



Študentská vedecká aktivita

Motivačný program – nástroj na zvyšovanie kvality ľudských zdrojov

Bc. Eva Šelengová

Sekcia: Manažérske systémy

Konzultant: Ing. Maroš Kaleta

Banská Bystrica
Rok 2011

ÚVOD

Úspech v hospodárskom súťažení medzi podnikmi zaručuje predovšetkým kvalitný ľudský kapitál. Rivalita konkurentov sa v dnešnej dobe netýka len tuzemských spoločností. Pod vplyvom globalizácie, v dôsledku zvyšovania cezhraničnej mobility pracovných síl do tohto súperenia vstupuje tiež zahraničie. Riadením ľudských zdrojov sa v organizácii zaoberá personálny manažment. K jeho základným úlohám patrí neustále zvyšovanie kvality ľudských zdrojov. Získavanie, udržiavanie a rozvíjanie zamestnancov nie je možné bez dobrého systému motivácie. Na Slovensku sa motivačným programom personalisti a majitelia spoločností nevenujú v požadovanej miere. Slabá motivácia zamestnancov a jej dôsledky pritom znekváľitňujú nielen ľudskú prácu, ale celú podnikateľskú činnosť. Práve zamestnanci sú hybnou silou, ktorá rozhoduje o množstve, kvalite výkonov a teda aj o úspechu či neúspechu. A napokon, nedostatočná motivácia so sebou do podniku prináša ešte väčší problém, ako je znižovanie kvality práce – skrytú a zjavnú fluktuáciu. Skrytá fluktuácia vedie k demotivácii a zamestnanec stráca chuť pracovať. Napriek tomu z rôznych dôvodov zotrúva v organizácii. Zjavnú fluktuáciu môžeme definovať ako reálny odchod zamestnanca z podniku. Napriek tomu, že obe predstavujú mnohé negatíva, manažéri im nevenujú veľkú pozornosť a len sotva hľadajú dôvody ich vzniku.

Väčšina ekonómov predpokladá a je presvedčená o tom, že sa v budúcnosti ekonomika zotaví a miera tvorby nových pracovných miest vzrastie. Nastanú rapídne zmeny. Dôvodom bude začínajúci odchod príslušníkov generácie baby boomers do dôchodku a nepostačujúci počet zamestnancov z generácie X na zaplnenie ich miesta. Na trhu práce sa začne nekompromisný boj o zamestnancov, o kľúčové faktory úspechu. Aj to je jeden z dôvodov, prečo by mali predstavitelia personálneho i vrcholového manažmentu analyzovať motivačnú štruktúru svojich zamestnancov, nájsť správne stimuly a poskladať z nich kvalitný motivačný program. Tak si svojich zamestnancov udržia v podniku a zvýšia kvalitu ich práce. Je nevyhnutné začať už dnes, aby bol čas na opravu chýb a vylepšenie nedostatkov. Imidž preferovaného zamestnávateľa so správne motivovanými, lojálnymi zamestnancami sa nedá vytvoriť za jeden deň. Budúcnosť bude priat' pripraveným.

Nasledujúci text sa venuje motivácii ľudských zdrojov. Prostredníctvom teoretických rád sme zostavili návod na zakonštruovanie motivačného programu. Postup práce sme rozdelili do štyroch etáp. Každá etapa je vysvetlená v samostatnej podkapitole. Pre lepšie pochopenie všetko podrobnejšie vysvetľujeme aj na praktických príkladoch.

1. MOTIVÁCIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

„Ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod podniku. To všetko je reálne len na základe správne koncipovaného riadenia ľudských zdrojov.“ (Hitka, 2003). Riadenie ľudských zdrojov môžeme podľa A. Kachaňákov (2007, s. 9) definovať ako „činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje, a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnenia cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“ K základným úlohám personalistov patrí zabezpečenie pozitívneho správania zamestnancov. „Myslí sa tým také správanie zamestnancov, ktoré pramení z ich spokojnosti a vedie k uskutočneniu stratégie podniku. Takéto efektívne fungovanie zamestnancov predpokladá ich systematické vzdelávanie a rozvoj, ako aj cielené využívanie ich pracovných schopností prostredníctvom adekvátnych motivačných prostriedkov. Táto činnosť je záležitosťou všetkých manažérov a vedúcich tímov.“ (Hitka, 2003). „Dobre motivovaní zamestnanci sú ľudia s jasne definovanými cieľmi, ktorí podnikajú kroky k ich dosiahnutiu. Konajú tak preto, lebo majú silne vyvinutý pocit povinnosti a zodpovednosti, t. j. sú si vedomí toho, že ich úsilie smeruje k uspokojeniu potrieb organizácie a zároveň aj ich vlastných záujmov.“ (Hrašková, <http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=79465&zor=1>).

Pracovnou motiváciou rozumieme ten aspekt ľudského chovania, ktorý je spojený so zastávaním určitej pracovnej pozície a s výkonom jej zodpovedajúcej pracovnej role. Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám. V psychológii bývajú rozlišované dve skupiny motívov k práci, dva typy pracovnej motivácie:

- motívy, ktoré súvisia s prácou samou, tzv. motivácia intrinsická (potreba činnosti vôbec, potreba kontaktu s druhými ľuďmi, potreba výkonu, túžba po moci, potreba zmyslu života a sebarealizácia),
- motívy, ktoré naopak „nesúvisia so samotnou prácou, tzv. motivácia extrinšická (potreba peňazí, potreba istoty, potreba potvrdenia vlastnej dôležitosti, potreba sociálnych kontaktov, potreba pospolitosti, partnerského vzťahu). (Nakonečný, 1992).

Iný prístup k pracovnej motivácii akcentuje skutočnosť, že pôsobiace motívy sa v pracovnej činnosti môžu prejavovať rozdielnym spôsobom. Je potom možné ich z tohto hľadiska priradiť k niektorej z troch základných skupín:

- motívy aktívne – priamo podnecujú pracovný výkon (napr. motív úspechu),
- motívy podporujúce – vytvárajú podmienky pre účinné pôsobenie motívov aktívnych (napr. vytváranie priateľskej atmosféry na pracovisku),
- motívy potlačujúce – ktoré odvádzajú pracovníka od pracovnej činnosti (napr. potreba pobaviť sa s priateľmi na pracovisku). (Růžička, 1994).

Pre účely našej práce je dôležité vysvetliť, aký je vzťah medzi motiváciou, celkovým výkonom a tiež spokojnosťou človeka. „Motivácia spolu so schopnosťami tvorí dve základné skupiny subjektívnych, osobnostných determinantov výkonu, resp. výkonnosti človeka. Táto skutočnosť býva vyjadrovaná nasledujúcim vzorcom:

$$V = f(M.S)$$

kde V - úroveň výkonu (v dimenziách kvantity i kvality),
M - úroveň motivácie (miera „chcenia“ človeka podať dobrý výkon),
S - úroveň schopností (vedomosti, znalosti, skúsenosti).“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 374).

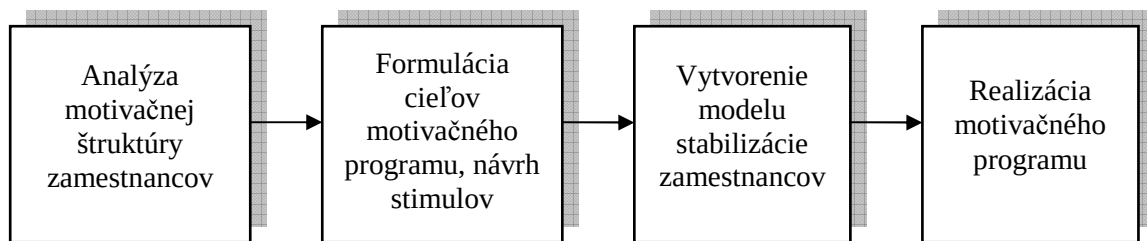
Vzťah medzi úrovňou motivácie, náročnosťou úlohy a výkonom možno názorne vyjadriť pomocou Yerkesov-Dodsonov zákona, označovaného ako „obrátená U-krivka“. Jej priebeh vyjadruje skutočnosť, že úroveň výkonu za predpokladu nízkej úrovne motivácie bude nízka. S rastom intenzity motivácia (zodpovedajúceho zamerania) sa bude za inak rovnakých okolností, t. j. pri rovnakej úrovni schopnosti a podmienok výkonu, zvyšovať, ale len do určitej úrovne motivácie. Ak presiahne motivovanosť človeka určitú medzu, úroveň jeho výkonu sa paradoxne zníži. (Bedrnová, Nový, 1998)

Možno teda tvrdiť, že pre každý typ úlohy existuje istá optimálna úroveň motivácie, ktorá sa líši v závislosti od náročnosti úlohy. Pre náročné úlohy sa ako optimálna javí relatívne nižšia úroveň motivovanosti, naopak pre úlohy relatívne jednoduché je optimálna vysoká motivovanosť. (Bedrnová, Nový, 1998).

„S pojmom pracovná spokojnosť sa môžeme v literatúre stretnúť pomerne často. Len zriedka však býva presne definované, čo sa nim vlastne rozumie. Na jednej strane je spokojnosť zamestnancov s prácou a pracovnými podmienkami uvádzaná ako kritérium

hodnotenia personálnej politiky organizácie, na druhej strane sa o spokojnosti zamestnancov hovorí ako o podmienke efektívneho využívania ich pracovného potenciálu. Môže však tiež ísť i o spokojnosť v zmysle uspokojenia človeka na základe dosahovaných nízkych cieľov. Tieto tri interpretácie pojmu spokojnosť sa premietajú do kvality výkonu celkom odlišne. V prvom prípade je spokojnosť popisom stavu, v druhom sa dá chápať ako hnacia sila a v treťom môže byť i prekážkou alebo dokonca brzdou žiaduceho pracovného výkonu v akejkoľvek oblasti ľudskej práce.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 392).

Kedy, ako, koho, v čom, čím a v akom množstve stimulovať, aby sme dosiahli optimálnu motiváciu a spokojnosť zamestnancov? To sú otázky, na ktoré by mal mať každý podnik zhrnuté odpovede v motivačnom programe. „Motivačný program predstavuje konkretizáciu systému práce s ľuďmi v organizácii s relatívne vyhraneným zameraním na pozitívne ovplyvňovanie pracovnej motivácie zamestnancov.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 411). Zostaviť takýto program nie je jednoduché a je potrebné postupovať v nadväzných etapách, ktoré zobrazuje obrázok 1.



Obrázok 1: Etapy postupu tvorby a realizácie motivačného programu

Prameň: STÝBLO, J. 1992. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

Pre zjednodušenie postupu tvorby a realizácie motivačného programu budeme jednotlivé etapy a úkony aplikovať na podnik eurobus, a. s. Dopravný závod Rožňava. Predmetom činnosti tohto podniku je verejná preprava osôb. Má 117 zamestnancov, preto ho môžeme zaradiť do kategórie stredných podnikov.

Pred realizáciou prvej etapy identifikujeme možné kritické miesta, ktoré by mohli ohroziť dosiahnutie základného cieľa motivačného programu – efektívne fungovanie organizácie. Ide o zhromaždenie a rozbor súboru sociálno-ekonomických informácií, ako sú napríklad informácie o technických podmienkach, demografických a kvalifikačných charakteristikách zamestnancov, o systéme hodnotenia, o uplatňovanom personálnom riadení, o vedení zamestnancov, o pracovnom prostredí, a pod. (Bedrnová, Nový, 1998).

My sme na zistenie týchto skutočností čerpali údaje zo štruktúrovaného rozhovoru s personalistom spoločnosti (Príloha 1), z pozorovania zamestnancov a z následných rozhovorov so zamestnancami. Zhromaždili sme tieto podstatné informácie:

- viac ako 75 % všetkých zamestnancov tvoria vodiči autobusov,
- vek väčšiny zamestnancov je vyšší ako 29 rokov,
- podnik nemá možnosť zasahovať do finančného odmeňovania zamestnancov, o fixnej i variabilnej zložke mzdy rozhoduje eurobus, a. s. Košice,
- zamestnanci majú minimálne alebo žiadne šance na kariérny postup.

1.1. Prvá etapa - analýza motivačnej štruktúry zamestnancov

Motiváciu je možné skúmať, merať a analyzovať. Najbežnejšou nepriamou metódou je pozorovanie správania pri práci a rozbor výsledkov práce zamestnancov. Najlepšie výsledky prináša pozorovanie, kedy je pozorovateľ členom pracovnej skupiny a má možnosť dlhodobo pozorovať prirodzené prejavy správania okolo seba. V prípade pracovnej spokojnosti sa najčastejšie používa dotazovanie osobné alebo písomné, ktoré môžeme obohatiť pozorovaním reakcií ľudí v štandardných situáciách. „Dotazovanie je komunikatívna metóda získavania autentických (primárnych) informácií o faktoch, vedomostiach a znalostiach, názoroch, postojoch, životnom štýle, motívoch, hodnotovej orientácii, preferenciách, správaní atď. konkrétnych osôb (respondentov).“ (Pokorný, 2004, s. 70). Dotazník sa môže skladať napr. z takýchto otázok:

- Napĺňa vás vaša práca?
- Čo by ste chceli na svojej práci zmeniť?
- Je sociálny program vo vašej organizácii podľa vašich predstáv?
- Je systém odmeňovania zamestnancov spravodlivý a objektívny?
- Berie váš nadriadený zamestnanec do úvahy vaše pripomienky, postrehy a názory?
- Vzbudzuje vaše zamestnanie vo vás pocit istoty a perspektívy?
- Ste spokojný s prístupom nadriadeného, s existujúcimi vzťahmi na pracovisku, pracovným prostredím, finančným ohodnotením, atď.?

My sme pre zamestnancov eurobusu, Rožňava zostavili dotazník (Príloha 2) na základe dvojfaktorovej teórie motivácie, resp. Herzbergerovej teórie, ktorá vychádza z toho, že existujú dve skupiny potrieb. Prvú skupinu faktorov tvoria vonkajšie, hygienické faktory. Majú buď priaznivý alebo nepriaznivý vplyv na pracovnú nespokojnosť, ale nemajú žiaden vplyv na motiváciu pracovného správania zamestnancov. Druhú skupinu tvoria

vnútorné faktory, motivátory. Pôsobia na pracovnú spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Ak je ich vplyv priaznivý, pracovník je vnútorne uspokojený, čo pozitívne ovplyvňuje jeho pracovnú motiváciu. (Herzberg, 1971).

Dotazník sa skladal z dvoch častí. Prvá časť bola zameraná na hodnotenie motivácie a spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou. Jednotlivým vnútorným a vonkajším faktorom sme priradili škálu spokojnosti a škálu dôležitosti v rozsahu 1 až 5. Prvú časť dotazníka uzatvárala otázka, týkajúca sa možnosti odchodu z doterajšieho zamestnania. Odpoveďami respondentov sme sa snažili odhaliť existenciu vnútornej fluktuácie v podniku eurobus, a. s., Rožňava. Druhá časť dotazníka sa venovala výlučne identifikačným údajom respondentov. Význam tejto časti spočíva v možnosti roztriediť zamestnancov do rovnorodých skupín, podľa pohlavia, veku, pracovnej funkcie a dĺžky praxe. Na základe týchto charakteristík budeme v druhej etape vyberať súbory stimulov pre vytvorené skupiny zamestnancov. Výsledky nášho dotazníkového prieskumu uvádza tabuľka 1.

Tabuľka 1 Výsledky dotazníkového prieskumu

Položky	Priemerná spokojnosť vyjadrená		Podiel dôležitosti faktora na celku				
	číslo	slovom	1	2	3	4	5
samotná práca (jej obsah)	2,16	Viac spokojný	50%	38%	11%	1%	0%
osobný, psychický rozvoj (rast)	2,79	Priemerne spokojný	25%	31%	37%	6%	0%
prežitok výkonu a úspechu	2,84	Priemerne spokojný	4%	25%	43%	23%	5%
zodpovednosť	2,22	Viac spokojný	63%	23%	14%	1%	0%
pocť, uznanie za preukázanú prácu	2,86	Priemerne spokojný	24%	50%	25%	1%	1%
status	2,52	Priemerne spokojný	16%	32%	45%	7%	0%
medziľudské vzťahy	2,23	Viac spokojný	64%	25%	12%	0%	0%
odborná kompetencia nadriadeného	2,44	Viac spokojný	20%	32%	36%	9%	3%
personálna politika a riadenie	2,81	Priemerne spokojný	14%	33%	46%	4%	3%
istota práce	2,48	Viac spokojný	72%	12%	16%	1%	0%
mzda	3,56	Viac nespokojný	75%	19%	6%	0%	0%
pracovné podmienky	2,46	Viac spokojný	50%	33%	15%	2%	0%

Prameň: Vlastné spracovanie

V tabuľke sme znázornili hodnoty, ktoré sú z pohľadu motivačnej štruktúry pre podnik podstatné. Najdôležitejším faktorom je „mzda“ a zamestnanci označili, že sú s ňou v priemere viac nespokojní. Ďalej faktor „pocta a uznanie za vykonanú prácu“. Zamestnanci s ním nie sú spokojní a je pre nich dôležitý. S faktormi „prežitok výkonu a úspechu“, ďalej „personálna politika a riadenie“ a „osobný, psychický rozvoj (rast)“ zamestnanci nie sú spokojní, ale nehodnotia ich ako dôležité. Faktory „istota práce“, tiež „medziľudské vzťahy“ a „zodpovednosť“ považujú zamestnanci prevažne za veľmi dôležité a sú s nimi viac spokojní. Faktory, na ktoré by sa mal podnik v motivačnom programe ešte zamerať, sú „samotná práca (jej obsah)“ a „pracovné podmienky“.

Zamestnanci na otázku, či by odišli z podniku, keby mali možnosť nastúpiť na iné miesto, odpovedali prevažne „áno“, pričom túto možnosť označilo takmer 69 % opýtaných.

1.2. Druhá etapa - formulácia cieľov motivačného programu, návrh stimulov

Ďalším kormom je stanoviť si krátkodobé aj perspektívne ciele motivačného programu. Od strategického cieľa by sa mala odvíjať celá personálna stratégia a tiež ciele motivačného programu. My sme podniku eurobus v personálnej oblasti stanovili takýto strategický cieľ - eliminovať vnútornú a vonkajšiu fluktuáciu zamestnancov. Na jeho základe sme potom naformulovali nasledovnú personálnu stratégiu: „V priebehu piatich rokov zvýšiť úroveň spokojnosti a motivácie zamestnancov, zabezpečiť jej meranie a posudzovanie v záujme so stanovenými cieľmi spoločnosti.“ Ciele motivačného programu závisia tiež od výsledkov motivačnej štruktúry zamestnancov. Mali by byť špecifické, merateľné, ambiciózne, reálne, termínované a naformulované jasne. Na základe týchto skutočností sme pre podnik eurobus stanovili tieto základné ciele:

- zvýšiť v roku 2011 spokojnosť a motiváciu zamestnancov tak, aby pri ďalšom analyzovaní motivačnej štruktúry nebola priemerná hodnota spokojnosti za faktor: „samotná práca“ vyššia ako 1,80; „osobný, prežitok výkonu a úspechu“ vyššia ako 2,50; „zodpovednosť“ vyššia ako 2,00; „pocta, uznanie za preukázanú prácu“ vyššia ako 2,00; „status“ vyššia ako 2,30; „medziľudské vzťahy“ vyššia ako 1,80; „odborná kompetencia nadriadeného“ vyššia ako 2,35; „personálna politika a riadenie“ vyššia ako 2,30; „istota práce“ vyššia ako 1,95; „pracovné podmienky“ vyššia ako 2,00;
- za rok 2011 znížiť ukazovateľ dobrovoľnej fluktuácie najviac na hodnotu 7 %,
- za rok 2011 zvýšiť ukazovateľ stability aspoň na hodnotu 93 %,
- v roku 2012 dosiahnuť samostatnosť v rozhodovaní o variabilnej zložke mzdy.

Pri stimulácii, ako ovplyvňovaní pracovnej motivácie a výkonnosti zamestnancov, musí podnik riešiť dva problémové okruhy. Prvým je prehľad a druhým spôsoby uplatňovania (využívanie) stimulačných prostriedkov. „Stimulom môže byť v zásade všetko, čo je pre pracovníka významné, všetko, čo organizácia môže svojmu zamestnancovi ponúknuť.“ (Bedrnová, Nový, 1998, s. 400). Z podnikového a psychologického hľadiska sú závažnými stimulmi predovšetkým hmotná odmena, obsah práce, povzbudzovanie – neformálne hodnotenie, atmosféra pracovnej skupiny, pracovné podmienky a režim práce, identifikácia s prácou, profesiou a podnikom, externé stimulačné faktory. (Bedrnová, Nový, 1998).

Vieme, že v podniku eurobus Rožňava môžeme vylúčiť hneď niekoľko podstatných stimulov. Prvým je hmotná odmena a druhým kariérny rast, do ktorých riaditeľ, ani personalista nevie nijakým spôsobom zasahovať.

Medzi apely, ktoré pôsobia na obsah práce, patrí napr.: apel na tvorivé myslenie, apel na samostatnosť, apel na koncepčné myslenie, apel hrdosti, apel prestíže, apel moci a pod. (Bedrnová, Nový, 1998). V podniku eurobus Rožňava odporúčame apelovať na samostatnosť a hrdosť na prácu. Navrhujeme, aby vedenie zamestnancom zaručilo:

- rozmanitosť práce - predstavuje pracovnú činnosť, ktorá vyžaduje širšie spektrum schopností a zručností pre pracovné operácie, postupy a pod.,
- významnosť úlohy - sú opatrenia, zvyšujúce význam a úžitok konkrétnej činnosti pre iných v rámci skupiny, zaručujú uznanie okolia,
- autonómia - je posilnenie nezávislosti pracovníka v úprave práce,
- spätná väzba - spočíva vo zvýšení informácií o výsledkoch vlastnej práce,
- rozširovanie práce - je zväčšenie rozsahu rovnakých pracovných operácií,
- obohatenie práce - je rozšírenie rozhodovacích a kontrolných možností,
- prehlbovanie obsahu práce - musí vychádzať z poznatku, že stimuláciou pre ľudí je dimenzia od orientácie na úspech po orientáciu na obsah činnosti (Kotek, 2007).

Zmysel pri simulovaní má rotácia zamestnancov, teda plánovitá zmena pozície zamestnanca, čo pomôže zmierniť náročnosť a monotónnosť určitej pozície. Zamestnanci sa tým dozvedia viacej o práci svojich kolegov. (Laborecká, 2010). V podniku eurobus Rožňava je rotácia jednou z najlepších možností zvyšovania motivácie. V praxi by to znamenalo, že vodiči autobusov by si striedali niektoré linky v určitých časových intervaloch. Neovplyvní to len samotnú prácu, ale tiež prežitok výkonu, zodpovednosť, status. Navyše sa zmení aj finančné ohodnotenie, pretože práve to, na akej linke vodič jazdí, určuje výšku jeho mzdy.

U zamestnancov to môže vyvolať pocit, že sú spravodlivo odmeňovaní a zvýši sa ich spokojnosť.

Neformálne hodnotenie ovplyvňuje tak racionálnu obsahovú rovinu, ako aj rovinu prežitkov a rovinu emocionálnu. V racionálnej rovine ide o spätnú väzbu, ktorá je najúčinnější, keď je podaná buď v priebehu činnosti, alebo bezprostredne po nej. Preto je nevyhnutné hodnotiť zamestnanca denne, napr. na poradách. V emocionálnej rovine pracovník cíti, že je pre podnik dôležitý, že robí niečo pozitívne, zvyšuje sa jeho sebavedomie a tiež motivácia, ochota pracovať. Preto podniku eurobus Rožňava odporúčame vyhodnocovať zamestnancov rôznymi pochvalami, ktoré budú buď zverejňované všetkým, alebo vyhlasované pred všetkými zamestnancami. Pochválenému sa tak vzdá pocta za preukázanú prácu. Podnik môže vymyslieť rôzne súťaže, napr. „zamestnanec mesiaca“. Tých najlepších by mohol podnik oceniť rôznymi formami hmotnej odmeny, napr. vecným darom.

Medziľudské vzťahy a atmosféru pracovnej skupiny manažér nemôže nariadiť, ale môže ju aspoň ovplyvňovať svojou formálnou, či neformálnou autoritou. Dôležité je vytvoriť si so skupinou dôverný vzťah a pristupovať ku všetkým spravodlivo. Vzťahy na pracovisku sú pre zamestnancov významné, či už ide o kategóriu vzťahov s podriadenými, nadriadenými alebo rovnocenne postavenými. Preto odporúčame podnikom, aby im venovali veľkú pozornosť. Odporúčame podniku eurobus zaujímať sa o atmosféru, ktorá panuje na pracovisku, taktiež o konflikty na pracovisku a ich riešenie. Dobré je tiež odhadnúť charakteristické vlastnosti zamestnancov, zistiť, ktorí vytvárajú v kolektíve napätie, a naopak, ktorí spríjemňujú atmosféru. Pre upevnenie a zlepšenie vzťahov je prospešné, ak sa rozvíjajú aj v uvoľnenejšej atmosfére mimo pracoviska pri rôznych podnikových akciách. Ostáva na individuálnych rozhodnutiach organizácií, aké typy akcií budú voliť. Dôležité je nezabúdať na rôzne formy hodnotenia opatrení, napr. formou dobre načasovaných spätných väzieb zúčastnených, poprípade anonymných vyjadrení k prejednávaným udalostiam.

Vedenie podniku v spolupráci s personálnym oddelením, by mali neustále zvyšovať svoju odbornosť. Je dobré, ak sa v podniku eurobus urobí prieskum spokojnosti, v ktorom sa hodnotí politika riadenia, napr. vo forme dotazníkov. Tieto dotazníky vyplňujú podriadení zamestnanci. Na základe ich odpovedí, môže vedúci zamestnanec urobiť potrebné opatrenia a zmeny, ktoré prispievajú k zlepšeniu situácie.

Istota práce je pre zamestnancov v dnešnej dobe veľmi dôležitá. Dôvodom sú doznievajúce dôsledky finančno-ekonomickej krízy a zlá situácia na trhu práce. Preto by

zamestnávateľa mali dať zamestnancovi jasne najavo, že sa s ním v budúcnosti počíta, napr. prostredníctvom uzatvorenia pracovnej zmluvy na dobu neurčitú.

Vytvárať pre zamestnancov dobré pracovné podmienky má dvojaký efekt. Primárne sa zlepšia podmienky pre ich prácu, čo sa prejaví v zlepšení ich výkonu a druhotne sa zlepšujú vzťahy medzi organizáciou a zamestnancami. Odporúčame nebrániť sa investovaniu do zlepšenia pracovných podmienok. Zlé podmienky vedú k strate motivácie, aj keď sú možno odmeny pomerne vysoké. Odporúčame, aby z času na čas mali zamestnanci možnosť rôznymi formami vyjadriť spokojnosť, poprípade nespokojnosť s pracovnými podmienkami a navrhnúť riešenia nedostatkov podľa svojich požiadaviek.

Pri výbere stimulačných prostriedkov treba brať ohľad nielen na konkrétne motivačné profily jednotlivých zamestnancov, ale aj na to, ktorú oblasť ich pracovného správania chceme ovplyvňovať. V charakterovo rozdielnych podnikoch je nutné motivovať rôzne oblasti. Napríklad v podniku, akým je marketingová agentúra, sa personalisti musia zamerať na stimulovanie oblasti tvorivosti, vnášania nových nápadov, inovatívne myslenie a pod. V pracovných tímoch sa treba zamerať na oblasť spolupráce, vzťahy a atmosféru v skupine. V našom podniku je potrebné stimulovať predovšetkým kvalitu a kvantitu pracovného výkonu, zodpovednosť za vlastné správanie a rozhodnutia, za bezpečnosť práce a pod.

1.3. Tretia etapa – vytvorenie modelu stabilizácie zamestnancov

Model stabilizácie zamestnancov zahŕňa faktory nevyhnutné k motivácii zamestnancov a ich zotrvaníu v podniku. V praxi ide o sústavu stabilizačných faktorov:

- mimopodnikových (hospodárska neistota, spoločenské hodnotenie pracovnej činnosti, situácia na trhu práce),
- podnikových (povesť podniku, režim práce, organizácia a riadenie podniku, spôsob odmeňovania),
- osobných (vek, rodinný a zdravotný stav, vzdelanie, doba zamestnania v podniku, sociálna adaptovanosť, osobné zameranie zamestnanca).

Tieto stabilizačné faktory sa porovnávajú so skutočnosťou. Výsledkom tohto porovnávania je identifikácia faktorov, ktoré ešte treba doriešiť a zaistiť. V tejto fáze by mal podnik vypracovať viacero analýz. V prvom rade analýzu trhu práce územia, na ktorom sa nachádza sídlo, resp. prevádzka podniku. Jednotlivé údaje o nezamestnanosti, voľných pracovných miestach, priemernej mzde, a pod., potrebné na jej zostavenie, sú k dispozícii na internetových stránkach úradov práce a taktiež štatistického úradu. Ďalšia analýza by sa mala

zamerať na personálne činnosti podniku a zisťovanie názorov blízkeho okolia na podnik. Niektoré informácie o podnikových a osobných faktoroch podnik získa napríklad aj pri analyzovaní motivačnej štruktúry zamestnancov.

V záujme objektivity porovnávania sú žiaduce pravidelné rozbory fluktuácie (minimálne raz ročne). Závery sa vyplatí vyhodnocovať a spracovať do časových radov. (Stýblo, 1992). My odporúčame, aby sa prepočet pohybu zamestnancov v podniku realizoval pomocou štatistických metód, konkrétne ukazovateľmi stability a fluktuácie zamestnancov. Podľa M. Vetrákovskej, M. Sekovej a J. Ďuriana môžeme tieto ukazovatele vypočítať nasledovným spôsobom:

$$S = \frac{\text{Počet zamestnancov s viac ako ročnou praxou v organizácii}}{\text{Počet zamestnancov v predchádzajúcom roku}} \times 100$$

$$F = \frac{\text{Počet uvoľnených zamestnancov v priebehu roka}}{\text{Priemerný počet zamestnancov v predchádzajúcom roku}} \times 100$$

Súčasťou fluktuačnej analýzy je tiež dôsledná analýza príčin odchodu z podniku. Po samotnom odchode každého zamestnanca z organizácie by sa nemalo zabúdať na výstupný pohovor. Najlepšie je, ak ho robí zaškolený, nezávislý pracovník, ktorý odchádzajúcemu garantuje anonymitu a dôveryhodnosť.

Podniku eurobus Rožňava odporúčame, aby sa týmto pohovorom zaoberal personalista, alebo manažér spoločnosti. Dôvodom je predovšetkým nedostatok finančných prostriedkov, ktoré by sa museli vynaložiť na odborníka. Má to tiež svoju výhodu. Zistenia a informácie o dôvode odchodu by boli podávané priamo vedeniu, ktoré môže na základe zistených skutočností začať okamžite konať. Je to tiež príležitosť eliminovať tú skutočnosť, ktorá zamestnanca prinútila k odchodu a prehovoriť ho, aby zostal. Na pohovore by sa mali klásť ustálené sady otázok. Navrhujeme tieto:

- Splňala práca vaše očakávania, ktoré ste mali pri nástupe do zamestnania?
- Mali ste podľa vás dostatok príležitostí rastu a ďalšieho povyšovania?
- Mali ste niekedy pocit nedocenenia a neuznania?
- Bol váš pracovný a súkromný život v rovnováhe, cítili ste stres z prepracovanosti?
- Máte možnosť nastúpiť do lepšieho zamestnania?
- S čím ste boli na doterajšom mieste najviac nespokojný?

1.4. Štvrtá etapa – realizácia motivačného programu

Podľa J. Stýbla (1998, s. 51) by mal byť súčasťou realizácie:

- výber stimulačných prostriedkov, podmienok a účinných metód stabilizácie,
- metódy ovplyvňujúce ľudí k stabilizácii,
- určenie osôb zodpovedných za realizáciu programu,
- časový plán plnenia programu.

Voľba osoby zodpovednej za realizáciu programu zostáva na samotnom podniku. My v prípade eurobusu Rožňava odporúčame, aby za jednotlivé úlohy motivačného programu zodpovedal personalista spoločnosti.

Zostaviť rozpočet a vopred určiť celkové finančné prostriedky, ktoré sa na motivačný program vynaložia, je komplikované. Závisí to predovšetkým od finančnej situácie, rozhodnutia manažmentu organizácie investovať, či neinvestovať nemalé sumy do oblasti finančnej motivácie zamestnancov.

Náklady na motivačný program a výnosy z neho plynúce odporúčame sledovať vo vnútropodnikovom účtovníctve prostredníctvom analytickej evidencie za jednotlivé organizačné úseky. Prínosy motivačného programu sa odzrkadlia jednak v kvantitatívnej oblasti (zlepšenie finančných ukazovateľov, zvýšenie počtu lojálnych zákazníkov, a pod.) ako aj kvalitatívnej (zlepšenie medzil'udských vzťahov, efektívnosť komunikácie, účinná spolupráca zamestnancov a pod.).

Na záver by sme ešte chceli upozorniť na riziká, s ktorými sa podnik pri realizácii programu môže stretnúť. Ide najmä o nerovnomerné uplatňovanie motivačného programu pre všetkých zamestnancov a nesprávne uplatňovanie motivačných nástrojov voči jednotlivým zamestnancom. Tieto, ale aj ďalšie riziká, môžu viesť k demotivácii a zmariť tak naplnenie cieľa motivačného programu.

ZÁVER

Cieľom našej práce bolo prispieť ku skvalitneniu ľudských zdrojov a eliminácii fluktuácie v podnikoch, prostredníctvom vytvorenia efektívneho programu stimulovania a modelu stabilizácie zamestnancov. Vytvorili sme návod a pomôcku, ktorá pomôže spoločnostiam vytvoriť účinný, efektívny a účelný motivačný program.

Zvyšovanie kvality ľudských zdrojov vytvorením motivačného programu iba začína. V oblasti motivácie sa neustále formulujú nové potreby, prichádzajú nové trendy. Musia sa ešte teoreticky spracovať a prakticky skúmať. Ostáva tiež mnoho otvorených otázok, na ktoré môžeme hľadať odpovede. Napríklad problém skrytej fluktuácie, ktorý sme v našej práci načrtli. Ešte stále nie je dostatočne preskúmané, aký je jej vplyv na motiváciu človeka, jeho prácu a samotný podnik.

Po prečítaní tejto práce by nemal byť pre vlastníka, alebo personalistu spoločnosti väčší problém zostaviť motivačný program. Praktické príklady ujasnia, čo by malo byť súčasťou jednotlivých krokov postupu zostavenia programu. Je však nevyhnutné zdôrazniť, že tak, ako je charakterovo odlišný každý podnik, je typovo iný aj každý zamestnanec. Je preto nevyhnutné nami ponúknuté rady prispôbiť reálnej situácii a podmienkam.

Nám sa prostredníctvom spracovania tejto témy podarilo vytvoriť motivačný program pre podnik eurobus, a. s. Dopravný závod Rožňava. Jeho úspešná aplikácia zostáva na pleciach personalistu spoločnosti. Aké kvalitatívne a kvantitatívne úžitky do spoločnosti prinesie, ukáže čas.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.
2. BRANHAM L. 2009. *7 skrytých důvodů proč zaměstnanci odcházejí*. Praha: Grada Publishing, edícia: Management, 2009. 250 s. ISBN (EAN): 9788024729039.
3. HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*, New York: The World Publishing Company, 1971. Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.
4. HITKA, M. 2003. *Motivačný program organizácie ako súčasť integrovaného systému riadenia*. Zvolen: MVK Logisticko distribučné systémy. TU Zvolen 2003. ISBN 80-228-1240-4.
5. HRAŠKOVÁ, D. *Motivačný program v organizácií*. [online]. [cit. 2011-02-20]. Dostupné na internete: <<http://www.poradca.sk/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=79465&zor=1>>
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. a i. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov : Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : Sprint, 2007. 153 s. ISBN 978-80-89085-87-5.
7. KOTEK, T. 2007. *Motivácia*. [online]. [cit. 2011-02-18] . Dostupné na internete: <<http://web.tuke.sk/ksv/kotek/motivacia.pdf>>
8. LABORECKÁ, J. 2010. *Načo je dobrá rotácia zamestnancov*. [online]. [cit . 2010-09-27]. Dostupné na internete: < <http://profit.etrend.sk/kariera/naco-je-dobra-rotacia-zamestnancov.html>>
9. MANKO, Miloš. 2011. eurobus, a. s., Dopravný podnik Rožňava, Šafárikova 473/91, Rožňava. 16. 03. 2011. Osobná komunikácia.
10. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992. Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.
11. POKORNÝ, J. 2004. *Úspěšnost zaručena*. Brno : Akademické nakladatelství Cerm, 2004. 205 s. ISBN 80-7204-348-X.
12. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*, Praha: VŠE, 1992. Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s. ISBN 80-85943-57-3.
13. STÝBLO, J. 1992. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
14. VETRÁKOVÁ, M., SEKOVÁ, M., ĎURIAN, J. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta Banská Bystrica, Občianske združenie Ekonómia, 2001. 208 s. ISBN 80-8055-581-8.
15. www.eurobus.sk

PRÍLOHY

Príloha 1	Štruktúrovaný rozhovor s personalistom spoločnosti
Príloha 2	Dotazník

ŠTRUKTÚROVANÝ ROZHOVOR S PERSONALISTOM SPOLOČNOSTI

Všeobecne

1. Koľko zamestnancov má vaša spoločnosť?

Odpoveď: Podľa toho, k akému dátumu? Najlepšie by bol stav ku koncu predchádzajúceho roka. Spoločnosť k 31. 12. 2010 mala 119 zamestnancov.

-Koľko z uvedeného počtu je vodičov autobusov?

Odpoveď: Vodičov bolo presne 90.

-Koľko ostatných zamestnancov?

Odpoveď: Technicko-hospodárskych pracovníkov bolo 19 a ostatných robotníkov 10.

2. V čom spočíva hlavná úloha personalistu v spoločnosti, resp. ktorej činnosti venujete najviac času a pozornosti?

Odpoveď: Príjem, prepúšťanie, výchova, vzdelávanie zamestnancov a administratívne činnosti s tým súvisiace. A ešte riešenie porušovania pracovnej disciplíny.

3. Existuje vo vašej spoločnosti písomný dokument, ktorý opisuje personálne činnosti?

Odpoveď: Áno, niekoľko.

-O aké dokumenty sa jedná, čo je ich účelom?

Odpoveď: Pracovný poriadok, Organizačná štruktúra, ekonomické smernice. Dokumenty, ktoré sa týkajú pracovnej disciplíny zamestnancov, a ktoré si musia zamestnanci osobne prevziať a to: Povinnosti vodiča a Etický kódex zamestnanca. Ďalej je to kolektívna zmluva a všetky smernice, ktoré sú jej súčasťou. Okrem toho máme zavedený aj systém manažérstva kvality podľa normy IS: 9001:2000, ktorý v niektorých článkoch upravuje personálne činnosti. Tieto časti normy môžeme pokladať tiež za personálne dokumenty.

-Ktorým osobám sú tieto dokumenty k dispozícii?

Odpoveď: Pracovný poriadok a kolektívna zmluva sú dostupné všetkým zamestnancom. Ekonomické smernice sa týkajú technicko-hospodárskych pracovníkov, najmä personálnej práce, preto sú dostupné predovšetkým im. Povinnosti vodiča a Etický kódex zamestnanca si preberá každý zamestnanec. Ale môžem povedať, že na oprávnenú žiadosť zamestnanca môže tento nahliadnuť do všetkých interných dokumentov.

4. Máte definované ciele a plány v personálnej oblasti?

Odpoveď: Áno.

-Ako sú o týchto cieľoch a plánoch informovaní zamestnanci?

Odpoveď: Áno. Sú to ciele, ktoré sa týkajú ich plánovaných úloh.

-Sú tieto plány a ciele podložené reálnymi krokmi?

Odpoved': Áno.

Výber a prijímanie zamestnancov

5. Ako sa postupuje pri výbere nového zamestnanca?

Odpoved': Vyberáme väčšinou zamestnancov na pozíciu vodiča. V takomto prípade vyberáme zo žiadostí uchádzačov o zamestnanie, ktoré dlhodobo evidujeme. Tieto žiadosti skartujeme až po jednom roku. Informáciu o voľnom pracovnom mieste poskytujeme v prvom rade zamestnancom, ktorí môžu odporučiť svojich známych, potom zverejnením inzerátu a nahlásením na úrade práce.

-Kto vyberá zamestnanca?

Odpoved': Zamestnanca vyberám ja na základe jeho odbornosti a tiež lokality. Odbornosť je pri obsadzovaní miesta vodiča na prvom mieste. Čo sa týka lokality, snažíme sa na danú linku napr. Kečovo - Rožňava vybrať niekoho z Kečova, poprípade z Plešivca. Je to z toho dôvodu, aby sme ušetrili náklady na nocovňu a podobne.

-Robí sa pohovor, ak áno, kto ho realizuje?

Odpoved': Áno, robíme pohovory. Väčšinou vediem pracovný pohovor s uchádzačom ja, ale stane sa, že sa ho zúčastňujú aj iní kolegovia.

-Z čoho sa vyberá; z radov brigádnikov, pomocného personálu, z doporučených uchádzačov, uprednostňujete súčasných zamestnancov?

Odpoved': To záleží od situácie.

6. Máte vypracované opisy a špecifikácie pracovných miest?

Odpoved': Áno, máme.

-Na základe čoho rozdeľujete jednotlivým zamestnancom pracovné úlohy?

Odpoved': Na základe pracovného zaradenia.

-Ako prebieha kontrola zamestnancov pri plnení ich úloh?

Odpoved': V spoločnosti máme prepracovaný systém kontroly. Tento systém sa vyvíjal dlhodobo, keďže naša spoločnosť je na trhu už viac ako 70 rokov. Kontroluje sa prevažne dodržiavanie cestovných poriadkov – príchody a odchody. Od roku 2010 máme zavedený elektronický systém kontroly. Tento systém riadia dispečeri. Pomocou tohto systému vieme presne zistiť, kde sa autobus nachádza, ako rýchlo sa pohybuje a pod. Kontroluje sa tiež vydávanie lístkov prostredníctvom elektronických pokladní. Máme funkčný kontrolný zbor, tiež revízorov. Kontrolu podriadených majú v právomoci vedúci pracovníci. Kontrolovať sa môžu aj zamestnanci medzi sebou. Ak vznikne nejaký problém, zamestnanec napíše hlásenku o probléme. Tá sa postúpi ďalej vedeniu spoločnosti. Vedenie situáciu šetrí, rieši.

Zaznamenáva výpovede zamestnancov, cestujúcich. Skúma obsah žiadosti a pod. Takisto sa postupuje, aj keď podnik eviduje rôzne sťažnosti.

-Ako je určená zodpovednosť za jednotlivé úlohy?

Odpoveď: Práca vodiča je veľmi zodpovedná a za svoju prácu si zodpovedá každý šofér zvlášť. Odborný pracovník si zodpovedá tiež len za svoju činnosť.

7. Využívate zamestnávanie na skúšobnú dobu?

Odpoveď: Áno, využívame. Pravidelne.

Adaptácia zamestnancov

8. Ako prebieha proces adaptácie zamestnanca?

- Kedy a za akých podmienok sa začína, ako dlho trvá, akým spôsobom sa ukončí, kto je zodpovedný za adaptáciu?

Odpoveď: S procesom adaptácie sa začína po podpísaní pracovnej zmluvy. Vodiči sú tiež povinní absolvovať povinnú zdravotnú prehliadku a psychotesty. Zácvičenie vodičov sa realizuje v skúšobnej dobe. Povinný zácvičenie trvá 14 dní. Niekedy je táto doba aj dlhšia. Predlžuje sa až dovtedy, kým je zamestnanec schopný samostatne zvládnuť predmet zácvičenia. Tento zácvičenie sa týka práce s elektronickou pokladnicou, cenníkmi, prepravným poriadkom a pod. Potom nový zamestnanec jazdí na linke pod dohľadom kolegov. Po ukončení tohto procesu v skúšobnej dobe sa so zamestnancom uzavrie pracovná zmluva na dobu určitú, aby pri dodatočnom zistení nekvalitnej práce mohol podnik takehoto zamestnanca ešte prepustiť. Ak je spoločnosť so zamestnancom spokojná, pracovná zmluva na dobu určitú sa predlžuje a potom ju uzavrieme na dobu neurčitú. Okrem tohto zácvičenia v rámci adaptačného procesu prevediem zamestnancov po záводе, oboznámim ho s organizáciou, organizačnou štruktúrou, pracovným miestom, pracovnými povinnosťami a kolegami. V dielni sa naučí techniky, ako má postupovať pri poruchách rôzneho typu. Dispečer zamestnancovi tiež ukazuje, kde môže a nemôže stáť a pod. Aj keď sa často opakujeme, opakovanie je matka múdrosti. Niektoré veci je potrebné neustále zdôrazňovať, až kým sa zamestnancovi nedostanú do žíl. Noví zamestnanci majú k dispozícii osnovy, podľa ktorých sa musia riadiť.

9. Sledujete proces adaptácie nového zamestnanca?

Odpoveď: Zamestnanec počas zácvičenia predkladá Zácvičový list. V tomto liste každý kolega, ktorý so zamestnancom príde do kontaktu, uvedie, že ho zaškolil a podpíše sa. Ten kolega alebo dispečer, je tiež zodpovedný za danú časť výcviku. Zácvičové listy potom kontrolujem ja a zakladám do zložky zamestnanca s ostatnou písomnou agendou.

10. Hodnotíte úspešnosť adaptácie, ak áno, akým spôsobom?

Odpoveď: Zamestnancov testujeme ako v autoškole. Zisťujeme, či sú spôsobilí na výkon funkcie.

Odmeňovanie zamestnancov

11. Na základe čoho sú odmeňovaní jednotliví zamestnanci?

Odpoveď: Finančné odmeňovanie zamestnancov je v našom podniku veľmi komplikované.

Ostatní robotníci a technicko-hospodárski pracovníci sú odmeňovaní mesačnou mzdou.

Vodiči sú odmeňovaní na základe viacerých kritérií. V prvom rade záleží od linky, ktorá je im pridelená. Osobitne sa hodnotí jazda, čakanie, kontrola, údržba a čistenie vozidla. Vodičom sa k mzde pripočítavajú tiež diéty podľa Zákonníka práce. Máme dvoch vodičov, ktorým nepatria žiadne diéty. Aj napriek tomu, že to nie je zo zákona povinné, rozhodli sme sa ich v týchto prípadoch tiež vyplácať.

-Pevná zložka?

Odpoveď: Mzda sa vypočíta pomocou softvéru. Mzdové účtovníčky nahadzujú do systému všetky údaje za jednotlivých zamestnancov a softvér tieto údaje spracuje a vypočíta mzdu.

-Variabilná zložka?

Odpoveď: Variabilná mzda sa odvodzuje od hospodárskych výsledkov. Záleží od toho, či sa plnia stanovené úlohy a ciele. Ešte by som chcel poznamenať, že výšku pevnej a variabilnej zložky mzdy určujú Košice.

12. Je systém odmeňovania nastavený tak, aby zamestnancov motivoval a prečo?

Odpoveď: Myslím si, že áno. Pretože najmä variabilná zložka motivuje zamestnancov plniť stanovené úlohy.

13. Sú zamestnanci prítomní, keď sa rokuje a rozhoduje o systéme odmeňovania?

Odpoveď: Áno.

14. Monitorujete systém odmeňovania a práce jednotlivých zamestnancov, aby nedošlo k nespravodlivému odmeňovaniu?

Odpoveď: Áno, pravidelne. Aj keď sa stáva, že dochádza k nespravodlivému odmeňovaniu. Tieto chyby vznikajú predovšetkým pri zmene systému odmeňovania. Niektorým zamestnancom potom vychádza, že úlohy plnia na 300 % a iným sa úlohy, výkony, nepodari splniť ani z polovice. Takýto zamestnanci potom nedokážu splňať ukazovatele. Vtedy je potrebné avizovať ekonomickému oddeleniu v Košiciach reálnu situáciu a žiadať v systéme odmeňovania o opätovné zmeny.

15. Máte zavedený systém neformálneho hodnotenia, napr. vo forme pochvaly zamestnanca v prítomnosti ostatných kolegov?

Odpoveď: Áno máme, aj keď nie je až tak vyvinutý. Zamestnancov ústne hodnotím na poradách, kde ich pochválime, ale tiež upozorníme na nedostatky a problémy. Zamestnancom sa za výnimočné zásluhy udeľujú písomné pochvaly. Tieto pochvaly sa zvyknú zverejňovať na nástenke spoločnosti.

Starostlivosť o zamestnancov

16. Majú zamestnanci vyhradený čas, aby mohli vyjadriť vedúcim pracovníkom svoj názor, problémy, potreby, požadované zmeny a pod.?

Odpoveď: Áno, myslím si, že na to majú dostatok času. Napríklad v rámci povinného pracovného oddychu medzi jazdami. Majú viacero možností na poradách. Aj anonymne cez schránky. Tieto schránky sú k dispozícii zamestnancom a slúžia na vyjadrenie názorov, nespokojnosti. Všetky tieto anonymné, ale aj iné pripomienky rieši vedenie podniku na poradách. Vedenie podniku tiež zabezpečuje, aby všetci zamestnanci, ktorí sa sťažujú ostali v anonymite.

17. Majú zamestnanci k dispozícii požadované pracovné prostriedky, nástroje, vhodné pracovné prostredie?

Odpoveď: Áno. Majú k dispozícii nocovne, ak potrebujú prespať v Rožňave. Nocovne sú vybavené všetkým potrebným. Tiež zaisťujeme zamestnancom pitný režim. Zamestnanci majú k dispozícii čistiace prostriedky, ktoré potrebujú na údržbu autobusov, vysávače, tepovače. Sú vybavení potrebnými nástrojmi, ktoré využijú v prípade poruchy autobusu. Dielne sú vybavené potrebnými nástrojmi. Vybavenie pracovných miest pracovnými prostriedkami, nástrojmi je dobré.

18. Ponúka vaša spoločnosť svojim zamestnancom benefity?

Odpoveď: Áno, viacero. Spomenul by som najmä zamestnanecké cestovné lístky, ktoré ponúkajú zľavu z cestovného nielen zamestnancom podniku, ale aj rodinným príslušníkom zamestnanca. Bezplatné zdravotné prehliadky, zvýhodnené rekreácie, napr. v kúpeľoch. Rôzne zájazdy, či už za účelom nákupu do Poľska, Maďarska, na Ukrajinu. Ale tiež dovolenkové zájazdy k moru do Grécka, Chorvátska. Zamestnanci majú tiež k dispozícii uniformy. Ako jedna z mála spoločností finančne odmeňujeme životné, pracovné jubileá a pri odchode do dôchodku. Zdroje čerpáme zo mzdového a sociálneho fondu. Organizujeme tiež rôzne športové podujatia a hry. Niektorí zamestnanci majú k dispozícii služobné telefóny a pod. Na viac si takto rýchlo nespomeniem.

19. Budujete určitý typ kultúry, usmerňujete ju, alebo ju nechávate vyvíjať spontánne?

Odpoveď: Do podnikovej kultúry zasahujeme možno tým spôsobom, že naši vodiči nosia v práci povinne uniformy. Ale vzťahy na pracovisku nasilu neovplyvňujeme. Skôr to nechávame na spontánny vývoj.

-Snažíte sa vytvárať na pracoviskách harmóniu, sociálne väzby medzi zamestnancami a akým spôsobom?

Odpoveď: Organizujeme rôzne neformálne stretnutia. Raz do roka máme v podniku športový deň. Zvykneme varievat' guláš, tiež rôzne vianočné večierky a pod.

-Podporujete uvoľnenú atmosféru na pracoviskách?

Odpoveď: Áno, často krát spájame príjemné z užitočným. Napríklad v rámci školenia vodičov varíme tiež guláš.

20. Robíte medzi zamestnancami prieskum spokojnosti?

Odpoveď: Nedávno sme na technicko-hospodárskych pracovníkoch vyskúšali dotazníkový prieskum. Ešte zatiaľ nemáme výsledky. Sám som veľmi zvedavý na to, ako to dopadne. Zamestnanci mali za úlohu hodnotiť prácu pána riaditeľa a tiež moju prácu. Ak sa nám tieto dotazníky osvedčia na technicko-hospodárskych pracovníkoch, realizujeme výskum aj medzi vodičmi.

21. Máte zavedený systém spätnej väzby, t. j. majú zamestnanci možnosť vyjadriť sa k prijatým rozhodnutiam a tiež vrcholoví zamestnanci bezprostredne hodnotiť plnenie úloh podriadených zamestnancov?

Odpoveď: Pravidelne mesačne hodnotíme plnenie úloh jednotlivých zamestnancov. Tiež im zadávame nové úlohy a prideliťujeme variabilnú zložku mzdy - prémie.

22. Zaujímate sa o fluktuáciu zamestnancov?

Odpoveď: Áno, je to pre nás veľmi dôležité. V minulosti sme mali zriadenú aj fluktuačnú komisiu.

-Robíte výpočty fluktuácie, štatistiky o fluktuácií?

Odpoveď: Nie celkom úplne. My v prvom rade sumarizujeme údaje za Rožňavu a posielame ich do Košíc. Výpočty a štatistiky následne realizujú oni. Tiež prijímajú potrebné opatrenia.

-Realizujete výstupné pohovory z odchádzajúcimi zamestnancami?

Odpoveď: Dá sa povedať, že áno. Keď odchádzajú dobrovoľne, tak sa zaujíname, prečo a kam odchádzajú.

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov

23. Aké sú možnosti kariérneho postupu jednotlivých zamestnancov?

Odpoveď: Obmedzené.

-Poznajú zamestnanci tieto možnosti? Vedia ako môžu riadiť svoju kariéru?

Odpoveď: Áno, poznajú. Jediný postup, resp. zmena, ktorá môže byť prirovnaná ku kariérnemu rastu vodičov je prechod na lepšiu napr. zahraničnú linku.

-Vedia na základe týchto možností zhodnotiť svoje schopnosti a príležitosti?

Odpoveď: Áno.

24. Snažíte sa neustále zvyšovať kvalifikovanosť svojich zamestnancov?

Odpoveď: Áno.

-Na čo sú zamerané školenia?

Odpoveď: Na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, požiaru ochranu, rôzne kvalifikačné kurzy na zvyšovanie odborných činností.

-Máte zostavený plán školení?

Odpoveď: Áno máme.

-Hodnotíte efektívnosť školenia, ak áno, ako?

Odpoveď: Áno, vo forme výstupných testov, ktoré zamestnanci po absolvovaní školení píšú.

Čo sa týka školení, ktoré sú povinné zo zákona, tak pre našich zamestnancov nie sú veľmi efektívne. Sú finančne náročné a podľa môjho názoru nie sú potrebné. Ale takýmto spôsobom pristúpila Slovenská republika ku aplikácii zákonov EÚ do praxe. Určite to má svoj význam.

DOTAZNÍK

Dobrý deň, som študentkou Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. V rámci riešenia študentskej práce Vás žiadam o vyplnenie dotazníka.

Dotazník je anonymný, všetky informácie, ktoré uvediete, budú použité výlučne na akademické účely. Ďakujem za vyplnenie!

INŠTRUKCIE k vyplneniu: Podľa vlastného uváženia označte krížikom ~~€~~ jednu možnosť, ktorá Vám vyhovuje! Pri vyplňovaní tabuľky označte krížikom jedno číslo zo „Spokojnosť“ a jedno číslo z „Dôležitosť“, ktoré vám najviac vyhovuje podľa nasledovného popisu:

Spokojnosť

- 1 – veľmi spokojný
- 2 – viac spokojný
- 3 – priemerne spokojný
- 4 – viac nespokojný
- 5 – veľmi nespokojný

Dôležitosť

- 1 – veľmi dôležité
- 2 – dôležité
- 3 – priemerné
- 4 – nie je dôležité
- 5 – ľahostajné

Položky	Spokojnosť					Dôležitosť				
NAPRÍKLAD:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1. ČASŤ: Motivácia práce a spokojnosť s prácou

Položky	Spokojnosť					Dôležitosť				
samotná práca (jej obsah)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
osobný, psychický rozvoj (rast)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
prežitok výkonu a úspechu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
zodpovednosť	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
pocta, uznanie za preukázanú prácu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
status	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
medzil'udské vzťahy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
odborná kompetencia nadriadeného	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
personálna politika a riadenie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
istota práce	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
mzda	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
pracovné podmienky	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Odišli by ste zo svojho zamestnania, ak by ste mali možnosť nastúpiť do iného?

€ Áno

€ Nie

2. ČASŤ: Identifikačné údaje

Pohlavie:

€ Mužské

€ Ženské

Vek:

€ Do 28 rokov

€ Od 29 do 46 rokov

€ 47 a viac rokov

Pracovné zaradenie, funkcia:

€ Vodič autobusu

€ Iná funkcia.....

Ako dlho pracujete v organizácii?

€ Do jedného roka

€ Viac, ako jeden rok, rokov

