

TERMÍN: 1.12.2019

NÁZOV MATERIÁLU: Návrhy nefinančných motivátorov pre zvýšenie atraktivity vojenského povolania

TYP VÝSTUPU¹: Komentár

AUTOR(I): Dominik Štepanovič

ANALYTICKÝ ÚTVAR, REZORT: Analytický útvar MO SR

RECENZNÝ FORMÁT²: 1

RECENZENT: Mgr. Katarína Števo, PhD., sekcia štátnej služby a verejnej služby, Úrad vlády SR

PRIPOMIENKY:

Pripomienka sa vzťahuje k (strana, odsek):	Text pripomienky ³	Odôvodnenie pripomienky	Vysporiadanie sa s pripomienkou ⁴
VŠEOBECNÁ Str.8	Navrhujem podrobnejšie metodicky popísať, ako bola robená časť analýzy - identifikácia najrelevantnejších nefinančných motivátorov, nakoľko nie je z uvedeného materiálu zrejmé, prečo sa narába s konkrétnymi motivátormi, resp. skôr nefinančnými benefitmi.	<p>Na strane 8 sa uvádza, že cieľom analýzy je:</p> <p>„ad1) <i>Identifikácia najrelevantnejších nefinančných motivátorov, ktoré majú potenciál zvýšiť spokojnosť príslušníkov OSS, prispieť k regrutácii nových kadetov do OS SR a znížiť odchodovosť profesionálnych vojakov.</i></p> <p>ad2) <i>Identifikácia možností zlepšenia súčasného stavu využívania aktuálnych benefitov na základe údajov získaných z prieskumov spokojnosti profesionálnych vojakov.</i>“</p> <p>Ako boli identifikované najrelevantnejšie motivátory? Vychádzali z daného prieskumu spokojnosti (tzn. ako najčastejšie uvádzané) alebo boli preddefinované v danom prieskume</p>	<p>ČIASTOČNE AKCEPTOVANÁ</p> <p>Najrelevantnejšie motivátory boli identifikované z prieskumu spokojnosti, ktorý robil odbor sekcie ľudských zdrojov. Tie skúmali spokojnosť v niekoľkých oblastiach, z ktorých vzišlo niekoľko grafov a práve ten v práci používaný nám prišiel ako najrelevantnejší, keďže mal najbližšie k tomu, čo sme chceli skúmať. Následne výsledky prieskumu neboli podrobené žiadnemu výskumu (jeden z dôvodov, prečo sme ho spravili my).</p> <p>Daná práca teda vychádza výhradne z daného prieskumu spokojnosti, keďže sa počas analýzy faktorov zistilo, že (aspoň podľa našich informácií) neexistujú analýzy ani iné štúdie alebo dáta</p>

¹ Podľa parametrov analytických výstupov opísaných v materiáli Recenzný postup.

² Podľa materiálu Recenzný postup.

³ Do tabuľky značiť pripomienky zásadného metodologického a obsahového charakteru (nie štylistické či gramatické opravy).

⁴ Pripomienka bola akceptovaná / pripomienka nebola akceptovaná a zdôvodnenie/ pripomienka bola čiastočne akceptovaná a zdôvodnenie.

		<p>a následne bola mapovaná spokojnosť s nimi? Robila sa nejaká kvalitatívna analýza dokumentov (legislatívy a podobne) Nie sú jasné kritéria výberu – ide o všetky benefity zamestnávateľa? Ak nie, (uvádza sa, že najrelevantnejšie) ako boli vybrané? Dielo je postavené na sekundárnej analýze z 2017 – kopíruje teda výber z danej analýzy? Analýza, ktorá bola uskutočnená autorom skúmala tie isté benefity? Odporúčam jasnejšie čitateľovi vysvetliť ako a prečo sa dané benefity vybrali a to aj v prípade, ak sa prevzali z inej štúdie/analýzy a následne sa opäť analyzovali.</p>	<p>zaoberajúce sa nefinančnými motivátormi.</p> <p>Autori sa pokúšali prísť s inou, efektívnejšou metodikou, no vzhľadom na obmedzené dáta im práve použitá metóda prišla vhodná.</p> <p>Metodika práce bola výraznejšie rozpísaná, no zmazali sme ju, keďže sme postupovali podľa OECD metodiky odporúčanej ÚHP, kde sa s metodikou tohto charakteru pracovalo minimálne.</p>
Str. 8	<p>Odporúčam doplniť o popisanie metodiky v časti – počet respondentov a ako sa s jej veľkosťou narábalo pri interpretácii výsledkov.</p>	<p>V dokumente sa uvádza, že vzorka vo výskume z roku 2017 bola „priemerne 585 respondentov“, neuvádza sa ďalej z akého počtu, tzn. nie je jasné akú vzorku to predstavuje a prečo je dostatočná pre zovšeobecňovanie výsledkov výberu na celú populáciu (daná vzorka na všetkých zamestnancov OS). Veľkosť vzorky z výskumu z roku 2018 sa neuvádza. Pri analýze ľudských zdrojov (pracovnej spokojnosti, ale celkovo správania a vnímania ľudí atď.) je veľmi relatívne, čo je a čo nie je dostatočná vzorka a zovšeobecňovanie výsledkov by malo byť veľmi opatrné. To čo platí pre jeden výberový súbor (jasne stanovená vzorka na základe kritérií) nemusí zároveň platiť pre iný výberový súbor (pri zachovaní rovnakých kritérií výberu).</p>	<p>AKCEPTOVANÁ</p> <p>Návratnosť tvorila 95%, takže výskumná vzorka bola niečo cez 600 ľudí. To, či je výsledok relevantný a dostatočne zovšeobecniteľný pri naplnenosti cca 12500 PrV sme konzultovali s oddelením, ktoré zadávalo výskum. Bolo nám povedané, že vzorka je dostatočná (vychádzajúc zo štatistických a sociologických metód).</p>
Str.9	<p>Odporúčam širšie vysvetliť metodiku výskumu v oblasti triedenia motivátorov na finančné a nefinančné.</p>	<p>V texte sa na str. 9 uvádza, že finančné motivátory sú iba „tvrdé peniaze“, to znamená, že toto je jediné kritérium kategorizácie benefitov? Prečo sú napríklad medzi nefinančné „motivátory“ zaradené aj také ako príspevok na bývanie, ktorý</p>	<p>ČIASTOČNE AKCEPTOVANÉ</p> <p>Niektoré členenia motivátorov majú trochu iné charakteristiky a zaraďujú medzi finančné aj to, čo iné</p>

<p>Str. 8 – 20</p>	<p>Navrhujem dôslednejšie pracovať s pojmami a cieľom analýzy, tzn. či analýza má za cieľ zmapovať vnútornú a vonkajšiu motiváciu cez prieskum spokojnosti, alebo aj/len systém RLZ/benefity, ktoré poskytuje zamestnávateľ. Od toho by sa potom mala odvíjať interpretácia výsledkov.</p>	<p>je stabilizačný, tzn. vypláca sa pravdepodobne ako súčasť platu (a výška závisí od viacerých faktorov)? Čitateľovi nie je celkom zrejmé, prečo bol zvolený takýto prístup – pri tom práve táto časť by bola pre verejnú diskusiu zaujímavá. Ja by som napríklad príspevok na bývanie (v prípade, že je súčasťou platu) vnímala ako finančný benefit, ktorý je jeden z faktorov vonkajšej motivácie (môžeme použiť vonkajší motivátor v podobe príspevku). Sú napríklad typy príspevkov (napr. v štátnej službe), ktoré zamestnanci nedostávajú v podobe príplatku, ale už ako konkrétny produkt. A potom sú také, ktoré sú jednoznačne nefinančné ako napríklad práca z domu atď.</p> <p>V texte sa opisujú viaceré benefity zamestnávateľa (systémové) ako napr. vzdelávanie, ubytovacia politika a podobne, ale uvádzajú sa ako motivátory. Motiváciu človeka v pracovnom prostredí ovplyvňujú mnohé faktory a vo všeobecnosti sa náročne meria a analyzuje. V podstate hovoríme najmä o vnútornej motivácii (rôznorodé faktory, pričom v rámci nich sú práve zaujímavé špecifiká pre verejný sektor, ktoré by mali byť zohľadňované – nakoľko motiváciu zamestnať sa vo verejnom sektore ovplyvňujú špecifické faktory – a ide zväčša aj o typové podobnosti. Motivácii vo verejnom sektore sa venujú viacerí autori a napríklad sa uvádza, že jedným z výrazných motivátorov je verejné blaho, práca pre verejnosť a podobne. Predpokladám, že v OS to bude ešte o niečo zaujímavejšie, tu by mohla byť identifikovaná v tomto ohľade ešte užšia skupina unikátnych vnútorných motivátorov) a vonkajšej motivácii. Významným</p>	<p>nie, tu už je to len o tom, ktoré delenie si zvolíš. V práci sme si zvolili to voľnejšie členenie.</p> <p>Stabilizačný príspevok nie je označený ako nefinančný motivátor, ale nachádza sa v „motivátore“ služba podľa potrieb OS SR, ktorý je pre potreby práce označovaný ako motivátor.</p> <p>NEAKCEPTOVANÁ</p> <p>To autori aj uviedli na začiatku práce, že v súvislosti s danými údajmi je ťažké ich kvantifikovať a skúmať tak, aby výsledky boli exaktné.</p> <p>Cieľom bolo z identifikácie bodov nespokojnosti podľa prieskumu, zistiť, z akého dôvodu existuje nespokojnosť v tejto oblasti a navrhnúť opatrenie (nefinančné motivátory).</p> <p>Nakoľko autori pracovali s dátami, ktoré mali, neboli schopní ísť v mnohých veciach do hĺbky a skúmať ich z rôznych uhlov.</p>
--------------------	--	---	--

		<p>faktorom vonkajšej motivácie sú práve benefity zamestnávateľa a v podstate prvky systému RLZ (ako napr. vzdelávanie, rozvoj, rast a podobne). Ale pri vonkajšej motivácii hrajú významnú rolu aj iné faktory ako napr. kolegovia, pracovné podmienky, mäkké prvky manažmentu, employer branding, okolie atď.</p> <p>V dokumente sa aj uvádza stručné zedefinovanie nefinančných motivátorov na str. 9, konkrétne, že môže ísť napr. o „status, pochvalu či príjemné pracovné prostredie“, ďalej sa však venuje dokument rôznym benefitom/systému RLZ a spokojnosťou s nimi, no dokument má názov nefinančné motivátory. V dokumente je mnoho zaujímavých výsledkov a informácií, ale je trošku problematickejšie sa zorientovať v predmete a spôsobe realizácie výskumu.</p> <p>Navrhovala by som dôslednejšie utriediť, čo presne je predmetom výskumu, čo je presne zmapované a to prepojiť na interpretáciu dát, najmä pri zovšeobecňovaní – predikcii spokojnosti celej populácie (zamestnancov OS SR).</p>	
--	--	--	--


CELKOVÉ HODNOTENIE: Dané dielo je zaujímavé, téma je vysoko aktuálna a potrebná v rámci rozvoja ľudských zdrojov vo verejnom sektore. Mám zopár odporúčaní v súvislosti s teóriami motivácie a celkového prístupu analýz ľudských zdrojov vo verejnom sektore a následnej interpretácie dát. Ocenila by som podrobnejšie popísanú metodiku výskumu, čo by obohatilo verejnú diskusiu v oblasti pracovnej spokojnosti a motivácie zamestnancov verejného sektora.

SHVÁLIŤ*⁵:

odporúčam

⁵ Hodiace sa označte krížikom.

neodporúčam



podpis recenzenta

Súhlasím* s uvedením svojho mena ako mena recenzenta v recenzovanej publikácii:

- ÁNO
 NIE

Súhlasím* so zverejnením tohto pripomienkovacieho hárka:

- ÁNO
 NIE

