

Jaroslav Nekoranec, Miroslav Hrášok

Personálne a právne aspekty pracovných vzťahov ako základný faktor úspešnosti organizácie

Úvod

Ak sústredíme pozornosť na dôležité faktory, ktoré v rozhodujúcej miere determinujú dosahovanie konkurencieschopnosti organizácie, prídeme k záveru, že týmito faktormi sú produktivita zamestnancov a výkonnosť organizácie. Ide pri tom o cieľavedomú spoluprácu so zamestnancami a ich správne vedenie.

Organizácie (firmy), ktoré chcú uspieť v konkurencii musia permanentne reštrukturalizovať svoje aktíva a motivovať zamestnancov k dosahovaniu vyššej výkonnosti. K aktívam prináležia nielen finančné, ale aj tiež ľudské zdroje. Ich získavanie, vedenie a stimulácia je cennou devízou každej organizácie, bez ktorej nie je prosperita dobre možná. Ako príklad môžeme uviesť, a to pri súčasnom raste výkonnosti ekonomiky, ten fakt, že produktivita práce v Slovenskej republike je asi 40% úrovne USA a asi 60% úrovne Európskej únie. Za veľmi závažnú príčinu tohto neuspokojivého javu je označovaná práca manažérov so zamestnancami.

Spoločným menovateľom úspešnosti organizácie sa stáva jednoznačne formulovaná stratégia. V stratégii organizácie je ostáva jedným z dominantných faktorov koncepcia ľudských zdrojov – personálna stratégia odvíjajúca sa od cieľov a stratégie organizácie. Ide teda o dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom strategického rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov na základe integrovanej sústavy organizačnej kultúry a personálnych postupov. Ide o správne zvolenú stratégiu a politiku v základných funkciách personálneho manažmentu, čo znamená priebežné a pružné zabezpečovanie potrebného počtu zamestnancov v požadovanej profesijnej a kvalifikačnej štruktúre, ako aj zosúladenie správania sa zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie.

Realizovať stručne naznačenú potrebu presadzovania stratégie ľudských zdrojov cez základné funkcie personálneho manažmentu nie je jednoduché, pretože tento proces je ovplyvňovaný celou radou vnútorných i vonkajších okolností, medzi ktoré môžeme zahrnúť, ekonomické procesy globalizácie a integrácie v slovenských podmienkach. Pokračujú stretы uvoľňovania ekonomiky s koncepciami sociálneho vývoja, čo sa prejavuje v dosť vysokej nezamestnanosti so všetkými jej dôsledkami. V tejto súvislosti nemožno ponechať bez povšimnutia paradox vážneho nedostatku ľudských zdrojov v odvetviach technického (automobilového, elektrotechnického) priemyslu. Veľmi dôležitým faktorom je preto doteraz slabšia mobilita pracovnej sily, kvalifikovanej zvlášť. Riešenie vyžaduje podporu trhu práce a politiky zamestnanosti, investícií do ľudského potenciálu, prejavujúcej sa v razantnej podobe celoživotného vzdelávania.

Aj v personálnom manažmente je potrebné hľadať nové podnety: potrebu presadzovať a upevňovať nový vzťah k zamestnancom, nutnosť nových organizačných a právnych foriem a rozmanitých väzieb integračného pracovného zapojenia, rozvíjanie pracovného zapojenia, rozvíjanie pracovného a projektového riadenia a spolupráce, koordinácie riadiacich procesov, prehĺbovanie komunikácie a humanizácie práce.

Súčasťou personálneho manažmentu v každej úspešnej organizácii je presadzovanie efektivity (výsledkov práce), ktorá je postavená na identifikácii s organizáciou (spájanie osobných cieľov zamestnancov s cieľmi organizácie a naopak), na vysokej motivácii (práca ako výzva a príležitosť

k uplatneniu) a na kultúre riadiacich vzťahov (žiaducou kultúrou sa dosahuje reálnych prínosov v tvorbe hodnôt organizácie a pridanej hodnoty). Radikálne rastie význam kvalifikácie. Krátko by sa dalo zhrnúť, že poslaním súčasného riadenia ľudských zdrojov v organizácii je: humanizácia organizačných procesov + profesionalizácia + vysoká efektivita (zhodnocovanie ľudského kapitálu).

Táto stručná charakteristika úloh personálneho manažmentu v organizáciách naznačuje, akú významnú úlohu zohráva práca s ľuďmi, bez ktorých by prosperita nebola možná.

Zamestnanecké vzťahy

Jednou z rozhodujúcich a najvýznamnejších funkcií personálneho manažmentu sú bezpochyby zamestnanecké vzťahy. Sú určujúce z pohľadu realizácie cieľov organizácie a jej prosperity. Vzťahy medzi zamestnávateľmi a zamestnancami môžu byť popisované mnohými spôsobmi a z viacerých hľadísk, pretože majú interdisciplinárny charakter.

Keďže obsah zamestnaneckých vzťahov je široko koncipovaný, považujeme za veľmi dôležité špecifikovať ich najprv z pohľadu personálneho manažmentu a potom z pohľadu práva. Možno povedať, že práve tieto dve vedné disciplíny tvoria ich základ a podstatu. V súčasnom období sú stredobodom pozornosti v oblasti riadenia ľudí v organizáciách.

Aby sme získali jasnú predstavu o tom, čo všetko zamestnanecké vzťahy znamenajú, musíme sa zamyslieť nad všetkými vzťahmi medzi ľuďmi. V tomto zmysle možno povedať, že ide napríklad o vzťahy medzi priateľmi, životnými partnermi a pod. Znamená to zamyslieť sa nad vzťahmi vo všeobecnej rovine, teda nejde len o vzťahy pracovné.

Akýkoľvek vzťah je formovaný na základe práv, očakávaní a povinností oboch strán vzťahu. Ak prijmeme tézu, že vzťahy predstavujú zložitú sieť osobných vzťahov, potom by nás nemalo prekvapiť, že zamestnanecké vzťahy sú zložitou zmesou individuálnych a kolektívnych zmlúv, implicitného a explicitného vyjadrenia, práv a povinností zakotvených v legislatíve a tiež ostatných vplyvov, ako je kultúra alebo rovnováha síl.

Zamestnanci v každej organizácii vstupujú do komplikovanej siete formálnych a neformálnych vzťahov. Formálne vzťahy upravujú rôzne pravidlá a predpisy, ktoré platia v rámci danej pracovnej skupiny, organizácie, podniku, firmy celostne, alebo vo svete. Existencia týchto vzťahov sa v praxi prejavuje prostredníctvom rôznych funkcií personálneho manažmentu. Neformálne vzťahy sú výsledkom vzájomných kontaktov a ich vznik podmieňujú spoločné záujmy a ideály.

Z uvedeného vyplýva, že zamestnanecké vzťahy majú svoju formálnu a neformálnu stránku a mali by zastrešovať všetky vzťahy, ku ktorým dochádza pri plnení úloh v organizáciách. To znamená, že ich obsahom môžu byť najmä.

- zmluvné povinnosti medzi zamestnávateľom a zamestnancom;
- komunikačná politika a jej uplatňovanie;
- spoločné riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí;
- kolektívne vyjednávanie;
- individuálne sťažnosti a pracovná disciplína;
- spoločná zodpovednosť;
- rozvoj zamestnancov;
- pracovné podmienky a pod.

Takto široko koncipovaný obsah zamestnaneckých vzťahov je vhodné ďalej špecifikovať a členiť do skupín v nadväznosti na subjekty jednotlivých vzťahov. Ide o nasledujúce skupiny vzťahov:

- vzťah medzi zamestnancom a zamestnávateľom, obyčajne upravuje zákonník práce, kolektívna zmluva, pracovná zmluva, pracovný poriadok a pod.;
- vzťah medzi zamestnancom a zamestnaneckým združením (odbormi alebo stavovskými organizáciami) sa upravuje osobitnými predpismi a stanovami členstva;
- vzťah medzi odbormi, prípadne iným zamestnaneckým združením a zamestnávateľom sa upravuje celoštátnymi zákonnými normami;
- vzťah medzi nadriadeným a podriadeným upravuje pracovná zmluva, organizačný a pracovný poriadok, ako aj iný predpis organizácie;
- vzťah k zákazníkom sa upravuje v kontexte kultúry organizácie ako aj osobitnými pravidlami;
- vzťahy medzi pracovnými kolektívami sa upravujú organizačným a pracovným poriadkom;

- vzťahy medzi spolupracovníkmi sú prevažne neformálne (medziľudské vzťahy) a sčasti môžu byť upravené internými predpismi.

Manažment organizácie má zodpovednosť za kvalitné zamestnanecké vzťahy a mal by sa riadiť nasledovnými zásadami:

- rešpektovanie zákonov, dohôd, zmlúv, pravidiel všetkými subjektmi zamestnaneckých vzťahov;
- jasná, slušná a spravodlivá politika riadenia ľudských zdrojov (kvalifikované zostavenie pracovnej zmluvy, spravodlivé odmeňovanie);
- rešpektovanie odborov a zamestnancov ako partnerov manažmentu;
- utváranie a udržiavanie dobrých pracovných podmienok;
- uplatňovanie kvalifikovaného vedenia ľudí, participácie zamestnancov na riešení problémov, intenzívnej komunikácie;
- formovanie organizačnej kultúry s jasnými normami správania a podporujúce rozvíjanie žiaducich pracovných vzťahov.

Po malej charakteristike obsahu a niektorých zásad zamestnaneckých vzťahov z pohľadu personálneho manažmentu, si dovoľíme upriamiť pozornosť ešte na jeden z dôležitých faktorov, ktorý do značnej miery ovplyvňuje zamestnanecké vzťahy. Ide o očakávania zúčastnených strán, ktoré sú vyjadrené „psychologickou zmluvou“. Samotný výraz nie je súčasťou bežnej zmluvy medzi neodborníkmi riadenia ľudských zdrojov. Psychologická zmluva je fenoménom ovplyvňujúcim spôsob správania sa ľudí na pracovisku. Psychologická zmluva je zmluva podobná zakotveným výrazom v právnej zmluve tzn. že mnoho z psychologickéj zmluvy sa predpokladá, ale nie je vyslovené. Zahŕňa faktory dopadajúce na pocity, ako je lojalita a vnímanie slušného jednania a tiež viaceré motivačné faktory. Povaha psychologickéj zmluvy a motivácia jedinca býva ovplyvnená organizačnou kultúrou, ale hlavne štýlom riadenia, ktorý môže byť donucovací, kalkulačný alebo kooperatívny. V súčasnosti sa presadzuje najmä koncepcia kooperatívnej zmluvy. V rámci nej je poukazované na slušné jednanie v práci, na partnerstvo medzi zamestnávateľom a zamestnancom. Tieto ale aj iné faktory tak potvrdzujú pozitívnu psychologickú zmluvu. Je teda neoddeliteľnou súčasťou zamestnaneckých vzťahov a následne aj determinantom výkonnosti plnenia cieľov organizácie počas celého trvania pracovného pomeru. Na základe vyššie uvedeného právne hľadisko v pracovnoprávných vzťahoch nastupuje už pred

samotným uzavretím pracovnej zmluvy, resp. pracovného pomeru. K jednotlivým etapám:

Predzmluvné vzťahy

Predovšetkým pri prijímaní fyzickej osoby do zamestnania nesmie byť porušená zásada rovnakého zaobchádzania a rovnakého prístupu k zamestnaniu bez ohľadu napríklad na pohlavie alebo vek uchádzača. Ďalej ide o zabránenie nožnej diskriminácie uchádzača o zamestnanie v súvislosti so zdravotným stavom, rodinnými pomermi, prípadne z iných dôvodov. Zamestnávateľ preto nesmie vyžadovať od fyzickej osoby informácie o tehotenstve s výnimkou, ak ide o prácu, ktorá je tehotným ženám zakázaná, ďalej o rodinných pomeroch, o bezúhonnosti okrem prípadu, že si to vyžaduje povaha práce, ktorú má fyzická osoba vykonávať, alebo keď ide o prácu, pri ktorej sa podľa osobitného predpisu vyžaduje bezúhonnosť, o politickej príslušnosti uchádzača, odborovej a náboženskej príslušnosti. Okrem toho zamestnávateľ nemá právo žiadať informácie o ďalších otázkach, ktorými by sa poškodila osobnosť uchádzača. Zamestnávateľ však môže požadovať predloženie pracovného posudku a potvrdenia o predchádzajúcom zamestnaní. Od fyzickej osoby, ktorá sa uchádza o prvé zamestnanie, možno vyžadovať len informácie súvisiace s prácou, ktorú má vykonávať.

Ak zamestnávateľ pri vzniku pracovného pomeru poruší uvedené povinnosti, má uchádzač o zamestnanie právo na primeranú peňažnú náhradu v sume dvojnásobku mesačnej mzdy, ktorá prináleží pracovnej funkcii, o ktorú sa uchádzal. Na druhej strane, ak sa na výkon práce vyžaduje zdravotná spôsobilosť alebo psychická spôsobilosť na prácu podľa osobitných predpisov, zamestnávateľ môže uzatvoriť pracovnú zmluvu len s fyzickou osobou zdravotne spôsobilou alebo psychicky spôsobilou na túto prácu. S mladistvým možno uzatvoriť pracovnú zmluvu iba po jeho predchádzajúcom lekárskom vyšetrení. Okrem toho je v tomto prípade zamestnávateľ povinný vyžiadať si vyjadrenie zákonného zástupcu mladistvého. Uchádzač o zamestnanie je povinný informovať zamestnávateľa o skutočnostiach, ktoré bránia výkonu práce alebo ktoré by mohli

zamestnávateľovi spôsobiť ujmu, a o dĺžke pracovného času u iného zamestnávateľa.

Uzavíranie pracovných zmlúv

Podľa nového Zákonníka práce môže pracovný pomer vzniknúť len na základe pracovnej zmluvy. (Okrem toho môže pracovnoprávny vzťah, avšak už nie pracovný pomer, vzniknúť aj na základe dohody o pracovnej činnosti, dohody o vykonaní práce alebo dohody o brigádnickej práci študentov.) Pracovná zmluva sa zásadne uzatvára písomnou formou. Avšak aj ústne uzatvorený pracovný pomer je platný. To znamená, že ak zamestnanec po vzájomnej dohode so zamestnávateľom začne pracovať bez uzatvorenej písomnej pracovnej zmluvy, jeho pracovný pomer vznikne so všetkými právami a povinnosťami pre obe strany. Ak ale zamestnávateľ neuzatvorí písomnú pracovnú zmluvu so zamestnancom v deň nástupu do práce, porušuje Zákonník práce, za čo môže byť sankcionovaný orgánmi kontrolujúcimi dodržiavanie pracovnoprávných predpisov. Podstatnými náležitosťami pracovnej zmluvy sú druh práce, miesto výkonu práce, deň nástupu do práce a mzdové podmienky, ak nie sú dohodnuté v kolektívnej zmluve. Nový Zákonník práce navyše nariaďuje povinnosť zmluvným stranám dohodnúť sa v pracovnej zmluve aj o mzdových podmienkach (jednotlivé zložky mzdy, prémie, odmeny, odmeňovanie práce nadčas, nočnej práce, práce vo sviatok, a pod.), prípadne dohodnúť sa v pracovnej zmluve na tom, že táto otázka je upravená v konkrétnej časti kolektívnej zmluve alebo v konkrétnej časti určitého právneho predpisu. Na rozdiel od predchádzajúceho Zákonníka práce musí byť druh práce uvedený vo forme opisu pracovných činností, to znamená nielen pomenovanie pracovnej funkcie, ale aj uvedenie základných činností, ktoré ju charakterizujú. Okrem uvedených náležitostí má pracovná zmluva obsahovať aj ďalšie pracovné podmienky, a to výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky, dĺžku výpovednej doby (u zamestnancov vo verejnej službe je možnosť rozdielnej výpovednej doby pri skončení pracovného pomeru). V pracovnej zmluve možno dohodnúť aj ďalšie podmienky, napríklad ďalšie hmotné výhody.

Ak sú mzdové podmienky a ďalšie pracovné podmienky (výplatné termíny, pracovný čas, výmeru dovolenky, dĺžku výpovednej doby) dohodnuté v kolektívnej zmluve, stačí v pracovnej zmluve uviesť len odkaz na príslušné ustanovenia kolektívnej zmluvy, prípadne na príslušné ustanovenia Zákonníka práce. V prípade, že pracovná zmluva neobsahuje podmienky ustanovené mzdové ani ďalšie podmienky a nemá ani odkaz na kolektívnu zmluvu, je zamestnávateľ povinný najneskôr do jedného mesiaca od vzniku pracovného pomeru vyhotoviť zamestnancovi písomné oznámenie obsahujúce tieto podmienky. Ak je miesto výkonu práce dlhšie ako jeden mesiac v cudzine, v pracovnej zmluve je potrebné dohodnúť aj dobu výkonu práce v cudzine, menu, v ktorej sa bude vyplácať mzda alebo jej časť, ďalšie plnenia spojené s výkonom práce v cudzine a prípadne aj ďalšie podmienky návratu zamestnanca z cudziny.

Namiesto pojmu skúšobná doba používa nový Zákonník práce pojem skúšobná lehota. Zmena pomenovania však prináša aj zmenu počítania času. Začiatok a koniec doby je rozdielny od začiatku i konca lehoty. Doba sa začína prvým určeným dňom a končí sa uplynutím posledného dňa určenej alebo dojednanej doby. Lehota začína plynúť dňom, ktorý nasleduje po udalosti, ktorá je rozhodujúca pre jej začiatok. Nie je pritom významné, či začiatok lehoty prípadne na pracovný deň alebo na sobotu, nedeľu alebo sviatok. Posledný deň lehoty počítanej podľa týždňov, mesiacov a rokov pripadá na deň, ktorý sa pomenovaním alebo číslom zhoduje s dňom, na ktorú pripadá udalosť, od ktorej sa lehota začína. Ak posledný deň lehoty prípadne na deň, ktorý nie je v mesiaci, je posledným dňom lehoty posledný deň v mesiaci. Ak prípadne posledný deň lehoty na sobotu, nedeľu alebo sviatok, je posledným dňom lehoty najbližšie nasledujúci pracovný deň. Z uvedeného vyplýva, že ak posledný deň skúšobnej lehoty určenej podľa Zákonníka práce prípadne na sobotu, nedeľu alebo sviatok, je posledným dňom skúšobnej lehoty celý najbližšie nasledujúci pracovný deň. Zamestnávateľ môže dohodnúť so zamestnancom v pracovnej zmluve skúšobnú lehotu. Právne záväzná skúšobná lehota musí byť dohodnutá v písomnej forme a musí tvoriť súčasť pracovnej zmluvy. Ústne dohodnutá skúšobná lehota je neplatná. Neplatná je aj dohoda o skúšobnej lehote dohodnutá síce v písomnej pracovnej zmluve, ktorá však bola uzatvorená neskôr ako v prvý deň nástupu do práce.

Dohodnutá skúšobná lehota sa nemôže dodatočne predlžovať. Avšak v prípade prekážok v práci na strane zamestnanca sa dohodnutá skúšobná doba predlžuje o celý čas týchto prekážok v práci, keď zamestnanec nemôže pracovať pre prekážky v práci. Preto, ak je napríklad zamestnanec práceneschopný 20 dní, skúšobná lehota sa predlžuje o celých 20 dní.

Z hľadiska trvania pracovného pomeru Zákonník práce uprednostňuje pracovný pomer na dobu neurčitú. Preto obmedzuje uzatváranie pracovných pomerov na dobu určitú ohraňovaním dĺžky doby, na ktorú môže byť pracovný pomer uzatvorený, a určením okruhu osôb, s ktorými je možné predĺžiť alebo opätovne dohodnúť pracovný pomer na dobu určitú. Podľa nového Zákonníka práce je pracovný pomer dohodnutý na neurčitý čas vtedy, ak nebola v pracovnej zmluve výslovne určená doba jeho trvania alebo, ak v pracovnej zmluve alebo pri jej zmene neboli splnené zákonné podmienky na uzatvorenie pracovného pomeru na určitú dobu. Pracovný pomer je uzatvorený na neurčitú dobu aj vtedy, ak nebol dohodnutý písomne. Pracovný pomer na určitú dobu možno dohodnúť najdlhšie na tri roky. Predĺžiť alebo opätovne dohodnúť pracovný pomer na určitú dobu možno podľa nového Zákonníka práce okrem prípadov, ktoré sú totožné s predchádzajúcim právnym stavom (zastupovanie zamestnancov v dôsledku pracovnej neschopnosti, materskej dovolenky, výkonu verejnej funkcie a pri prácach, pri ktorých treba podstatne zvýšiť počet zamestnancov na prechodnú dobu nepresahujúcu osem mesiacov v kalendárnom roku, ďalej so zamestnancami na výkon činnosti, pre ktorú je predpísané školské vzdelanie umeleckého smeru a so zamestnancami, u ktorých to ustanovuje osobitný zákon alebo medzinárodná zmluva) aj v prípadoch zastupovania počas dovolenky zamestnanca, rodičovskej dovolenky a výkonu opatrovateľskej služby, ďalej u zamestnávateľov s menej ako 20-timi zamestnancami a u zamestnancov pôsobiacich v diplomatických misiách SR v zahraničí. Z uvedeného vyplýva, že poberateľmi starobného dôchodku alebo invalidného dôchodku a s poberateľkami vdovského dôchodku už nie je možné opätovne uzatvárať pracovný pomer na dobu určitú. Toto je možné len vtedy, ak títo zamestnanci budú iného zastupovať počas práceneschopnosti, materskej dovolenky, v sezónnych prácach či iných prípadoch, na ktoré sa vzťahuje výnimka.

Kratší pracovný čas môže byť rozvrhnutý tak, že zamestnanec pracuje denne v skrátenom pracovnom režime alebo má pracovný čas rozvrhnutý tak, že pracuje len v niektoré dni v týždni. Upozorňujeme na to, že v dňoch, keď zamestnanec pracuje menej ako 6 hodín, nemá nárok na prestávku v práci. Ak pracuje menej ako 4 hodiny, nemá nárok na zabezpečenie stravy. Pre týchto zamestnancov je prácou nadčas práca presahujúca ich týždenný pracovný čas. Ak zamestnanec dohodol niekoľko pracovných pomerov, posudzujú sa práva a povinnosti z nich vyplývajúce samostatne. Súčet odpracovaných hodín vo všetkých pracovných pomeroch nesmie prekročiť 58 hodín týždenne.

Starostlivosť o vzdelávanie

Pod pojmom starostlivosť o vzdelávanie Zákonník práce rozumie účasť na ďalšom vzdelávaní, v ktorom má zamestnanec získať predpoklady ustanovené právnymi predpismi alebo splniť požiadavky nevyhnutné na riadny výkon práce dohodnuté v pracovnej zmluve. Zvyšovanie kvalifikácie prebieha najmä formou štúdia zamestnanca. Ide o prekážku v práci na strane zamestnanca.

V prípadoch, keď ďalšie vzdelávanie zamestnanca je v súlade s potrebami zamestnávateľa, môže zamestnávateľ podporiť štúdium poskytovaním pracovného voľna, prípadne aj s náhradou mzdy a preplatením študijných nákladov. Takéto investovanie do zamestnanca si zamestnávateľ môže zabezpečiť aj tzv. dohodou o stabilizačnom záväzku. Zamestnávateľ sa v dohode zaviazá, že bude podporovať štúdium zamestnanca, ak tento po skončení štúdia zotrvá u neho určitú dobu v pracovnom pomere.

Hodnotenie zamestnancov

Význam hodnotenia

Je to základný akt, silná pružina, ktorú naťahuje firma, aby obstála v konkurenčnom prostredí. Túto funkciu plní len hodnotenie objektívne, sprava-

vodlivé, založené na faktoch a pravdivých údajoch ktoré sú merateľné, porovnateľné, reálne identifikovateľné.

Hodnotenie je tým zložitejšie, čím hodnotíme vyššie postaveného zamestnanca, do popredia idú postoje, správanie, jednanie, komunikácia a radťazšie merateľných hodnôt. Má odhaliť reálny obraz s akým ľudským potenciálom firma disponuje. Každý zamestnávateľ potrebuje vedieť akých má zamestnancov, ako pracujú, prispievajú k hospodárskym výsledkom a povesti podniku. Na druhej strane má zamestnanec vedieť ako sa zamestnávateľ na neho díva, ako je spokojný s jeho prácou a pod. Hodnotenie zamestnancov je dôležitá personálna činnosť, ktorá sa zaoberá:

- a) zisťovaním ako zamestnanec vykonáva svoju prácu, ako plní úlohy a požiadavky svojho pracovného miesta, aké je jeho správanie, vzťahy k spolupracovníkom, zákazníkom s ktorými prichádza v práci do styku;
- b) oznamovaním zistených výsledkov jednotlivým zamestnancom a predjednávanie týchto výsledkov s nimi;
- c) hľadáním ciest k zlepšovaniu pracovných výkonu zamestnanca a realizácií opatrení, ktoré k tomu majú napomôcť.

Hodnotenie zamestnanca má 2 podoby:

1. Neformálne hodnotenie – ide o priebežné hodnotenie nadriadeným v priebehu výkonu práce. Má príležitostnú povahu, je skôr determinované situáciou daného momentu, pocitom hodnotiaceho. Ide o súčasť každodenného vzťahu medzi nadriadeným a podriadeným, súčasť priebežnej kontroly plnenia pracovných úloh a pracovného správania. Nie je spravidla zaznamenávané a len výnimočne býva príčinou personálneho rozhodnutia.
2. Formálne hodnotenie – je racionálnejšie a periodické, vykonáva sa v pravidelnom intervale. Charakteristické rysy: plánovitosť a systémosť. Vytvárajú sa z neho dokumenty, ktoré sa zaraďujú do osobných materiálov zamestnanca – slúžia ako podklady pre ďalšiu personálnu činnosť.

Použitie rovnakých kritérií hodnotenia je často subjektívne a uplatňuje sa pri ňom faktor náhody personálne hodnotenie má byť radšej založené na formálnom hodnotení.

Výhody formálneho hodnotenia zamestnancov:

- poznáva a hodnotí zamestnancov komplexnejšie podľa znalostí, zručností, kvalít;
- lepšie rozpoznáva, oceňuje, rozvíja silné stránky zamestnanca;
- lepšie rozpoznáva slabé stránky zamestnanca a umožňuje ich efektívnejšie odstraňovanie;
- umožňuje lepšie rozpoznať potrebu vzdelávania a rozvojový potenciál zamestnanca, jeho vhodnosti pre vykonávanie náročnej práce;
- sústavnejšie orientuje pozornosť na výkon, vyvíja na zamestnanca väčší tlak;
- lepšie prispieva k zvyšovaniu prac. morálky v podniku.

Cieľ hodnotenia je prostriedkom objasňovania strategických cieľov podniku a zisťovania štandardov pracovnej výkonnosti zamestnancov, ako aj zdrojom motivácie ich individuálneho výkonu do budúceho obdobia. Systematické, formálne a periodické hodnotenie zamestnancov je jednou z najdôležitejších činností, bez ktorých nemožno efektívne vykonávať rad personálnych činností: odmeňovanie, rozmiestňovanie, vzdelávanie i vytváranie prac. miest, personálne plánovanie, výber zamestnancov, starostlivosť o nich a pod. Dobre zvládnuté hodnotenie zamestnancov je jedným z najúčinnejších nástrojov motivovania zamestnancov a zlepšovania pracovného výkonu v organizácii. Vytvorenie komplexného obrazu o výsledkoch doterajšej práce zamestnanca, ako pracuje, aké má prednosti, upozorniť aj na jeho chyby, načrtnúť perspektívu pôsobenia v rámci podniku a rozvoj jeho kariéry.

Hodnotenie zamestnancov má za úlohu rozpoznať:

- súčasnú úroveň prac. výkonu jednotlivých zamestnancov;
- silné a slabé stránky jednotlivých zamestnancov;
- potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja u jednotlivých zamestnancov;
- potenciál (rezervy, hranice) prac. výkonu každého zamestnanca;
- umožniť každému zamestnancovi zlepšiť jeho výkon;
- motivovať zamestnancov;
- vytvoriť základňu pre odmeňovanie každého zamestnanca podľa jeho prispievania k dosiahnutiu podnikových cieľov.

Vytvoriť podklady:

- a) pre plánovanie následného rastu vo funkciách a pre plánovanie personálneho rozvoja každého zamestnanca;
- b) pre rozmiestňovanie zamestnancov (povyšovanie, preradovanie na nižšiu funkciu);
- c) pre posudzovanie efektívnosti výberu zamestnancov a vhodnosti metód výberu;
- d) pre plánovanie zamestnancov (plánovanie potreby, zdrojov prac. síl);
- e) pre stanovenie budúcich prac. úloh organizácie.

Hodnotenia zamestnancov sa využívajú pre účely:

- odmeňovania;
- rozmiestňovania;
- vzdelávanie a rozvoj zamestnancov;
- stimulácie k zlepšeniu prac. výkonu a motivácia zamestnancov.

Hodnotením zamestnancov sledujeme dosiahnutie:

- zefektívnenie pracovných výsledkov;
- posúdenie vedomostí, znalostí, spôsobilostí a skúseností zamestnancov;
- zhodnotenie postojov, vystupovania, konania i jednania s nariadenými i podriadenými;
- zefektívnenie výberu a rozmiestňovania zamestnancov z hľadiska Súladu ich pracovných spôsobilostí;
- naplánovanie budúceho vývoja v kariérnom raste;
- zistenie nielen osobného vzťahu zamestnancov k práci, ale aj jeho stotožnenie sa s cieľmi podniku.

Motivácia

Ak považujeme svojich zamestnancov za najcennejší zdroj podniku, tak pred nami zrejme stoja krušné časy: pri vysokej nezamestnanosti je nedostatok odborníkov na trhu (napr. v marketingu alebo predaji) a súčasne sa za posledné roky racionalizačných opatrení odrazili na povahe zamestnancov. Ľudia sa stali tvrdší, samostatnejší, od zamestnávateľa už neočakávajú.

kávajú žiadnu lojalitu a nie sú mu ochotní žiadnu lojalitu poskytnúť. Ochotne zmenia zamestnanie pri prvej výhodnejšej ponuke. Prieskumy amerického štatistického úradu dokazujú, že zamestnanci vo veku 25 až 35 rokov zostávajú na jednom mieste priemerne 3,5 roka. A celá štvrtina pracujúcich v USA zostáva na danom mieste menej ako 12 mesiacov. Ako je to u nás? Rôzne. Podľa regiónu i druhu povolania. V Bratislave a priľahlom kraji si ľudia viac vyberajú, majú z čoho, a tak idú tam, kde sa im viac pozdáva. Na ostatnom území je to už o inom. Často je jedno o akú prácu ide, hlavne že nejaká je a dotyčného prijali, toto vplýva aj na fluktuáciu. V hlavnom meste a jeho okolí je fluktuácia väčšia, dva – tri roky na jednom mieste a ide sa inde, hlavne na lepšie. V ostatných krajoch sa roboty ľudia viac-menej držia. A rozdiel je tiež medzi robotníckymi a manažérskymi pozíciami. Odborníkov, ako sme uviedli vyššie sa snaží dobrá firma udržať. Otázka však je ako? Ak si teda chceme svojich najlepších ľudí udržať, mali sme ich odchodu predchádzať a to spôsobom, ktorý má len málo spoločného s peňažnou stimuláciou. Predovšetkým potrebujeme efektívny motivačný program, ktorý ukáže našim zamestnancom, že si ceníte ich jedinečnosť. Prečo peniaze nestačia? Môžeme si „podplatiť“ svojich ľudí vyššími platmi, podielmi zo zisku alebo podnikovými akciami, ale to všetko sa ťažko udržiava v časoch, keď sa podniku nedarí najlepšie. Navyše, peniaze určite neoslovujú všetky aspekty potrieb našich zamestnancov. Už od dvadsiatych rokov minulého storočia rôzne motivačné teórie doložili, že zamestnanec potrebuje viac než len peniaze, aby bol skutočne spokojný. Skutočný prielom priniesli 50. a 60. roky – Maslowova pyramída potrieb a Hertzbergove motivátory. Výsledkom oboch teórií bol poznatok, že ľudia síce potrebujú pokryť svoje materiálne potreby, ale skutočná spokojnosť (a teda aj lojalita k zamestnávateľovi) pochádza z iných faktorov. Z pocitu úspechu, pocitu osobného rastu pri plnení úloh a pocitu, že spoločnosť si cení prínos, ktorý zamestnanec pre ňu predstavuje. Existujú dva druhy motivačných programov: programy materiálnych a nemateriálnych stimulov ako uznanie zamestnancov a odmeňovanie. Medzi týmito dvoma stimulmi je podstatný rozdiel. Uznanie je o vytvorení a udržiavaní zväzku medzi zamestnávateľom a zamestnancom tak, aby sa zamestnanec cítil ako hodnotná súčasť celého podniku. Dosahuje sa napríklad kariérovým rastom a tréning-

gami, podporou lepšej komunikácie s nadriadeným alebo spontánnymi prvkami ako sú voľné dni alebo malé darčeky pre zamestnancov. Programy mimoriadnych odmien sa naopak spájajú s presne definovanými krátkodobými obchodnými cieľmi. Sú ako mrkvička, ktorú zavesíme zamestnancovi pred nos. Je to obchod so zamestnancom. V tomto obchode musí zamestnanec ako jednotlivec alebo člen skupiny vynaložiť dodatočnú námahu a dosiahnuť náročné ciele, za ktoré je potom odmenený. Ak si chceme udržať svojich špičkových ľudí, mali by ste kombinovať obe stratégie: krátkodobé materiálne stimuly a dlhodobé nemateriálne stimuly.

Záver

Obsahom nášho článku bolo priblíženie niektorých aspektov, ktoré majú nemalý podiel na tvorbe kvalitných zamestnaneckých vzťahov. Ide najmä o aspekty manažérske ale tiež právne, pretože oni neoddeliteľne patria k sebe. Otázku, čo sú vlastne dobré zamestnanecké vzťahy si môže pre seba definovať každý sám. Skutočnosťou však ostáva, že zamestnanec i zamestnávateľ môžu ich tvorbu a kvalitu výrazne ovplyvňovať a cez ne tak naplňovať strategické ciele organizácie.

Literatúra

- Armstrong M., *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha 2006.
Foot M., Hook C., *Personalistika*, CP Books, a.s., Brno 2005.
Stýblo J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, Management Press, Praha 2003.
Vetráková M., *Personálny manažment*, EF UBM, Banská Bystrica 1996, s. 179.
Zajko M. a kol., *Základy personálneho manažmentu*, Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2007.
Zákon č. 311/2002 Z. z., *Zákonník práce v znení neskorších predpisov*.

SUMMARY

Inseparability part of human resources management is fairly – minded and quality employee relations. Relation between employee and employer include discretions and duties each part. It is defined in law and by many contracts. Innovation in request and conditions of employee relations is sign of time, because they have influence to good name of organization and their competitiveness.