80-8070-055-9.

VEBER, Jaromír et al. 2009. *Managemet : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha : Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VETRÁKOVÁ, Milota et al. 2007. *Hodnotenie prínosu zamestnancov*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici, 2007. 190 s. ISBN 978-80-8083-537-8.

VIŠŇOVSKÝ, Jozef – NAGYOVÁ, Ľudmila – ŠAJBIDOROVÁ, Mária. 2008. *Manažment ľudských zdrojov*. 5. vyd. Nitra : SPU, 2008. 166 s. ISBN 978-80-552-0143-6.

VOJTOVIČ, Sergej et al. 2008. *Riadenie personálnych činností v organizácii*. Bratislava : Iris, 2008, 396 s. ISBN 978-80-89256-17-4.

Prílohy

Príloha 1 – Dotazník

Príloha 2 – Logo a územie obhospodarované AGRIFOP-om, a.s. Stakčín

PRÍLOHA 1

DOTAZNÍK

Vážený/á respondent/respondentka,

Volám sa Dunaj Ján a som študentom 3. ročníku na Fakulte ekonomiky a manažmentu na Slovenskej poľnohospodárskej univerzite v Nitre. Vo svojej bakalárskej práci sa venujem problematike systému hodnotenia zamestnancov.

Dotazník, ktorý máte pred sebou, obsahuje otázky týkajúce sa ohodnotenia Vášho pracovného výkonu a mzdového ohodnotenia. Jeho vyplnenie by Vám nemalo zabrať viac ako 10 minút Vášho času. Dotazník je anonymný, preto Vás prosím o úprimné a pravdivé odpovede.

Pri každej otázke zakrúžkujte len jednu možnosť. Na otvorené otázky odpovedajte stručne. Prosím Vás preto, aby ste si týchto 10 minút našli a pomohli mi získať informácie, ktoré využijem pri spracovaní svojej bakalárskej práce.

Za Váš čas a ochotu ďakujem.

Pohlavie:

- a) muž
- b) žena

Vek:

- a) do 30
- b) 30-35
- c) 35-40
- d) 45-50
- e) viac ako 50

Dosiahnuté vzdelanie:

- a) základné
- b) stredoškolské s výučným listom
- c) stredoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské 1. stupeň
- e) vysokoškolské 2. stupeň

Zamestnancom podniku som už rokov.

Pracovné zaradenie

- a) riadiaci pracovník
- b) THP
- c) robotník

1. Ste spokojný/á so svojím pracovným zaradením?

- a) veľmi spokojný/á
- b) skôr spokojný/á
- c) ani spokojný/á, ani nespokojný/á
- d) skôr nespokojný/á
- e) veľmi nespokojný/á

2. Do akej tarifnej triedy ste zaradený/á?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5
- g) 6
- h) 7
- i) 8
- j) 9

3. Ste spokojný/á so svojím finančným ohodnotením?

- a) veľmi spokojný/á
- b) skôr spokojný/á
- c) ani spokojný/á, ani nespokojný/á
- d) skôr nespokojný/á
- e) veľmi nespokojný/á

4. Zodpovedajú príplatky a odmeny náročnosti Vašej práce?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) niečo medzi
- d) skôr nie
- e) nie

5. Je pre Vás finančné ohodnotenie dostatočne motivujúce?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) niečo medzi

- d) skôr nie
- e) nie

6. Prispôsobujete svoje pracovné úsilie Vášmu finančnému ohodnoteniu?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) niečo medzi
- d) skôr nie
- e) nie

7. Aký druh hodnotenia sa preferuje v spoločnosti, v ktorej pracujete?

- a) formálne
- b) neformálne

8. Využívajú sa v spoločnosti, v ktorej pracujete (okrem finančného) aj iné formy ohodnotenia?

- a) áno
- b) nie
- aké?

9. Máte možnosť kariérneho rastu?

- a) áno
- b) nie

10. Uvítali by ste možnosť ďalšieho vzdelávania?

- a) áno
- b) skôr áno
- c) niečo medzi
- d) skôr nie
- e) nie

11. Aký by ste si predstavovali spôsob ohodnotenia Vašej práce?

.....

.....

.....

PRÍLOHA 2



Obrázok 18 Logo AGRIFOP, a.s. Stakčín

(Zroj: http://www.google.sk/search?hl=sk&rlz=1C1DVCF_enSK355SK356&biw=1199&bih=614&site=search&tbm=isch&sa=1&q=Agrifop&btnG=H%C4%BEada%C5%A5&aq=f&aqi=&aql=&oq=)



Obrázok 19 Územie obhospodarované AGRIFOP-om, a.s. Stakčín

(Zroj: http://www.google.sk/search?hl=sk&rlz=1C1DVCF_enSK355SK356&biw=1199&bih=614&site=search&tbm=isch&sa=1&q=Agrifop&btnG=H%C4%BEada%C5%A5&aq=f&aqi=&aql=&oq=)