

PODPOLIANSKY

Noviny zamestnancov PPS Group a.s.
Ročník I.
10. september 2015

STROJÁR

PPS Group



Sme na jednej lodi

Strojárska výroba v Detve má dlhoročnú tradíciu, ktorej súčasťou je každý jeden z nás. Máme byť na čo hrdí: fabrika pomáha ekonomickému rozvoju Podpoľania, dáva ľuďom prácu, živí tu celé rodiny. Kvalitné produkty odchádzajú z našich hál do celého sveta už presne 60 rokov. Za ten čas sa z nás stali skutoční špecialisti a získali sme obrovské skúsenosti. Ako to všetko dnes využiť? Každý z nás môže svojim dielom prispieť k efektívnemu fungovaniu firmy, jej prosperite a ziskovosti. Ak sa nám to podarí dosiahnuť ako jednej strojárkej rodine, bude sa mať lepšie každý jeden z nás – a tým pádom sa budú mať lepšie aj naše rodiny. Sme skrátka všetci „na jednej lodi“.

Od polozenia základného kameňa nášho závodu uplynulo už 65 rokov. Odvtedy zažila fabrika mnohé radikálne zmeny: pri výrobe sa vystriedali tisíce zamestnancov, prežili sme transformáciu socialistického podniku na trhové hospodárstvo, niekoľkokrát sme prispôbili výrobný program požiadavkám zákazníkov. Mali sme pritom oveľa viac šťastia, ako napríklad zamestnanci strojárni v Považskej Bystrici či v Martine, ktorí po privatizácii, rozpredaní strojov, zariadení a hál ostali bez práce. Hoci aj u nás sa počet zamestnancov výrazne obmedzil, fabrika funguje ďalej aj 25 rokov po skončení zbrojárkej výroby.

Rovnako dlho už závisí osud našej fabriky nielen od práce šikovných zvaračov, sústružníkov, zámočníkov, či lakýrnikov, ale aj od výkonu našich manažérov a obchodníkov. Celé tie roky nám už peniaze na výplatu neposielali štát, ale rozdeliť si môžeme len to, čo spoločnou prácou zarobíme. Sme pritom odkázaní jeden na druhého: bez fungujúcej výroby by obchodníci nemali čo predávať, bez nových objednávok by sme zas nemali čo vyrábať.

Otvorenie trhov spôsobilo, že sme vstúpili do ringu, v ktorom je súboj niekedy poriadne „krvavý“. Od Číny až po Brazíliu existujú stovky strojárskych podnikov, ktoré nám konkurujú a ktoré chcú získať našich odberateľov. My sa pritom musíme riadiť tromi rozhodujúcimi faktormi, ktorými sú cena, termín a kvalita. Robotník v čínskej fabrike napríklad zarobí len zlomok z našich príjmov, lacnejšie a dostupnejšie sú tam suroviny aj energie. Konkurovať čínskym cenám je preto takmer nemožné, hoci aj o to sa musíme snažiť – šetrením, optimalizáciou výroby a efektívnosťou.

Naopak, výhodu môžeme získať v oblasti kvality a spoľahlivosti dodávok načas. To ale predpokladá, že tieto dva faktory pre nás budú naozaj kľúčové: že sa výroba **nebude zbytočne zastavovať** a nebudú tak ohrozené dohodnuté termíny dodania, že nebudeme **doplácať na odfláknutú robotu** niekoľkých jednotlivcov, že jednoducho budeme spolu fungovať ako jeden **dobře naolejaný stroj**, na ktorý sa dá stopercentne spoľahnúť.

(pokračovanie na strane 2)

Milé kolegynie, milí kolegovia,

Verím, že ste si počas celozávodnej dovolenky dobre oddýchli a nabrali nové sily do náročného obdobia, ktoré nás čaká. Sami dobre viete, že od septembra do decembra máme zvyčajne najviac práce. Naši odberatelia očakávajú vybavenie svojich objednávok nielen načas, ale aj v špičkovej kvalite. Je to veľká výzva. Máme príležitosť dokázať, že PPS Group je životaschopná a perspektívna firma, ktorá obstojí aj v tej najtvrdšej konkurencii. Ak sa nám to podarí, o ďalší osud nášho závodu sa nikto nemusí báť.

Určite ste si všimli, že sa o vašu prácu, pracovné prostredie a výrobu zaujímate oveľa viac, ako ste boli v minulosti zvyknutí. Členovia top-manažmentu priebežne navštevujú jednotlivé pracoviská a zoznamujú sa s detailami výroby. Nie je to len o dohlade a kontrolách, ale aj o snahe odhaliť skryté rezervy a optimalizovať výrobu.



Pri týchto návštevách sme však zistili aj jeden alarmujúci fakt: vo firme máme problém s disciplínou. Či už je to alkohol na pracovisku, nedodržiavanie predpísaného trvania bezpečnostných prestávok, ignorovanie zásad bezpečnosti alebo štandardov kvality – všetky tieto prešľapy sú prekážkou na ceste k nášmu spoločnému úspechu. Chceme vás preto informovať, že som manažment spoločnosti poveril novou úlohou: razantne a nekompromisne zakročiť proti týmto nedostatkom.

Hlavným posolstvom najbližších mesiacov bude „Sme na jednej lodi“. Je dôležité, aby ste chápali, že sa nikto z nás nebude mať lepšie ako jednotlivec, ak sa v prvom rade nebude lepšie dariť nášmu spoločnému podniku, našim strojárňam. Nemôžeme dúfať vo vyššie platy, ak sa nám nepodarí vyrobiť a predať viac produktov, alebo ak sa nám ich nepodarí vyrobiť s nižšími nákladmi.

Sme na jednej lodi. To ale neznamená, že niektorí si pri veslovaní zoderú ruky po lakte a iní sa len odvezú do cieľa na našej palube. Chceme preto ku každému jednému z vás pristupovať individuálne. Hľadáme spôsob, ako medzi zamestnancami nájsť, motivovať a odmeniť tých, ktorí sa naozaj snažia. A naopak – porušenie pracovnej disciplíny budeme trestať prísnejšie ako doteraz.

Akcionári PPS Group si nevyplácali zisk už niekoľko rokov. V podstate všetko, čo firma zarobí, spotrebuje na vyplácanie miezd a odvodov, nákup materiálu, údržbu, služby... Neexistuje tu preto žiadny trezor plný peňazí, o ktoré stačí zabojovať. Priestor na zvyšovanie miezd, vyplácanie zisku akcionárom, lepší sociálny program pre zamestnancov a ďalšie výhody tu vznikne len vtedy, ak naša firma zarobí viac. Tak teda: poďme na to!

JUDr. Daniel Futej,
predseda predstavenstva
PPS Group a.s.

O čom píšeme

- Prečo je potrebné rokovať o zmenách v kolektívnej zmluve?
- Chýba nám motivácia? Prečo je pri zvyšovaní výkonnosti dôležitý individuálny prístup ku každému zamestnancovi?
- Zbúrajme komunikačné bariéry! Vedenie PPS Group sa začalo zúčastňovať zasadnutí Výboru OZ KOVO.

Sme na jednej lodi

(dokončenie zo strany 1)

Každodenný život v našej firme ale niekedy prináša naozaj veľmi vypäté situácie. Častokrát podceňujeme bezpečnosť pri práci, nedodržiavame pracovnú disciplínu, robíme kompromisy v technologických postupoch. V priebehu rokov sa tu nabaľovali aj problémy v systéme hodnotenia

a odmeňovania, nemáme funkčný systém individuálnych bonusov za poctivo vykonanú prácu, medzi manažmentom, technicko-hospodárskymi pracovníkmi a ľuďmi z výroby sa časom vyprofilovala komunikačná bariéra.

Vedenie spoločnosti o týchto nedostatkoch vie a hľadá nové spôsoby,

ako ich riešiť. Určite ste už pocítili zmenu prístupu akcionárov k riadeniu firmy, a ocenili ste aj niektoré opatrenia, ktoré boli zavedené do praxe v uplynulých mesiacoch. Očakávame aj vaše návrhy na zlepšenie, úsporné opatrenia či optimalizáciu výroby a nákladov. Spolu so svojimi pracovníkmi ale



aj osobnými problémami ich môžete priniesť priamo, teda po hospodárskej linke cez svojich nadriadených. Hoci odborový zväz plní nezastupiteľné úlohy pri obhajobe vašich práv z pohľadu Zákonníka práce, v tomto prípade by bol zbytočným medzičlánkom v komunikácii medzi vedením podniku a jeho zamestnancami. Aj vy tak môžete prispieť k odstráneniu tej komunikačnej bariéry – a to buď priamo, prostredníctvom informačných

technológií (email) alebo schránok k tomu určených. Tie sa nachádzajú na osobnej vrátnici a pri vstupe do administratívnej časti haly 5. Chcem vás touto cestou požiadať, aby ste vytrvali. Ruku k nášmu spoločnému dielu musí priložiť každý a nie len niektorí. V našom podniku je vynikajúci odborný potenciál, máme vysoko kvalifikovaných špecialistov na všetkých pozíciách, primerané sociálne zázemie. Môžeme sa spoľahnúť na slušné mzdy vyplácané vždy načas, náš podnik prispieva k ekonomickému rozvoju celého regiónu, kúpyschopnosti jeho obyvateľov, podporujeme šport, spolupracujeme so školami. Našou spoločnou snahou musí byť, aby sa nám všetky tieto výhody podarilo nielen zachovať, ale aj ďalej rozširovať v rámci ekonomických možností.

Sme na jednej lodi. A čím viac zaberie každý jeden z nás, tým rýchlejšie budeme napredovať. Tým ďalej sa nám podarí zísť. A tým dlhšie sa budeme môcť spoľahnúť na dobre platené zamestnanie, možnosť seberealizácie či uplatnenie svojich schopností a špecializácie v rešpektovanom podniku, významnom pre celý región Podpoľania.

Ing. Pavel Dudáč,
riaditeľ Úseku ľudských zdrojov



podniku je vynikajúci odborný potenciál, máme vysoko kvalifikovaných špecialistov na všetkých pozíciách, primerané sociálne zázemie. Môžeme sa spoľahnúť na slušné mzdy vyplácané vždy načas, náš podnik prispieva k ekonomickému rozvoju celého regiónu, kúpyschopnosti jeho obyvateľov, podporujeme šport, spolupracujeme so školami. Našou spoločnou snahou musí byť, aby sa nám všetky tieto výhody podarilo nielen zachovať, ale aj ďalej rozširovať v rámci ekonomických možností.

Nebezpečenstvo bezpečnostných prestávok

Takmer trištvrte milióna eur ročne. Na takúto závažnú sumu vyčíslili ekonómovia podniku náklady na bezpečnostné prestávky v podobe, ako ich v PPS Group poznáme dnes. Systém 10 minútového odpočinku po každých dvoch hodinách práce je dedičstvom z histórie a v súčasných zákonoch nemá žiadnu oporu. Vedenie chce aj tu presadiť individuálny prístup k potrebám konkrétneho zamestnanca. Plošné zastavenie výroby každé dve hodiny je jednoducho trvalo neudržateľné a predstavuje nebezpečenstvo pre efektívne fungovanie našich strojární.

Dňa 10. augusta 2015 sa Operational General Manager Ing. Rastislav Rusič, finančný riaditeľ RNDr. Lorant Šándor, riaditeľ úseku ľudských zdrojov Ing. Pavel Dudáč, členka dozornej rady JUDr. Radoslava Sláviková Geržová a tajomníčka predstaviteľka a dozornej rady Mgr. Lenka Horváthová zúčastnili na kolektívnom vyjednaní so zástupcami zamestnancov. Iniciovateľ ho vedenie PPS Group s cieľom zmeny existujúcej kolektívnej zmluvy (KZ) na rok 2015. Predmetom zmien mala byť úprava ustanovení KZ, týkajúcich sa bezpečnostných prestávok. Tie majú byť zachované tak, aby naďalej splňali svoj účel a podstatu ako to predpokladá právna úprava. Dnes ale zamestnávateľ poskytuje bezpečnostnú prestávku každé dve hodiny bez ohľadu na konkrétne pracovné zaradenie, fyzickú záťaž a aktuálnu potrebu zamestnanca. Opakované prerušenie výroby a zastavenie strojov predstavuje výrazné finančné zaťaženie, vyčíslené na približne 60 000 eur mesačne. Okrem toho dochádza k svojvoľnému a opakovanému predlžovaniu prestávok, ktoré tak výrazne skracujú reálny pracovný čas.

Každý zamestnanec by mal mať možnosť v prípade individuálnej potreby prerušiť prácu a vykonať potrebnú bezpečnostnú prestávku. Súčasné znenie KZ však ide vysoko nad rámec zákonných ustanovení, ktoré nijakým spôsobom nedefinujú presný počet ani predpísané trvanie prestávok. Ich súčasný rozsah je preto podľa vedenia spoločnosti nadbytočný, čo doložilo aj rozhodnutím Regionálneho úradu verejného zdravotníctva vo Zvolene č. 2014/1595-1280/Št zo dňa 15.12.2014, ktoré sa o bezpečnostných prestávkach zamestnancov nezmieňuje.

Okrem negatívneho finančného dopadu na celkovú ekonomiku firmy predložil zamestnávateľ aj ďalší argument – stanovisko pracovnej zdravotnej služby ANIMA a Falck Healthcare. Z neho vyplýva, že za pracovnú prestávku možno považovať aj mikropauzy, teda prerušenie práce medzi jednotlivými pracovnými úlohami či operáciami. Zarádovanie prestávok sa má podľa tohto stanoviska prispôbiť pracovným podmienkam, pričom sa má prihliadať aj na vek, pohlavie, individuálnu výkonnosť a pod. Taktiež je potrebné prihliadať aj na prácu vo vnútenom

pracovnom tempe, kedy je pracovník podriadený rytmu stroja. Stanovisko pracovnej zdravotnej služby ANIMA a Falck Healthcare v závere konštatuje, že okrem prác vykonávaných podľa osobitného predpisu neexistuje žiadny právny predpis, ktorý by určoval presne koľko má byť prestávok za pracovnú zmenu a koľko minút majú trvať.

Zástupcovia zamestnancov však návrh zamestnávateľa na zmenu časti D čl. 1 bod 5 KZ odmietli a žiadali ponechať nárok zamestnancov uvedený v kolektívnej zmluve. Argumentovali, že z návrhu nie je zrejmé, ako sa bude v praxi uplatňovať priestor zamestnancov na odpočinok, pretože predložený text návrhu zamestnávateľa toto žiadnym spôsobom nešpecifikuje. Zástupca zamestnávateľa Rastislav Rusič reagoval vysvetlením, že zamestnanci budú mať právo na bezpečnostnú prestávku na individuálnej báze, pričom merítkom na určenie bezpečnostnej prestávky budú určité výkonnostné normy nastavené nadriadeným manažérom.

O podrobnostiach budú zástupcovia zamestnávateľa a zamestnancov rokovať na ďalších stretnutiach.



Naučme sa spolu hovoriť

Jedným zo spôsobov, ako sa vedenie PPS Group snaží zlepšiť komunikáciu so svojimi zamestnancami, je aj časopis, ktorá práve držíte v rukách. Sme radi, že ste si ho obľúbili a ďakujeme za vašu priazeň. Proti komunikačnej bariére, o ktorej píšeme na inom mieste, je ale potrebné bojovať aj inak. Zástupcovia top-manažmentu a dozornej rady sa preto začali zúčastňovať rokovaní Výboru OZ KOVO. Chcú byť lepšie oboznámení s aktuálnymi problémami v našej firme a predkladať návrhy na zlepšenie jej fungovania. S odborármi preto budú komunikovať oveľa viac, ako ste na to boli v minulosti zvyknutí.

Do tohto procesu vnútro-firmenej komunikácie sa ale môže zapojiť aj každý z vás. Očakávame vaše podnety, nápady a návrhy. Popustíte uzdu svojej fantázii, či už chcete zlepšiť svoje pracovné prostredie, bezpečnosť, výrobné postupy, alebo vidíte priestor na zlepšenie vzťahov na pracovisku. Oslovte svojho nadriadeného, vhodte svoje nápady do schránok alebo ich pošlite emailom. Každému jednému z nich sa budeme osobitne venovať.

Spojme sa pre PPS

Ako už určite viete, Ing. Rastislav Rusič nastúpil do našej spoločnosti na pozíciu Operational General Manager v prvej polovici tohto roka s cieľom dôkladne spoznať výrobný proces, analyzovať a odstrániť jeho nedostatky, nájsť možnosti na úsporu nákladov a optimalizovať výrobu. Po troch mesiacoch vo funkcii sme ho požiadali o hodnotenie aktuálneho diania v PPS Group.

Prišli ste z vonkajšieho prostredia a na fungovanie PPS sa vďaka tomu môžete pozerat' s istým odstupom, objektívne. Čo vám do očí udrelo najviac?

Za uplynulé 3 mesiace som mal možnosť spozorovať obrovskú koncentráciu odborníkov v rôznych profesiách naprieč celým závozom. Je to dobrý základ pre úspešné fungovanie firmy, avšak nie jeho zárukou. Ďalšími pozitívmi sú vôľa zamestnancov otvoriť sa a diskutovať. Pred lokálnym maximom uprednostňujem globálne optimum, preto je teraz pre firmu kľúčové vytvoriť z individualít dobre fungujúci tím. Je cítiť, že náš závod nie je súčasťou veľkej globálnej spoločnosti, kde šírenie zručností, informácií a skúseností napomáha efektívnejšie čeliť nástrahám trhu. Ešte nikde som nevidel, aby niekto, kto si kúpi drahý stroj a chce byť úspešný, ho každé dve hodiny vypol. O to viac chcem presvedčiť zamestnancov, že okrem nich a manažmentu neexistuje

žiadna iná sila, ktorá nám pomôže. Bez vzájomnej dôvery to však nepôjde, preto vyzývam všetkých zamestnancov, aby sme sa spojili pre PPS. Vytvoríme jeden homogénny organizmus, kde vzájomná dôvera medzi manažmentom a zamestnancami bude povýšená nad záujmami jednotlivých skupín.

Ako hodnotíte svojich prvých sto dní vo funkcii a aké zmeny ste počas nich zaviedli?

Pred kanceláriou uprednostňujem kontakt s prevádzkou a ľuďmi, aj preto prvých sto dní ubehlo rýchlo a produktívne. Pozitívne vnímam, že sme začali viac a efektívnejšie komunikovať – či už vertikálne alebo horizontálne. Podarilo sa nám naštartovať projekty, v ktorých úspech naozaj verím. Naštartovali sme zmenu pohľadu na bezpečnosť,

nielen z pohľadu významu samotného slova, ale aj ako zmeny našej filozofie. Chceme vytvoriť bezpečné prostredie pre našich zamestnancov, dodávateľov i zákazníkov.

Ďalej je to napríklad štart zmeny filozofie údržby, spojenej so zodpovednejším plánovaním, zvýšenou starostlivosťou o stroje, či presunom časti kompetencií na výrobu. Je svetovým štandardom pred začiatkom práce skontrolovať stav svojho

zariadenia a po práci ho očistiť. Je to strata pár minút, ktorá sa však okamžite vráti šetrením na neplánovaných prestojoch a náhradných dieloch. Chcem oceniť prácu celého tímu okolo šéfa úseku Jána Žubretovského s majstromi Jozefom Kýpetom a Michalom Murínom pri príprave na celozávodnú dovolenku. To isté platí aj pre energetikov okolo Jána Kríža s majstromi

Antonom Šohajdom a Petrom Vicanom. Odviedli kus dobrej roboty, za čo im patrí uznanie a vďaka.

Ďalšie kroky podnikáme na zvýšenie efektivity, čo je z pohľadu konkurencieschopnosti naozaj kľúčové. Pilotne sa venujeme projektu Kleemann, ktorý vedie šéf výrobného úseku Rastislav Ostrihoň. Cieľom je bez dodatočných zdrojov zabezpečiť, aby sa z dnešných 5 rámov výrobných za 6 dní podarilo zvýšiť objem výroby do konca septembra na 6 rámov za 5 dní a do konca roka na 7 rámov za 5 dní pri dodržaní všetkých požiadaviek na kvalitu. Dúfam, že projekt bude úspešný a v ďalšom čísle budem môcť menovať všetkých členov tímu z rôznych úsekov. Na základe výsledkov tohto projektu budeme podobné princípy uplatňovať aj v ďalších projektoch.

Pomaly, ale predsa sa zamestnanci začali angažovať v generovaní myšlienok na zlepšenie procesov, bezpečnosti alebo znižovaní nákladov. Aktuálne máme 50tku nápadov, pričom na niektorých sa už aj aktívne pracuje. Ďakujem za každý návrh, vašu ochotu zamyslieť sa, pre firmu je kľúčové, aby sme o jej napredovaní rozmyšľali spoločne. Vyzývam tých, ktorí ešte neprispeli, aby sa za-

mysleli a prišli so svojimi nápadmi. Dobrých nápadov totiž nikdy nie je dost'.

Na záver?

Čaká nás náročný posledný štvrťrok tohto roka a zrejme aj prvý štvrťrok 2016. Pracujeme na rôznych alternatívach k zlepšeniu finančného výsledku, veľmi citlivo vyhodnocujeme dopad na jednotlivca verzus dopad na firmu ako celok. Potrebujeme, aby naozaj každý zamestnanec prispel svojím dielom na svojom pracovisku. Olympijské hry alebo majstrovstvá sveta nevyhráva talent a zručnosť, ale disciplína a výdrž. Vážme si fabriku v ktorej pracujeme a spravajme sa k nej férovou - či už je to dodržiavanie dĺžky prestávok, fajčenie na pracovisku, alkohol. Jediným spôsobom ako exportovať a teda prežiť, je vyrábať výrobky najvyššej kvality pri najnižších nákladoch. Opakujem to preto, aby som zdôraznil, že ak budeme robiť dva dni niečo čo dokážeme za jeden, aby sme si zabezpečili prácu na ďalšie obdobie, tak sa sami diskvalifikujeme z boja o trh, pretože nebudeme výrobcovia s najnižšími nákladmi. Pozitívom náročného obdobia, ktoré nás čaká je, že máme priestor na seba pracovať a stať sa efektívnejšími. Verím, že to spolu dokážeme.

Ďakujem.



ANKETA ANKETA ANKETA ANKETA ANKETA

Pýtali sme sa, čo pre vás (okrem pravidelného príjmu) znamená práca v PPS Group a či ste si v poslednom období všimli zmeny, ktoré ohlásil manažment.



Ladislav Balog

Dobré je, že práca je blízko – a že vôbec nejaká je. Mám to z domu blízko, bývam v Lučenci. Poznám prípady, kde otcovia chodia za prácou do zahraničia a rodina už ani poriadne nevie, ako vyzerajú. V tomto máme výhodu, skončíme

v robote a o chvíľu sme doma, môžeme voľný čas tráviť s rodinou, priateľmi. Cítim ale aj príslušnosť k firme, je mi tu dobre, ani by som nemenil. Výplaty sú načas, to je perfektná vec. A zmeny? Stále veľa nedostatkov. Napríklad máme rozbité schody pri točákoch, mohli by sa nahradiť novými, alebo opraviť.



Ladislav Viňanský

Som tu od skončenia školy v roku 1972, čiže mne tá fabrika za ten čas aj niečo dala. Vyučil som sa tu, zmaturoval, vypracoval som sa od radového zámočníka až na supervízora a majstra. Som s fabrikou spojený a je mi tu dobre.

Za posledné tri mesiace sme zaregistrovali niekoľko zmien. V prvom rade, keď sa stane akýkoľvek pracovný úraz, aj drobný, ide hneď hlásenie – bezpečnostná bleskovka, aby sme ľudí nabádali

k väčšej pozornosti. A pribudli aj schránky na oznamovanie korupcie, do ktorých ale ľudia nič neposielajú, pretože podľa mňa nemajú dôvod. Keď sa len tak rozpráva, tak každý povie hocičo a nemusí to byť pravda. Keď ale ľudia majú upozorniť na konkrétne prípady, zrazu nie je o čom. Sú to len také reči. My sa s ľuďmi snažíme jednat' narovinu. Môžeme aj s podriadenými riešiť problémy len vtedy, keď o nich vieme.



Patrik Výboh

Pracujeme nielen pre seba, ale aj pre svoj región. Pracujeme pre firmu, ktorá zamestnáva najviac ľudí v devianskom okrese, možno na celom Podpoľaní. Zveľaďujeme teda aj svoj región. Keď firma prosperuje, tak tie možnosti pre ľudí sú určite

lepšie, aj to živobytie v tej Detve je určite lepšie. Zaznamenali sme, že komunikácia medzi vedením spoločnosti a nami zamestnancami začala byť oveľa lepšia. Nehovorím teraz len o kontrolách, hoci aj tie sú teraz častejšie ako predtým. Všimli si to aj ľudia a je to motivujúce. Máme pocit, že si nás niekto konečne všimá a zaujíma sa o naše problémy. Teda, najmä v porovnaní s bývalým vedením. Niektorí ľudia podľa mňa zatiaľ celkom dobre nechápu, že svoju výplatu a prácu budú mať len vtedy, keď bude firma špičková. My ako majstri nemáme zatiaľ k dispozícii žiadne nástroje na to, aby sme nadštandardný výkon alebo snahu mohli finančne oceniť. Používame preto len rôzne formy dohovoru, pochvalu, neformálne veci. Nástroj na spravodlivé odmeňovanie mi tu osobne dosť chýba. My ako majstri máme síce možnosť krátiť tú

výkonnosťnú zložku, ale pridať im nemôžeme. Radšej ako trestať by sme ale chceli odmeňovať. Keď mám v tíme desať dobrých, ako ich mám odmeniť?



Klusačeková Katarína

Ja vďaka svojej práci už 26 rokov stále rastiem. Mám to šťastie, že každé to obdobie mi priniesie niejakú novú pozíciu a stále sa moja kvalifikácia a špecializácia zvyšuje. Aj keď som žena, nikto to do úvahy neberie, je to vďaka mojej snahe a schopnostiam.

Rozvíjam si tak osobnosť, musím byť aj psychológ a odhadnúť, čo na koho platí. Páči sa mi, že firma pomáha rozvoju regiónu, zvyšuje kúpy schopnosť ľudí, ale podporuje aj šport – aj vďaka PPS sa darí hokejistom, chcú ísť vyššie a my im veľmi fandíme. Vo výrobe sa stále stretávame s niečím novým. Nové produkty, tá rôznorodosť – aj to nás posúva stále ďalej, špecializujeme sa, učíme. To je výborné. Musíme rozmyšľat' a pracovať na niečom novom, pozornosť sa neotupuje, nestagnujeme stále v tom istom, ale musíme rozvíjať aj svoju schopnosť zabojsť na trhu. Výraznú zmenu sme zaznamenali aj v prístupe zo strany vedenia. Dajú si povedať. Keď niečo zmenia, prídu a opýtajú sa, či to je dobré. Nebúchajú po stole a netrávajú na tom, aby sa niečo zmenilo len preto, že oni to tak chcú. Nie je to už také autoritárske. Celkovo mám dojem, že ich náš názor zaujíma oveľa viac, ako predtým. My poznáme tie problémy pri výrobe a sme pre nich dobrým zdrojom informácií a podnetov.

Opatrenia vedenia na zlepšenie pracovnej disciplíny

Väčšina z nás určite postrehla, že vedenie PPS Group postupne zavádza radu opatrení ako je napr. implementovanie pracovného poriadku, smernica o úplatkárstve a korupcii, smernica o vnútornom systéme oznamovania protispoločenskej činnosti, príkaz generálneho riaditeľa a pod. Cieľom týchto opatrení je zlepšiť pracovnú disciplínu a zvýšiť efektivitu práce.



Práve príkazom generálneho riaditeľa zo dňa 14. júla sú nadriadení zamestnanci povinní krátiť/nepripraviť výkonnosť odmenu podriadenému zamestnancovi v prípade, že tento podriadený zamestnanec porušil pracovnú disciplínu. Pre vysvetlenie a ľahšie porozumenie, výkonnosť odmena zamestnanca tvorí

21%-32% (v závislosti od pracovnej pozície a platovej triedy) celkovej odmeny. Táto výkonnosť odmena (21% - 32%) ďalej pozostáva z 3 zložiek: (i) kvalita práce – 30%; (ii) pracovná disciplína – 30%; (iii) plnenie stanovených menovitých úloh – 40%. Spomínaný príkaz GR sa týka krátenia výkonnostnej odmeny v časti pracovná disciplína, teda na základe tohto príkazu GR možno zamestnancovi krátiť/nepripraviť 30% z 21-32% celkovej odmeny. Prícom sankcionovať zamestnanca možno pre nasledovné porušenia pracovnej disciplíny: **neskorý príchod do 15 min. bez oznámenia vopred:**
 ● 1 x v kalendárnom mesiaci do 15 min. - nadriadený zamestnanec pi-

somne upozorní dotknutého zamestnanca na možnosť výpovede,
 ● opakovaný- zníženie výkonnostnej odmeny o 100%,
opustenie pracoviska pred koncom pracovného času a nedodržanie času na prestávky a stravovanie:
 ● prvé porušenie v dĺžke do 5 min. – zníženie výkonnostnej odmeny o 10% + písomné upozornenie na možnosť výpovede,
 ● opakované v dĺžke do 5 min. – zníženie výkonnostnej odmeny o 100% + písomné upozornenie na možnosť výpovede,
nesprávne zmeškanie zmeškanie alebo jej časti:
 ● prvé porušenie – písomné upozornenie na možnosť výpovede + zníženie výkonnostnej odmeny o 50%,
 ● opakované porušenie – zníženie

výkonnostnej odmeny o 100%.
 Ak nastane uvedené porušenie pracovnej disciplíny, spoločnosť nemusí hneď pristupovať k sankciám, ale zamestnanec dostane tzv. písomné „pokarhanie“ ako je to v našom prípade vo forme upovedomenia. Ak porušovanie pracovnej disciplíny bude zo strany zamestnanca pokračovať, pracovný pomer zamestnanca môže byť z tohto dôvodu rozviazaný, pričom v takomto prípade nepatrí zamestnancovi nárok na odstupné.
 Uvedené porušenia pracovnej disciplíny boli vybrané ako jedny z najčastejšie sa opakovaných porušení pracovnej disciplíny zamestnancov PPS Group. Vedenie spoločnosti preto verí, že aj takýmto spôsobom motivuje zamestnancov dodržiavať pracovnú disciplínu a nebude musieť pristupovať ku kráteniu mzdy či rozviazaniu pracovného pomeru.

Mgr. Lenka Horváthová,
 tajomníčka Predstavenstva
 a Dozornej rady PPS Group, a.s.

Keď chýba motivácia

Nedávno internetom preletela správa o zaujímavom experimente amerického profesora ekonomie. Niektorí jeho študenti tvrdili, že v ideálnej spoločnosti sa majú vytvorené hodnoty rozdeľovať rovnomerne medzi všetkých. To by malo zabezpečiť rovnaký blahobyt a spokojnosť každého jednotlivca. Profesor teda navrhol, aby tento systém otestovali v praxi. Výsledok? Celá skupina študentov si musela zopakovať ročník.

Plán bol jednoduchý. Študenti už viac nedostávali známku podľa toho, koľko správnych odpovedí napísali. Namiesto toho sa z výsledkov všetkých testov spravil priemer a podľa neho dal

jednotkári. Vedeli, že ani pri stopercentnej príprave nemajú šancu na najlepšiu známku. Test dopadol katastrofálne. Profesor písal všetkým študentom do indexov štvorky.



Už pri treťom teste celá skupina prepadla. Kolektív sa rozpadol, študenti obviňovali z neúspechu jeden druhého, nikto si nechcel priznať zodpovednosť za spoločný neúspech. Zároveň neboli nikto ochotný znova sa začať poriadne učiť, pretože nechcel, aby z jeho snahy profitovali ostatní. Experiment sa skončil fiaskom, ale profesor z neho urobil aspoň tieto závery, z ktorých sa môžeme poučiť aj my:

profesor rovnakú známku všetkým študentom.

Hneď po prvom teste sa však trieda rozdelila. Po vyhodnotení výsledkov vyšla priemerná známka pre celú triedu dvojka. Jednotkári ale neboli spokojní. Napriek svojmu stopercentnému výsledku dostali z testu horšiu známku, ako si zaslúžili. Trojkári sa na druhej strane potešili, pretože bez vlastného pričinenia mali zrazu dvojku.

Prešlo niekoľko týždňov a profesor ohlásil ďalší test. Trojkári sa naň už vôbec nepripravovali. Spoliehali sa na to, že ich potiahnu výsledky ich lepších spolužiakov. Lenže neučili sa už ani

1. Čo jeden získa bez práce, to musí druhý odpracovať bez odmeny.
2. Heslo „Bohatým brať a chudobným dávať“ v praxi nefunguje a z chudobných nikdy nespraví bohatých – to skôr zo všetkých spraví chudobných.
3. Ak za vynikajúci výkon nedostaneme očakávanú odmenu, naša motivácia klesá.
4. Ak za podpriemerný výkon dostaneme viac ako si zaslúžime, naša motivácia klesá.
5. Hodnoty vytvorené ľudskou prácou sa neznásobujú, pokiaľ sa iba prerozdedia.

-redakcia-

Prečo chodíme do práce?

Pre mnohých je to možno triviálna otázka. Každý predsa pozná ten slastný pocit, keď mu na účte „pípné“ výplata a vie, že vďaka odpracovaným hodinám bude môcť uspokojiť svoje základné potreby – bývanie, stravu, oblečenie a možno aj nejaký ten relax. V zamestnaní však trávime podstatnú časť svojho života, a tak by nám okrem stabilného príjmu malo prinášať aj niečo viac: napríklad uznanie či možnosť seberealizácie.

Už viac ako 70 rokov svet pozná teóriu amerického psychológa Abrahama H. Maslowa, ktorá v skratke hovorí, že každé jednanie človeka je riadené snahou naplniť tieto základné potreby:

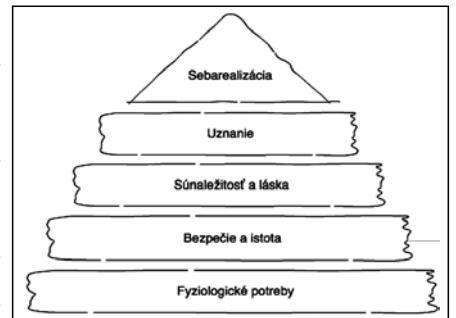
1. fyziologické potreby (jedlo, pitie, odpočinok)
2. potrebu bezpečia a istoty (domov, majetok, zákon)
3. potrebu súlnaležitosti a lásky (rodina, priatelia a pracovný kolektív)
4. potrebu uznania (pochvala, rešpekt, úcta)
5. potrebu seberealizácie (niečo dokázať, som odborník, vynikám)

Máme to šťastie, že žijeme v spoločnosti, kde je uspokojenie prvých troch potrieb viac-menej samozrejmou súčasťou. V rodine PPS Group je to dokonca istota, na ktorú sa môžeme spoľahnúť. V zamestnaní je však dôležitý aj pocit, že nás firma vo výkone práce plne podporuje – že nám poskytne vhodné podmienky, potrebné technológie, materiál, školenia a tréningy. Aj po tejto stránke máme v našej firme spoľahlivé základy. Čo ale potreba uznania a seberealizácie? Máme v zamestnaní možnosť uspokojiť tieto svoje prirodzené potreby? A ak áno, využívame ju naplno?

Vedenie PPS Group si uvedomuje, že práca by mala byť pre zamestnancov aj zdrojom uznania, dávať im pocit dôležitosti – tak, aby ju mohli vnímať ako miesto, kde sa môžu realizovať a odborne rásť. Pri rozhovoroch a návštevách na jednotlivých pracoviskách manažéri zistili, že radoví zamestnanci sa aj v našom podniku najviac sťažujú na tieto nedostatky:

- že si ich výkon a zlepšenie nikto nevidia,
- že sa k nim často pristupuje ako ku zdrojom/zdrojom,
- že pri neplnení výkonu uplatňujú manažéri princíp „kolektívnej viny“,
- že ani po zvládnutí nadštandardného objemu výroby im nikto nepovedal jednoduché „ďakujem“.

O týchto problémoch teda vieme a hľadáme možnosti, ako ich vyriešiť. V prvom rade je to o lepšej komunikácii a nastavení medziľudských vzťahov. Chýba nám ale aj systém, vďaka ktorému by každý zamestnanec presne vedel, čo sa od neho očakáva, čo



môže získať zvýšenou snahou či výkonom a naopak – aký postih mu hrozí v prípade, že svoje povinnosti bude zanedbávať.

Čo ale znamená možnosť seberealizácie? Nie je to len možnosť kariérneho postupu na lepšiu pozíciu. V prvom rade to znamená, že sa vo svojej pracovnej pozícii môžeme stať skutočnými špecialistami a priebežne sa učiť stále niečo nové. Nezáleží na tom, či som zvärač, zámočník alebo účtovníčka. Záleží na tom, či chcem byť špičkový zvärač, špičkový sústružník alebo špičková účtovníčka. Ak sa mi to podarí, stanem sa uznávaným odborníkom, človekom, ktorého zavolajú k riešeniu neočakávaných problémov, špecialistom, človekom „od fachu“, majstrom svojho remesla. A do práce budem chodiť s pocitom, že som v nej potrebný a užitočný.

-redakcia-