

VNÍMANIE SPRAVODLIVOSTI HODNOTENIA A ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV VO VYBRANÝCH ORGANIZÁCIACH V SR

Drahoslav Lančarič, Radovan Savov, Jana Kozáková

ÚVOD

Hodnotenie pracovníkov a odmeňovanie sú dve neoddeliteľné zložky riadenia ľudských zdrojov. Vzájomne veľmi úzko súvisia. Manažéri na základe hodnotenia práce a komplexného hodnotenia podriadených aj odmeňujú. Hodnotenie práce je systematickým procesom definovania relatívnej hodnoty alebo veľkosti práce v organizácii za účelom stanovenia vnútorných vzťahov a zabezpečenia základne pre vytváranie účinnej platovej štruktúry. Hodnotenie môže byť analytické alebo súhrnné. Spravodlivú štruktúru odmeňovania nemožno vytvoriť bez použitia systematického posudzovania hodnôt práce a ich vzťahov (Armstrong, 2007). Napriek tomu, že sa hodnotenie práce stalo dôležitou súčasťou riadenia ľudských zdrojov, existuje mnoho názorov na to, že ide o byrokratickú, časovo náročnú a pre dnešné organizácie aj neprimeranú záležitosť (Nielsen, 2002). Hodnoteniu zamestnancov, ako dôležitému článku v procesnom riadení, sa venuje Březinová (2013). Poukazuje na viaceré determinanty hodnotenia zamestnancov, ktoré majú byť predmetom monitoringu manažmentom, medzi inými najmä spokojnosť zamestnancov previazaná na spravodlivé odmeňovanie. Zástancovia takýchto názorov poukazujú na to, že mnohí zamestnanci sa dokážu systému hodnotenia účelovo prispôbiť len kvôli hodnoteniu samotnému. Problematikou spravodlivého odmeňovania sa zaoberá mnoho autorov (pozri Paška, 2009; Lušňáková a i., 2011; Malejčíková a i., 2012). Mzda a odmeňovací systém sú charakterizované ako kompenzácia za služby vykonané zamestnancami. Odmena je vždy nástrojom na motiváciu a zlepšovanie správania zamestnancov smerujúceho k splneniu cieľov zamestnávateľa (Oshagbemi, 2000). Dobré naformulovaná filozofia odmeňovania hovorí o investovaní do ľudského kapitálu. Potom je v poriadku odmeňovať ľudí

diferencovane podľa ich prínosu. V súvislosti s rôznorodým odmeňovaním sa vynára problém vnímania spravodlivosti hodnotenia a odmeňovania (Armstrong, 2007). Benson a Dundis (2013) zistili, že jedinci, ktorí veria, že nie sú odmeňovaní spravodlivo, trávajú veľa času sťažnosťami na tuto pociťovanú nepravosť. Je obzvlášť dôležité zamerať sa na platy zamestnancov, ktorí už dlho pôsobia vo firme. Spojitosťou medzi odmenou, motiváciou, spokojnosťou zamestnanca a spravodlivým odmeňovaním sa vo svojich dielach zaoberajú viacerí autori (Frye, 2004; Ichniowski a i., 1997; Tasema, Soeters 2006; Ubrežiová a Ubrežiová, 2013). Vo svojich empirických štúdiách prišli na zistenie pozitívneho vzťahu medzi odmenou a spokojnosťou zamestnancov. Z pohľadu financovania sa odmeňovaniu venuje Tóth (2012).

Spravodlivosťou pri odmeňovaní pracovníkov sa zaoberá Adamsova teória rovnosti (1965), ku ktorej sa prikláňajú viacerí autori (Huseman a i., 1987). Adamsova teória ekvity je založená na princípoch vzájomného sociálneho porovnávania zamestnancov vnútri pracovných tímov. Každý zamestnanec sa porovnáva s ostatnými členmi tímu v otázke, či vložená „sociálna investícia“ (vedomosti, zručnosti, vzdelanie, skúsenosti) do pracovnej činnosti je adekvátne ekonomicky, sociálne a psychologicky ohodnotená (vyjadrená konkrétnou odmenou). Ak je medzi „investíciou“ a odmenou nepomer, pociťuje zamestnanec buď nespravodlivosť, alebo pocit dlžníka. Nízka odmena a pocit neuspokojenia a nespravodlivosti vyvolávajú snahu znížiť vkladané „investície“ (zníženie jeho úsilia, iniciatívy, snaha vyťažiť vyššie neformálne odmeny, napríklad sympatie u ostatných). Ak dostane vyššiu odmenu, ako sú jeho „investície“, snaží sa obvykle túto disproporcii vyrovnáť vyšším pracovným nasadením, angažovanosťou a iniciatívou. Existujú dva typy spravodlivosti pri odmeňovaní. Podľa

Leventhala (1980) sa distribučná spravodlivosť týka toho, ako sú ľuďom poskytované odmeny. Ľudia budú cítiť, že sa s nimi spravodlivo zaobchádza, ak budú veriť, že sú odmeny rozdeľované podľa hodnoty ich prínosu. Tyler a Bies (1990) poukazujú na procedurálnu spravodlivosť, ktorá hovorí o tom, ako sa uskutočňujú manažérske rozhodovania a politika odmeňovania. Vnímanie spravodlivosti je ovplyvnené týmito faktormi (Armstrong, 2007):

- názorom pracovníkom sa venuje náležitá pozornosť,
- minimalizácia zaujatosti voči pracovníkom,
- kritériá pre rozhodovanie sú dôsledne uplatňované pri všetkých pracovníkoch,
- pracovníci sú včas a správne informovaní o rozhodnutiach,
- pracovníci poznajú vysvetlenia, prečo boli rozhodnutia uskutočnené.

Individuálne rozlišovanie odmien podľa zásluh je väčšinou pozitívne, ale môže taktiež vyvolávať nespravodlivosť a príliš silnú vnútropodnikovú konkurenciu. Systém odmeňovania musí zodpovedať trom cieľom (Livian, 1997):

- byť prítiažlivý – podporovať motiváciu zamestnancov,
- byť spravodlivý – odmeňovanie zamestnancov podľa svojich zásluh,
- byť jasný – systém založený na mechanizmoch pochopiteľných všetkými zamestnancami.

1 ÚDAJE A POUŽITÉ METÓDY

Údaje

Ako metóda zberu údajov bolo použité výberové zisťovanie. Ako píše Munk (2013), výberové zisťovanie znamená, že výberový súbor je podmnožinou základného súboru a preto je presnosť výsledkov obmedzená. Napriek uvedenému sme sa rozhodli výberové zisťovanie použiť. Ako nástroj pre zber údajov bol použitý dotazník vlastnej konštrukcie. Dotazník pozostával z piatich triediacich položiek a šesťdesiatich deviatich položiek formulovaných ako pozitívne tvrdenie, ku ktorým mali respondenti možnosť zaujať postoj

na škále od 1 do 7, pričom hodnota 1 zodpovedala úplnému súhlasu a hodnota 7 úplnému nesúhlasu. Hodnota 4 vyjadrovala neutrálny postoj a vložení hodnotu 8 mohli respondenti použiť v prípade, že sa ku konkrétnej položke nechceli alebo nevedeli vyjadriť. Takéto „odpovede“ boli z ďalšieho spracovania vylúčené. Z jednej organizácie bol najviac jeden respondent a teda každý dotazník mapoval situáciu v inej organizácii. Dotazníky boli distribuované ako v tlačenej, tak aj v elektronickej forme. Elektronická forma bola šírená pomocou služby google documents.

Triediace položky kategorizovali organizácie z hľadiska právnej formy, veľkosti spoločnosti (vyjadrenej počtom zamestnancov), podielu zahraničného kapitálu vo vlastníckej štruktúre, oblasti činnosti organizácie (v závislosti od sektora národného hospodárstva, v ktorom tá ktorá organizácia pôsobí) a z hľadiska pracovnej pozície respondenta. Celkovo sa podarilo získať údaje od 565-tich organizácií. Štruktúra výberového súboru je zosumarizovaná v tabuľkách 1 až 5. Podľa očakávania bola najviac zastúpenou právnou formou spoločnosti s ručením obmedzeným (60%), keďže v štruktúre podnikateľských subjektov tvoria spoločnosti s ručením obmedzeným takmer 90% z celkového počtu podnikov. Druhou najpočetnejšou právnou formou boli akciové spoločnosti so zastúpením na úrovni takmer 20% z celkového počtu organizácií (tabuľka 1). Pre rozdelenie podnikov podľa veľkosti sme využili kategórie stanovené Európskou komisiou. Z pohľadu na tabuľku 2 je zrejmé, že zastúpenie jednotlivých veľkostných kategórií je pomerne vyrovnané, každá z nich je zastúpená zhruba 25%-ným podielom. Aj toto rovnomerné zastúpenie zvyšuje reprezentatívnosť získanej vzorky. Takmer 60% organizácií je bez zastúpenia zahraničného kapitálu vo svojej vlastníckej štruktúre. Druhou najpočetnejšou skupinou organizácií sú organizácie s viac ako 81%-ným podielom zahraničného kapitálu. Jednotlivé podiely zahraničného kapitálu u ostatných organizácií nepresahujú 9% (tabuľka 3). Treba však poznamenať, že najmä pracovníci na nemanadžérskych pozíciách nemuseli presný podiel zahraničného kapitálu vo vlastníckej

štruktúre organizácie, v ktorej pracujú, poznať a preto je nutné predkladané zistenia brať s rezervou. S takmer 46-timi percentami sú najpočetnejšou skupinou organizácie pôsobiace v terciárnom sektore národného hospodárstva, v sektore služieb. Primárny sektor je zastúpený podielom 18,6% a organizácie pôsobiace v sekundárnom sektore dosiahli podiel 28,7% na celkovom počte organizácií. Organizácie z kvarciárneho sektora sú vo výberovom súbore zastúpené necelými 7-mimi percentami

(tabuľka 4). Podiel výkonných zamestnancov na nemanadžérskych pozíciách predstavuje 62%, zvyšných 38% respondentov pracovalo na riadiacej pozícii (tabuľka 5). Táto charakteristika bola pre nás zaujímavá z hľadiska možnosti porovnania postojov zamestnancov, ktorí sa tvorbou plánov priamo zaoberajú (riadiaci zamestnanci) a zamestnanci, ktorí sa nimi spravidla „iba“ riadia. Tento duálny pohľad sme využili aj v tomto článku.

Tabuľka 1: Štruktúra výberového súboru podľa právnej formy

Právni forma	početnosť	v %	platné %	kumulatívne %
a. s.	111	19,6	19,6	19,6
s.r.o.	339	60,0	60,0	79,6
k.s.	5	0,9	0,9	80,5
v.o.s.	2	0,4	0,4	80,9
družstvo	29	5,1	5,1	86,0
iná	79	14,0	14,0	100,0
spolu	565	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné zpracovanie

Tabuľka 2: Štruktúra výberového súboru podľa veľkosti organizácie vyjadrenej počtom zamestnancov

	početnosť	v %	platné %	kumulatívne %
do 10	138	24,4	24,4	24,4
11 až 50	166	29,4	29,4	53,8
51 až 250	141	25,0	25,0	78,8
251 a viac	120	21,2	21,2	100,0
spolu	565	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné zpracovanie

Tabuľka 3: Štruktúra výberového súboru podľa podielu zahraničného kapitálu

	početnosť	v %	platné %	kumulatívne %
0%	335	59,3	59,3	59,3
1% - 20%	49	8,7	8,7	68,0
21% - 40%	30	5,3	5,3	73,3
41% - 60%	43	7,6	7,6	80,9
61% - 80%	16	2,8	2,8	83,7
81% a viac	92	16,3	16,3	100,0
spolu	565	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné zpracovanie

Tabuľka 4: Štruktúra výberového súboru podľa oblasti činnosti organizácie

	početnosť	v %	platné %	kumulatívne %
primárny sektor	105	18,6	18,6	18,6
sekundárny sektor	162	28,7	28,7	47,3
terciárny sektor	259	45,8	45,8	93,1
kvarciárny sektor	39	6,9	6,9	100,0
spolu	565	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné zpracovanie

Tabuľka 5: Pracovná pozícia

	početnosť	v %	platné %	kumulatívne %
výkonný zamestnanec	350	61,9	61,9	61,9
riadiaci zamestnanec	215	38,1	38,1	100,0
spolu	565	100,0	100,0	

Zdroj: vlastné zpracovanie

Použitie metódy

Na overenie reliability meracieho nástroja, ktorým bol v našom prípade dotazník, sme použili Cronbachovo Alfa. Hodnoty Cronbachovo Alfa vyššie ako 0,7 sú považované za znak dostatočnej vnútornej konzistencie meracieho nástroja. V našom prípade dosiahlo Cronbachovo Alfa hodnotu 0,709 a preto považujeme použitý dotazník za dostatočne reliabilný.

Vzhľadom na štruktúru a charakter získaných údajov sme pri ich štatistickom spracovaní použili neparametrické metódy. Existenciu štatisticky významných rozdielov v postojoch respondentov sme overovali prostredníctvom neparametrickej alternatívy k analýze rozptylu (ANOVA), Kruskal-Wallisovho testu (niekde Kruskal-Wallisova ANOVA). Zistené výsledky sme overovali aj Mediánovým testom, výsledky ktorého však neuvádzame, keďže má menšiu „silu“ ako Kruskal-Wallisov test a vo všetkých prípadoch existenciu rozdielu potvrdil.

V príspevku sa venujeme vnímaniu spravodlivosti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov v závislosti od merania ich výkonnosti. V závislosti od výsledkov Kruskal-Wallisovho testu sme na overenie, medzi akými úrovňami jednotlivých faktorov vznikli štatisticky významné rozdiely v postojoch respondentov, použili Tukeyho HSD test, ktorý je jedným

z post hoc testov pri analýze rozptylu (tabuľky 8 – 10).

Na overenie miery závislosti postojov respondentov od ich pracovnej pozície (keďže ide o faktor, ktorý má iba dve úrovne a preto nie je možné použiť post hoc test) sme využili neparametrickú koreláciu, konkrétne Spearmanov koeficient a Kendallovo Tau (tabuľka 11). Rozdiel v porovnaní s bežne používaným Pearsonovým korelačným koeficient je v skutočnosti, že neparametrické metódy nepracujú s hodnotou štatistického znaku, ale s jeho poradím v usporiadanej postupnosti od najmenej hodnoty po najväčšiu. Podľa Rimarčíka (2007) Kendallovo tau vyjadruje rozdiel medzi pravdepodobnosťou, že hodnoty dvoch premenných sú v rovnakom poradí oproti pravdepodobnosti, že hodnoty nie sú v rovnakom poradí. Spearmanov koeficient je postačujúci na testovanie nulovej hypotézy nezávislosti dvoch premenných. V prípade zamietnutia nulovej hypotézy sa však nedá interpretovať.

Pri spracovaní údajov bol použitý štatistický softvér IBM SPSS v. 20.

2 VÝSLEDKY A DISKUSIA

Z celkového počtu 69 položiek sa problematike personálneho plánovania venuje 12, z ktorých sú pre potreby nášho článku najpodstatnejšie položky 10 až 12 (P_10 až P_12):

- P_1: Personálne plánovanie zohľadňuje potrebu pracovníkov z hľadiska výrobnnej kapacity.
- P_2: Pri stanovovaní potreby zamestnancov sa využívajú skôr intuitívne metódy.
- P_3: Pri stanovovaní potreby zamestnancov sa využívajú skôr kvantitatívne metódy.
- P_4: Spoločnosť má k dispozícii dostatok pracovníkov.
- P_5: Personálne plánovanie zabezpečuje, že je potrebný počet zamestnancov k dispozícii včas.
- P_6: Nábor pracovníkov zabezpečujú personálne agentúry.
- P_7: Pracovníkov v spoločnosti nie je priveľa.
- P_8: Súčasťou personálneho plánovania je aj vzdelávanie a doškolenie zamestnancov.
- P_9: Súčasťou personálneho plánovania sú aj motivačné programy.
- **P_10: Kritériá merania výkonnosti zamestnancov sú transparentné.**
- **P_11: Systém hodnotenia a odmeňovania zamestnancov je spravodlivý.**
- **P_12: Každý pracovník je dostatočne oboznámený s výsledkami hodnotiaceho procesu.**

Predpokladali sme, že vnímanie spravodlivosti hodnotenia a odmeňovania nebude vo všetkých prípadoch rovnaké a že sa bude rôzniť v závislosti od veľkosti organizácie (vyjadrenej počtom zamestnancov), či pracovnej pozície. Štatistickú významnosť rozdielov sme overili Kruskal-Wallisovým testom, ktorého výsledky uvádzame v tabuľke 7. Ako je zrejmé z tabuľky 7, každý zo sledovaných faktorov vplýva na rozdielnosť postojov respondentov v tej-ktorej položke. My sme sa sústredili najmä na položky 10 až 11, ktoré skúmajú postoje respondentov

k spravodlivosti hodnotenia a odmeňovania zamestnancov. Ďalším naznačeným súvislostiam sa budeme venovať v iných príspevkoch.

Postoje respondentov v položkách 10 a 12 s výnimkou faktora „pracovná pozícia“ jednotlivými faktormi ovplyvnené neboli. Postoje respondentov v položke 11 však vplyvu jednotlivých faktorov podliehali, keďže Kruskal-Wallisov test existenciu štatisticky významných rozdielov potvrdil v prípade „právnej formy“, „počtu zamestnancov“, „podielu zahraničného kapitálu“ a „pracovnej pozície“. Medzi akými úrovňami jednotlivých faktorov štatisticky významné rozdiely vznikli sme analyzovali pomocou Tukeyho HSD test (tabuľky 8 až 10) a neparametrickej korelácie (tabuľka 11). Tukeyho HSD test odhalil, že z hľadiska štatistickej významnosti rozdielov postojov respondentov pracujúcich v organizáciách s rozdielnou právnou formou, boli iné postoje u zamestnancov akciových spoločností a spoločností s ručením obmedzeným. Priemerné dosiahnuté skóre respondentov pracujúci v akciových spoločnostiach bolo 3,57, zatiaľ čo u zamestnancov spoločností s ručením obmedzeným bolo priemerné skóre 2,87. Vzhľadom na nastavenie škály v použitom dotazníku platí, že čím je dosiahnuté priemerné skóre nižšie, tým sa postoj respondentov viac blíži k súhlasnému stanovisku. Preto možno konštatovať, že zamestnanci spoločností s ručením obmedzeným považujú ich spôsob hodnotenia a odmeňovania za spravodlivejší v porovnaní so zamestnancami akciových spoločností (tabuľka 8). Toto zistenie vychádza aj zo skutočnosti, že akciové spoločnosti v našom výberovom súbore sú v porovnaní so spoločnosťami s ručením obmedzeným charakterizované vyšším počtom zamestnancov.

Tukeyho HSD test preukázal, že existujú štatisticky významné rozdiely v postojoch respondentov z menších a z väčších organizácií. Z pohľadu na tabuľku 9 možno usudzovať, že respondenti pracujúci v organizáciách s väčším počtom zamestnancov (251 a viac) majú iný postoj k spravodlivosti ich hodnotenia a odmeňovania a ako ukazuje ich

priemerné skóre ide o menej súhlasný postoj (skóre 3,7) v porovnaní s organizáciami s menším počtom zamestnancov. Zaujímavý je aj fakt, že priemerné skóre sa s rastúcim počtom zamestnancov zvyšovalo (respondenti pracujúci v organizáciách s počtom zamestnancov 10 a menej dosiahli priemerné skóre 2,64; respondenti pracujúci v organizáciách s počtom zamestnancov 11 až 50 dosiahli priemerné skóre 2,86; respondenti pracujúci v organizáciách s počtom zamestnancov 51 až 250 dosiahli priemerné skóre 3,10 a respondenti pracujúci v organizáciách s počtom zamestnancov 251 a viac dosiahli už spomínané priemerné skóre 3,7). Tu by sme radi pripomenuli, že zastúpenie respondentov z jednotlivých veľkostných skupín organizácií bolo vyrovnané a preto je možné toto zistenie považovať za objektívne. Tu vidíme priestor pre bližšie preskúmanie spôsobov hodnotenia vo vybraných organizáciách, ktoré by našu domnienku mohlo potvrdiť, či vyvrátiť. Faktom však zostáva, že na základe získaných výsledkov možno konštatovať, že čím má organizácia väčší počet zamestnancov, tým je systém hodnotenia a odmeňovania v nej vnímaný ako menej spravodlivý.

Z hľadiska podielu zahraničného kapitálu vo vlastnickej štruktúre organizácií, v ktorých pracujú respondenti, štatisticky významné rozdiely sa potvrdili medzi organizáciami s nulovým, resp. nižším podielom (do 20%) a organizáciami s vyšším podielom zahraničného kapitálu (tabuľka 10). Najvyššie priemerné skóre dosiahli respondenti zamestnaní v organizáciách s podielom zahraničného kapitálu od 21% do 40% (4,11), najnižšie zasa respondenti zamestnaní v čisto slovenských organizáciách (2,91).

Vzťah pracovnej pozície respondentov a ich postojov v položkách 10 až 12 sme skúmali prostredníctvom korelácie. Výsledky sumarizujeme v tabuľke 11. Vzťah pracovnej pozície (v dátovej matici kódované nasledovne: 1 – nemanadžersky pracovník, 2 – manažér) a postojov respondentov je nepriamoúmerný a v každej z položiek štatisticky významný. Nepriamo úmera teda naznačuje, že

respondenti pracujúci na riadiacej pozícii majú sklon viac inklinovať k súhlasnému postoju ako respondenti, ktorí na riadiacej pozícii nepracujú. Tu opäť vidíme priestor pre ďalší výskum zameraný na rozdielnosť názorov na spravodlivosť hodnotenia v závislosti od pracovnej pozície. Ako je vidieť z tabuľky 11, miera tesnosti závislosti medzi pracovnou pozíciou respondentov a ich postojmi v položkách 10 až 12 nie je silná, ale je štatisticky významná. Analytickejší pohľad na jednotlivé vyjadrenia respondentov k predmetným položkám ponúka tabuľka 12.

Najvýraznejšie rozdiely v postojoch respondentov v závislosti od ich pracovnej pozície boli v položke 11. Takmer 45% respondentov pracujúcich na nemanadžerských pozíciách zaujalo buď neutrálny alebo nesúhlasný postoj (systém, akým sú hodnotení, teda nepovažujú za spravodlivý), pričom viac ako 16% vyjadrilo absolútny nesúhlas. Pre porovnanie, systém hodnotenia považuje za nespravodlivý 10% respondentov, ktorí pracujú na riadiacej pozícii, ďalších 17% zaujalo neutrálny postoj. V položkách 10 a 12 sa postoje respondentov v závislosti od ich pracovnej pozície (podobne ako v položke 11) štatisticky významne líšia (pozri tabuľku 7), ale rozdiely v postojoch nie sú také výrazné ako v prípade položky 11. V položke 10 (transparentnosť kritérií merania výkonnosti) zaujalo neutrálny alebo nesúhlasný postoj takmer 50% respondentov – nemanadžérov (z čoho takmer 30% predstavovalo neutrálny postoj), v prípade respondentov – manažérov sa k neutrálnemu postoju priklonilo necelých 13% opýtaných a neutrálny postoj zaujalo 14% respondentov. Postoje respondentov v položke 12 (informovanosť o výsledkoch hodnotiaceho procesu) sú charakteristické vyrovnanosťou neutrálnych postojov respondentov v závislosti od ich pracovnej pozície (11,54% v prípade nemanadžérov, 13,74% v prípade manažérov) a rozdielom v oblasti nesúhlasných postojov (21% v prípade nemanadžérov, 10% v prípade manažérov).

Tabuľka 7: Výsledky Kruskal-Wallisovho testu – rozdiely medzi skupinami

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
právna forma	0,023	0,002	0,003	0,028	0,343	0,000	0,141	0,717	0,073	0,372	0,029	0,084
počet zamestnancov	0,233	0,000	0,001	0,729	0,701	0,000	0,000	0,000	0,055	0,651	0,000	0,181
podiel zahraničného kapitálu	0,417	0,000	0,007	0,810	0,819	0,000	0,001	0,115	0,012	0,399	0,007	0,343
oblasť činnosti	0,013	0,009	0,013	0,517	0,744	0,000	0,164	0,021	0,537	0,718	0,716	0,701
pracovná pozícia	0,008	0,475	0,361	0,519	0,667	0,015	0,408	0,412	0,132	0,000	0,000	0,001

Pozn: tučným písmom sú zvýraznené položky, v ktorých existuje štatisticky významný rozdiel

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 8: Výsledky Tukeyho HSD testu pre položku 11 a faktor „právna forma“

právna forma		rozdiel v priemeroch	št. chyba	p hodnota	95% interval spoľahlivosti	
					spodná hranica	horná hranica
a.s.	s.r.o.	0,702	0,227	0,025	0,053	1,350
	k.s.	0,170	0,934	1,000	-2,502	2,842
	v.o.s.	0,570	1,457	0,999	-3,597	4,737
	družstvo	0,915	0,427	0,268	-0,308	2,137
	iná	0,412	0,306	0,759	-0,464	1,288

Pozn: tučným písmom je zvýraznený štatisticky významný rozdiel medzi úrovňami faktora

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 9: Výsledky Tukeyho HSD testu pre položku 11 a faktor „počet zamestnancov“

počet zamestnancov		rozdiel v priemeroch	št. chyba	p hodnota	95% interval spoľahlivosti	
					spodná hranica	horná hranica
251 a viac	do 10	1,065	0,257	0,000	0,401	1,728
	11 až 50	0,846	0,246	0,004	0,212	1,481
	51 až 250	0,600	0,256	0,090	-0,060	1,260

Pozn: tučným písmom je zvýraznený štatisticky významný rozdiel medzi úrovňami faktora

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 10: Výsledky Tukeyho HSD testu pre položku 11 a faktor „podiel zahraničného kapitálu“

podiel zahraničného kapitálu		rozdiel v priemeroch	št. chyba	p hodnota	95% interval spoľahlivosti	
					spodná hranica	horná hranica
21% až 40%	0%	1,205	0,407	0,038	0,041	2,369
	1% až 20%	1,569	0,489	0,018	0,170	2,969
	41% až 60%	1,111	0,499	0,228	-0,317	2,539
	61% až 80%	0,674	0,642	0,901	-1,161	2,509
	81% a viac	0,695	0,447	0,628	-0,582	1,973

Pozn: tučným písmom je zvýraznený štatisticky významný rozdiel medzi úrovňami faktora

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 11: Korelácie

pracovná pozícia		PR_POZ	P10	P11	P12
Kendall's tau_b	PR_POZ	1,000	-0,180	-0,193	-0,131
	P10	-0,180	1,000	0,447	0,430
	P11	-0,193	0,447	1,000	0,544
	P12	-0,131	0,430	0,544	1,000
Spearman's rho	PR_POZ	1,000	-0,203	-0,217	-0,146
	P10	-0,203	1,000	0,531	0,506
	P11	-0,217	0,531	1,000	0,625
	P12	-0,146	0,506	0,625	1,000

Pozn: tučným písmom sú zvýraznené položky, v ktorých sú závislosti štatisticky významné

Zdroj: vlastné zpracovanie

Tabuľka 12: Postoje respondentov v položkách 10 až 12 v závislosti od ich pracovnej pozície

	P10							spolu
	1	2	3	4	5	6	7	
výkonný zamestnanec	24,58	12,62	14,62	29,24	7,31	4,32	7,31	100,00
riadiaci zamestnanec	39,09	19,80	14,21	14,21	2,54	5,08	5,08	100,00
spolu	30,32	15,46	14,46	23,29	5,42	4,62	6,43	100,00
	P11							spolu
	1	2	3	4	5	6	7	
výkonný zamestnanec	28,61	13,86	12,39	16,52	6,49	5,90	16,22	100,00
riadiaci zamestnanec	42,99	19,63	9,81	17,29	1,87	4,21	4,21	100,00
spolu	34,18	16,09	11,39	16,82	4,70	5,24	11,57	100,00
	P12							spolu
	1	2	3	4	5	6	7	
výkonný zamestnanec	34,32	19,82	13,31	11,54	5,33	5,62	10,06	100,00
riadiaci zamestnanec	45,50	22,27	8,53	13,74	4,27	1,90	3,79	100,00
spolu	38,62	20,77	11,48	12,39	4,92	4,19	7,65	100,00

Zdroj: vlastné zpracovanie

ZHRNUTIE

Naše zistenia je možné zhrnúť nasledovne:

- Významným faktorom vnímania spravodlivosti hodnotenia zamestnancov je veľkosť organizácie vyjadrená počtom jej zamestnancov, čo sa prejavilo aj v existencii rozdielov na základe právnej formy organizácie. Na základe získaných výsledkov možno konštatovať, že existujú štatisticky významné rozdiely v postojoch respondentov z menších a z väčších organizácií. S rastúcou veľkosťou

organizácie (rastúcim počtom zamestnancov) platilo, že respondenti pracujúci vo väčšej organizácii vnímali systém hodnotenia ako menej spravodlivý v porovnaní s respondentmi zamestnanými v menšej organizácii. Dôvodom môže byť skutočnosť, že napriek rastúcej prepracovanosti systémov hodnotenia vlastnej väčším organizáciám, môžu ich zamestnanci subjektívne pociťovať obmedzenie priameho „face-to-face“ prístupu ako nedostatok, pretože majú

menší priestor na obhájenie a vysvetlenie svojho konania, ktoré je predmetom hodnotenia a následne aj podkladom pre odmeňovanie. Zároveň si myslíme, že skutočnosť, že sa vzťahy v takejto organizácii viac formalizujú (čo je pochopiteľné a v podstate nevyhnutné), vedie k tomu, že sa z nej častokrát v záujme zefektívnenia a zrýchlenia komunikačného procesu vytráca potreba osobnej komunikácie a tým aj individuálneho prístupu vo vzťahu k zamestnancom.

- Z hľadiska podielu zahraničného kapitálu vo vlastnickej štruktúre organizácií, v ktorých pracujú respondenti, štatisticky významné rozdiely sa potvrdili medzi organizáciami s nulovým, resp. nižším podielom a organizáciami s vyšším podielom zahraničného kapitálu.
- Respondenti pracujúci na riadiacej pozícii majú vo vzťahu k spravodlivosti systému hodnotenia sklon viac inklinovať k súhlasnému postojú ako respondenti, ktorí na riadiacej pozícii nepracujú. Riadiaci pracovníci bývajú spravidla do tvorby systému hodnotenia a odmeňovania zainteresovaní a preto považujeme za samozrejmé, že ho vnímajú pozitívnejšie ako ich podriadení. Ďalším obmedzením prezentovaného zistenia je fakt, že z každej organizácie sa výskumu zúčastnil jeden respondent a preto nie je možné získať dostatočne kontrastný pohľad na vnímanie spravodlivosti systému hodnotenia v konkrétnych organizáciách (postoje respondentov z tej-ktorej organizácie by sa bez ohľadu na ich pracovnú pozíciu mohli zhodovať).

LITERATÚRA

- ADAMS, John Stacey. (1965). Inequity in social exchange. *Advanced Experiences in Social Psychology*. 62, 335–343.
- ARMSTRONG, Michael. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.
- BENSON, Suzanne G.; DUNDIS, Stephen P. (2003). Understanding and motivating health care employees: integrating Maslow's hierarchy of

needs, training and technology. *Journal of Nursing Management*. 11(5), 315–320.

BŘEZINOVÁ, Monika. (2013). Representative indicators in process management monitored by small and medium-sized business in South Bohemian region. In *Finance a výkonnost firem ve vědě, výuce a praxi*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

FRYE, Melissa B. (2004). Equity-based compensation for employees: firm performance and determinants. *The Journal of Financial Research*. 27(1), 31–54.

HUSEMAN, Richard C.; HATFIELD, John D., & MILES, Edward W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy of Management Review*. 12(2), 222–234.

ICHNIOWSKI, Casey.; SHAW, Kathryn, & PRENNUSHI, Giovanna. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. *American Economic Review*. 87, 291–313

KADLEČÍKOVÁ, Mária; KAPSDORFEROVÁ, Zuzana; MALEJČÍKOVÁ, Alexandra et al. (2012). *Základy manažmentu*. Nitra: SPU

KOUBEK, Josef. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press

LEVENTHAL, G. S. (1980): What should be done with equity theory?, in: Gergen, G. K., & Greenberg, M. S., & Willis, R. H. (ed.): *Social Exchange: Advances in theory and research*. New York, Plenum.

LIVIAN, Yves F.; PRAŽSKÁ, Lenka. (1997). *Řízení lidských zdrojů v Evropě. Srovnání s Českou republikou*. Praha: HZ Systém

LUŠŇÁKOVÁ, Zuzana; ŠAJBIDOROVÁ, Mária & HRDÁ, Veronika. (2011). Applying the team organization in Slovak agricultural enterprises. *Delhi business review*. 12(1), 1–10.

MUNK, Michal, DRLIK, Martin; KAPUSTA Jozef et al. (2013). Methodology Design for Data Preparation in the Process of Discovering Patterns of Web Users Behaviour. *Applied Mathematics & Information Science*. 7(1), 27–36.

NIELSEN, N. H. (2002). Job content evaluation techniques based on Marxian economics. *Worldat Work Journal*, 11(2), 52–62.

OSHAGBEMI, Titus. (2000). Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. *Women in Management Review*. 15(7), 331–343.

PAŠKA, Ľubomír. (2009). *Manažment výroby*. Nitra: SPU

RIMARČÍK, Marián. (2007). *Štatistika pre prax*. Košice: Marián Rimarčík

TESSEMA, M.; SOETERS, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*. 17(1), 86–105

TOTH, Marián. (2012). *Financial Management*. Nitra: SPU

TYLER, T. R., & BIE, R. J. (1990). Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice, *Applied Social Psychology and Organizational Settings*.

UBREŽIOVÁ, Iveta.; UBREŽIOVÁ, Andrea. (2012). Spoločenská zodpovednosť podniku v kontexte globálnych procesov. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*. 1(2), 207–218.

Autoři:

Ing. Drahošlav Lančarič, PhD.

Slovak University of Agriculture
Faculty of Economy and Management
Department of Management
drahošlav.lancaric@uniag.sk

Ing. Radovan Savov, PhD.

Slovak University of Agriculture
Faculty of Economy and Management
Department of Management
radovan.savov@uniag.sk

Ing. Jana Kozáková, PhD.

Slovak University of Agriculture
Faculty of Economy and Management
Department of Management
jana.kozakova@uniag.sk

PERCEPTION OF JUSTICE IN ASSESSMENT AND REWARDING OF EMPLOYEES IN SELECTED ENTERPRISES IN THE SLOVAK REPUBLIC

Drahoslav Lančarič, Radovan Savov, Jana Kozáková

Abstract: The paper deals with assessment and rewarding of employees from the point of view of perceived justice of this process. It presents partial results of research realised over the period of years 2012-2013 connected to subject "Planning in enterprises". For calculation we used non-parametric methods (Kruskal-Wallis ANOVA, Spearman coefficient and Kendall Tau). Where appropriate we used Tukey's HSD test for further analysis of differences between the individual groups of respondents. Our main finding is that perception of justice of assessment and rewarding process is determined by the size of the enterprise, the working position of the respondent and partially by the share of foreign capital in the ownership structure of the enterprise. Respondents working in enterprises characterised by higher number of employees tend to perceive the process of their assessment and rewarding as less fair in comparison to respondents working in enterprises with less employees. Another relevant determinant of perception of justice of evaluation and rewarding process is the working position of the respondent. Respondents working as manager perceive this process as fair while the respondents working on non-managerial position do not. There is difference between attitudes of respondents based on the share of foreign capital in the ownership structure of the enterprise they are working in.

Key words: planning of human resources, working position, assessment system, performance

JEL Classification: M12, M51