



STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PODMIENKACH SLOVENSKEJ POŠTY

Kamila Jandzík¹, Mariana Strenitzerová²

Strategické riadenie ľudských zdrojov

Strategické riadenie ľudských zdrojov [1] je prístup k rozhodovaniu o zámeroch organizácie týkajúcich sa ľudí - podstatnej zložky podnikateľskej stratégie organizácie. Jedná sa o vzájomné vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov a strategickým riadením v organizácii. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa týka celkového zamerania organizácie, pokiaľ ide o zabezpečenie jej cieľov pomocou a prostredníctvom ľudí. Pretože podľa posledných analýz sú to ľudia, ktorí realizujú strategický plán, vrcholový manažment musí zobrať tento kľúčový faktor úplne do úvahy pri vypracovávaní svojich podnikových stratégií. Z tohto hľadiska je strategické riadenie ľudských zdrojov neoddeliteľnou súčasťou týchto stratégií. Uvádza sa taktiež, že strategická schopnosť firmy - dosiahnuť trvalú konkurenčnú výhodu - závisí na schopnostiach jej zdrojov, a ľudia nepochybne tvoria hlavný zdroj.

Strategické riadenie ľudských zdrojov možno považovať za prístup k riešeniu dlhodobých záležitostí týkajúcich sa ľudí a tvorí súčasť strategického úsilia manažmentu podniku. Zahŕňa makroorganizačné záležitosti týkajúce sa štruktúry a kultúry, efektívnosti a výkonnosti organizácie, prispôsobenia zdrojov budúcim potrebám a požiadavkám podniku a riadenia zmeny. Z celkového pohľadu sa bude zameriavať na všetky hlavné záležitosti týkajúce sa ľudí, ktoré ovplyvňujú, alebo môžu byť ovplyvňované strategickými plánmi organizácie, a bude zabezpečovať agendu zmien vyjadrujúcu zámery, ako tieto záležitosti zvládnuť.

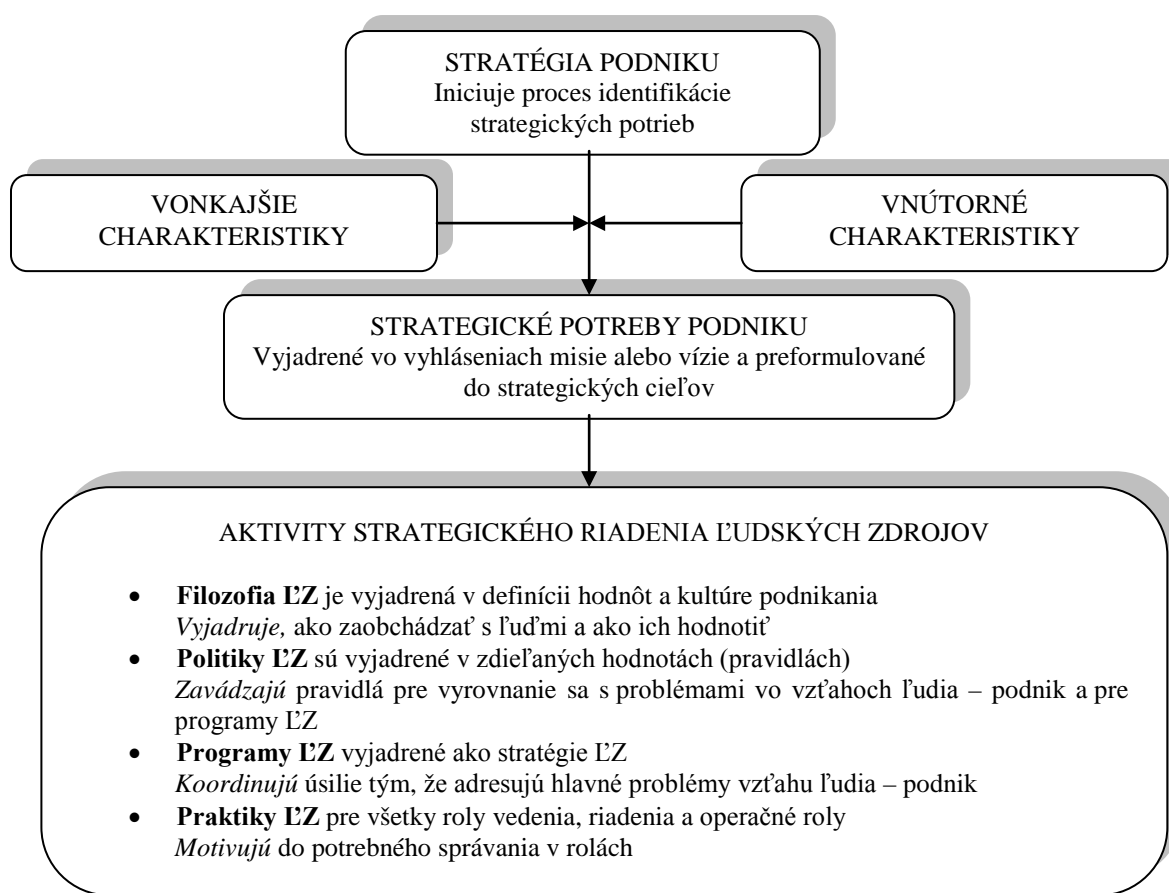
Strategické riadenie ľudských zdrojov je previazané so strategickým riadením podniku, pramení v ňom, ale je zároveň jeho ústredným prúdom. Nástrojom strategického riadenia ľudských zdrojov je potom strategické (dlhodobé) personálne plánovanie. Problémy strategického riadenia ľudských zdrojov je nutné chápať v kontexte s problémami podnikovej stratégie a podnikového strategického riadenia. Je tu určitá logická postupnosť, ktorú nemožno opomenúť. Model strategického riadenia ľudských zdrojov je znázornený na obr. 1. [2].

¹ Mgr. Kamila Jandzík¹, Slovenská pošta, a.s., Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika

tel. 00421-048-433 92 06, fax 00421-048-411 52 13, e-mail: jandzikova.kamila@slposta.sk

² doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská Univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika
tel. 00421-041-5133 131, fax 00421-041-5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

Obr. 1. Strategické potreby podniku a riadenie ľudských zdrojov



Všeobecné podnikové strategické riadenie musí v prvom rade riešiť nasledujúce otázky:

1. Akú podnikateľskú filozofiu si chce podnik vytvoriť, aké chce mať poslanie a akú rolu si praje hrať na trhu?
2. Akým pozitívnym a negatívnym vonkajším faktorom musí čeliť?
3. Aké sú prednosti a nedostatky podniku?
4. Aké ciele chce podnik dosiahnuť?
5. Ako chce tieto ciele dosiahnuť?

Všetky tieto otázky v sebe implicitne zahŕňajú problematiku ľudských zdrojov a nemožno ich zodpovedať, pokiaľ ľudské zdroje nebudú brané do úvahy. Tie totiž determinujú do značnej miery formuláciu podnikovej filozofie, podnikového poslania i rolu podniku na trhu. Pozitívnym či negatívnym vonkajším faktorom spravidla býva populačný vývoj, teda reprodukcia pracovných zdrojov a pracovných síl, rozmiestnenie obyvateľstva (osídlenie), jeho rezidenčná preferencia a priestorová mobilita a s tým všetkým súvisiaca situácia na trhu práce. Povaha práce v podniku, stávajúce množstvo a štruktúra (predovšetkým profesne-kvalifikačná) zamestnancov, ich pracovné správanie, produktivita práce, mobilita, flexibilita a pod. - to všetko môžu byť prednosti alebo nedostatky podniku. A všetky tieto skutočnosti determinujú ciele, ktoré chce podnik dosiahnuť, i cesty k ich dosiahnutiu.

Z predchádzajúcich otázok teda logicky plynú otázky, ktoré musí podnikové strategické riadenie ľudských zdrojov riešiť predovšetkým:

1. Akú mieru súladu medzi pracovnými miestami a zamestnancami chce podnik v budúcnosti dosiahnuť?

2. Aká je súčasná miera súladu a z nej vyplývajúca úroveň produktivity práce a osobného uspokojenia zamestnancov?
3. Aké zmeny v politike i v praktickej činnosti na úseku ľudských zdrojov sú nevyhnutné, aby bol dosiahnutý žiaduci súlad medzi pracovnými miestami a zamestnancami?

V priebehu strategických úvah sa tieto otázky ešte konkretizujú:

1. Koľko a aký druh zamestnancov bude podnik potrebovať?
2. Aká ponuka pracovných síl sa v podniku i mimo neho perspektívne predpokladá?
3. Čo je potrebné urobiť, aby bola pokrytá žiaduca perspektívna potreba zamestnancov v podniku?

Aby bolo možné dať na všetky uvedené otázky spoľahlivú odpoveď, musí sa podnikové strategické riadenie dôkladne zaoberať nielen vnútornými podmienkami podniku, ale predovšetkým *podmienkami vonkajšími*. Tie určujú mantinely, v ktorých sa môžu pohybovať strategické úvahy a konieckoncov i riešenia bežných úloh personálnej práce. Sú to predovšetkým nasledujúce *vonkajšie podmienky*:

1. *Populačný vývoj* a jeho dopad na reprodukciu pracovných zdrojov a pracovných síl,
2. *Vývoj trhu práce*, predovšetkým vývoj vzťahu medzi ponukou pracovných síl a dopytom po nich, a to nielen čo do množstva, ale aj čo do štruktúry,
3. *Zmeny techniky a technológie* využívanej alebo využiteľnej v podniku,
4. *Zmeny hodnotových orientácií ľudí*, predovšetkým zmeny profesne-kvalifikačných orientácií, orientácií týkajúcich sa vzdelania, rodiny, sociálnych potrieb a pod.. Dôležité je hlavne rozpoznať mieru stability obľuby určitých povolání, typov vzdelania, popripade modelov rodiny a rodinných orientácií žien,
5. *Priestorová mobilita obyvateľstva*, pracovných zdrojov a pracovných síl - vrátane medzištátnej mobility, prekážky stojace v ceste voľnej mobility (administratívne, bytové, socio-psychologické a iné), migračná aktivita jednotlivých sídiel či regiónov a jej územná diferenciácia, rezidenčná orientácia (preferencia) ľudí (miera obľuby bývania v rôznych typoch sídiel, napr. príťažlivosť veľkomiest či území vyznačujúcich sa určitou kvalitou životného prostredia),
6. *Pracovná a sociálna legislatíva a politika zamestnanosti* (štátna či lokálna), miera ich stability.

Je však potrebné brať do úvahy i ďalšie vonkajšie podmienky, ako napr.:

7. *Priebeh tzv. priemyslového cyklu*, t.j. striedanie obdobia konjunktúry a depresie,
8. *Možné zmeny v dopyte po výrobkoch či službách* podniku (čo do množstva, tak čo do štruktúry), popripade možné zmeny konkurenčného prostredia na trhu výrobkov a služieb, možné zmeny na trhu surovín a energií,
9. *Zmeny v miere otvorenosti národnej ekonomiky*, stabilitu politických pomerov a zákonov spoluvytvárajúcich ďalšie podmienky pre činnosť podniku atď..

Mimoriadny význam má skúmanie väčšiny týchto podmienok v bezprostrednom okolí podniku, na území, na ktorom má trvalé bydlisko rozhodujúca časť zamestnancov podniku, v žiadnom prípade však nemožno ignorovať ani ostatné regióny štátu. Pracovná sila v krajinách s vyspelou trhovou ekonomikou sa vyznačuje vysokou priestorovou i pracovnou mobilitou a podniky tak nebývajú závislé len na pracovných zdrojoch nachádzajúcich sa v najbližšom okolí. U nás však zatiaľ dosť podstatne limituje priestorovú mobilitu pracovných síl nepriaznivá situácia v oblasti bývania, predovšetkým v mestách a v priemyslových aglomeráciách.

Pokiaľ ide o *vnútorné podmienky*, tak je potrebné zaoberať sa tromi skupinami podmienok, ktoré súvisia s:

1. *organizáciou* (veľkosť podniku, organizačná štruktúra, priestorová štruktúra, technika a technológia, produkcia, personálna politika, kultúra a iné),
2. *prácou* (charakter a obsah, podnetnosť (zaujímavosť), rozmanitosť, autonómia, obtiažnosť, rizikovosť, úroveň a formy organizácie práce, individuálny alebo tímový charakter a iné),
3. *zamestnancami* (počet, demografická, ekonomická, sociálna a priestorová štruktúra, ich znalosti a vedomosti, rozvojový potenciál, mobilita (fluktuácia), osobnosť, hodnotové orientácie, očakávania, rodinné zázemie, bytové a iné životné podmienky a iné).

Ako vidno podnikové strategické riadenie ľudských zdrojov musí brať do úvahy množstvo faktorov ovplyvňujúcich perspektívne formovanie a fungovanie podnikovej pracovnej sily a tým i podniku. Nutnosť komplexného prístupu k formulovaniu strategických personálnych cieľov a k voľbe metód používaných k dosiahnutiu týchto cieľov i nutnosť širokého odborného profilu personalistu je tým dostatočne preukázaná [3].

Stratégia riadenia ľudských zdrojov v podmienkach Slovenskej pošty

Platná stratégia ľudských zdrojov je upravená v rámci podnikovej stratégie a rozpracovaná v „Program rozvoja ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a. s., do roku 2011“. V uvedenom programe rozvoja ľudských zdrojov sú definované ciele vychádzajúce zo strategických cieľov spoločnosti, nástroje, postupy a aktivity, ktoré vedú k ich naplneniu. Podmienkou realizácie programu je zohľadnenie interných a externých vplyvov, ovplyvňujúcich jej úspešnosť.

Cieľom je vybudovanie komplexného a efektívneho systému riadenia ľudských zdrojov s využitím vhodného personálneho informačného systému, a to v podnikovom prostredí, ktoré zabezpečí zvýšenie výkonnosti spoločnosti a podporí získanie a udržanie dobrého mena spoločnosti [4].

Stratégia ľudských zdrojov je zameraná na 7 oblastí, ktorými sú:

1. systém organizácie práce a personálneho manažmentu,
2. systém získavania a výberu zamestnancov,
3. systém adaptácie zamestnancov,
4. systém vzdelávania zamestnancov,
5. systém hodnotenia zamestnancov,
6. systém kariérneho rozvoja zamestnancov,
7. systém motivácie zamestnancov.

Systém organizácie práce a personálneho manažmentu je zameraný na efektívne využívanie a hospodárenie s ľudským kapitálom a participáciu vedúcich zamestnancov na riadení ľudských zdrojov. Medzi najvýznamnejšie aktivity patria:

- identifikácia možností optimalizácie personálneho manažmentu, manažmentu vzdelávania,
- aktualizovanie systému typových pozícií,
- optimalizovanie pracovných činností a postupov,
- zabezpečenie zmien organizačnej štruktúry pri rešpektovaní strategických zámerov,
- definovanie kľúčových zamestnancov,
- podporovanie pracovnej mobility zamestnancov,
- uplatňovanie pravidiel outplacement (systém poskytujúci podporu prepusteným zamestnancom),
- využívanie outsourcingu predovšetkým v činnostiach spoločnosti bezprostredne nesúvisiacich s core businessom.

V oblasti získavania a výberu zamestnancov je stratégia zameraná na aktívne vyhľadávanie perspektívnych zamestnancov hlavne na kľúčové pozície v spolupráci so školami, úradmi práce a personálnymi agentúrami a na efektívne aplikovanie absolventského programu.

V rámci systému adaptácie zamestnancov je stratégia orientovaná na zmenu tohto systému, najmä aktívnym zapojením tútorov.

Hlavným zameraním systému vzdelávania zamestnancov je prehĺbovanie a rozširovanie vedomostí, zručností a schopností zamestnancov v záujme zvýšenia ich flexibility s možnosťou využitia finančných zdrojov eurofondov. Nosnou aktivitou je cieľená rekvalifikácia zamestnancov a adresnosť vzdelávania.

Pri systéme hodnotenia zamestnancov je hlavným cieľom jeho prepojenie s ostatnými systémami riadenia ľudských zdrojov.

Kariérny rozvoj zamestnancov je zameraný na zabezpečenie rozvoja zamestnancov v zhode s vlastnými potrebami a možnosťami, ako aj s potrebami a možnosťami spoločnosti a vytvorenie databázy personálnych rezerv.

Oblasť motivácie zamestnancov je zameraná najmä na výkon zamestnanca, rast produktivity práce, na štruktúru priemernej mzdy, odmeňovanie kľúčových zamestnancov, ale aj na zavedenie nových motivačných nástrojov v rámci systému zamestnaneckých výhod a nových nástrojov v oblasti starostlivosti zamestnancov.

Program rozvoja ľudských zdrojov sa dotkol aj firemnej kultúry, ktorej zmena mala dosiahnuť, aby sa stala strategicky žiaducou. Za tým účelom bol už v roku 2006 na základe nezávislého auditu firemnej kultúry, zostavený Program zmeny firemnej kultúry vrátane akčného plánu zmeny firemnej kultúry, ktorého jednotlivé úlohy sú priebežne plnené.

Nevyhnutnou súčasťou strategických dokumentov je poukázanie na rizikové faktory, ktorých existenciu a dopad je možné ovplyvniť, o. i. prijatím včasných a správnych opatrení a automatizáciou. Rizikovými faktormi v oblasti ľudských zdrojov v podmienkach spoločnosti podľa programu rozvoja ľudských zdrojov sú hlavne vysoká zamestnanosť ovplyvnená vysokým podielom fyzickej práce predovšetkým pri spracovaní zásielok, nízka automatizácia a mechanizácia, zložité technologické postupy, duplicita vykonávaných činností.

Najvýznamnejším strategickým zámerom v oblasti ľudských zdrojov po prechode od personálneho manažmentu k manažmentu ľudských zdrojov je dosiahnutie vrcholnej fázy vývoja ľudských zdrojov - ľudský kapitál.

Aktivity v oblasti ľudských zdrojov realizované v nadväznosti na rozvojové zámery Slovenskej pošty

V rámci rozvojových programov a stratégií ľudských zdrojov či už priamo alebo nepriamo dominoval jeden zo základných prvkov riadenia ľudských zdrojov, ktorým je plánovanie ľudských zdrojov a ich efektívne využívanie. Na začiatku roka 2006 bol do praxe zavedený nový nástroj „*špecializovaný audit ľudských zdrojov*“ využívajúci viacero metód ako sú bodová metóda, skálogramová metóda, selfmonitoring a empirické a dopadové štúdie.

Nový nástroj a jeho metódy umožňujú:

- plánovanie počtu zamestnancov v súčasnom aj budúcom období,
- optimalizáciu počtu zamestnancov,
- sledovanie výkonu zamestnancov s možnosťou prepojenia na oblasť odmeňovania.

Za účelom skvalitnenia získavania zamestnancov bola vytvorená koncepcia náboru a výberu zamestnancov založená na nových prvkoch, metódach a efektívnejších postupoch. Najväčší význam v tejto oblasti malo *zavedenie nových a efektívnejších prvkov*, ktorými sú

najmä spolupráca so vzdelávacími inštitúciami, účasť na burzách práce, odporúčania vlastných zamestnancov a zvýšenie podielu inzerátov prostredníctvom internetu.

Systém odmeňovania zamestnancov je nepretržite sledovaný úsekom ľudských zdrojov najmä prostredníctvom auditov, porovnávacej analýzy, analýzy prirodzených úbytkov v čiastke vyplatených miezd a meraní spokojnosti zamestnancov. Výstupy merania spokojnosti zamestnancov ukázali, že z hľadiska dôležitosti motivačných faktorov najdôležitejšími faktormi pre zamestnancov sú priamy nadriadený, sociálne istoty a systém odmeňovania. Z monitoringov systému odmeňovania, úrovne produktivity práce a strategických cieľov spoločnosti vyplýva, že je potrebné v súčasných podmienkach, aj napriek novým trendom v tejto oblasti, venovať neustálu pozornosť prepojeniu odmeňovania na výkon zamestnancov, podpore pracovnej mobility zamestnancov, prepojeniu výsledkov z aplikácie jednotlivých systémov a metód na odmeňovanie.

Za účelom skvalitňovania podmienok pre motivovanejší personál a tým aj zvýšenie kvality práce bol vytvorený *motivačný program* zameraný nielen na odmeňovanie zamestnancov, ale aj na:

- starostlivosť o zamestnancov,
- vzdelávanie zamestnancov,
- zamestnanecké výhody,
- zamestnanecké vzťahy a sociálny rozvoj.

Systém hodnotenia zamestnancov za účelom optimálneho využitia pracovného potenciálu zamestnancov spoločnosti na základe získaných informácií o ich pracovnom výkone, pracovnom správaní a schopnostiach je neustále analyzovaný a prispôsobovaný podmienkam spoločnosti.

Novým prvkom v oblasti vzdelávania zamestnancov je *Katalóg vzdelávacích aktivít*, z ktorého vedúci zamestnanci môžu vyberať vzdelávacie aktivity vhodné pre zvýšenie schopností, zručností a vedomostí zamestnancov.

Významným prvkom a prínosom pre Slovenskú poštu je *začlenenie sa zamestnanca do spoločnosti a miera jeho stotožnenia sa s firemnou kultúrou*. Dobrá firemná kultúra pomôže naplňať ciele spoločnosti a zároveň aj prispievať k naplneniu potrieb zamestnancov. Formálne definovanie sa začalo v roku 2006 po adaptácii všetkých zamestnancov na nové podmienky v prostredí akciovej spoločnosti. V roku 2008 bol vypracovaný návrh vyhlásenia a následne akčný plán.

Nevyhnutnou súčasťou efektívnej práce personálneho manažmentu sú informačné systémy. Pokrok pre úsek ľudských zdrojov v tejto oblasti znamená *nová verzia personálneho informačného systému a zavedenie ďalších modulov*, ktorými sú organizačná štruktúra, vzdelávanie zamestnancovo a uchádzači o zamestnanie.

Novým nástrojom k dosahovaniu cieľov spoločnosti, k zvýšeniu výkonnosti a konkurencieschopnosti spoločnosti v oblasti ľudských zdrojov je *personálny controlling*, ktorý môže pomôcť pri identifikácii prínosov riadenia ľudských zdrojov ako strategického nástroja riadenia.

Personálny controlling v užšom zmysle má kvantitatívny a operatívny charakter a hodnotí účinnosť a výstupy personálnych procesov. V širšom chápaní sleduje kvalitu riadenia ľudských zdrojov, jeho postupov a nástrojov. K riadeniu jednotlivých personálnych procesov potrebuje personálny controlling rôzne meracie veličiny a ukazovatele.

Vytváranie predpokladov pre zavedenie prvkov moderného riadenia ľudských zdrojov je spojené s konceptom „*business partner*“. Túto úlohu v súčasnom období plnia personálni controlleri. Business partner vytvára a spoluvytvára strategické riešenia firmy. Musí byť schopný zodpovedať na otázky smerovania a potenciálu ľudských zdrojov, napríklad: Aká je súčasná pozícia na trhu, aká je želaná pozícia v horizonte niekoľkých rokov? Akých máme

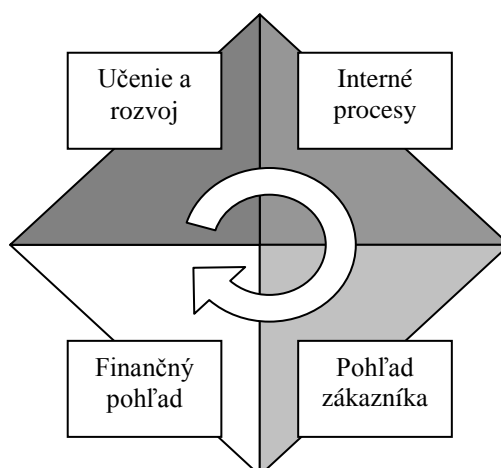
momentálne ľudí vo firme a akých budeme potrebovať pre naše plány do budúcnosti? Ktorí zamestnanci a prečo sú pre firmu kľúčoví a ako ich rozvíjať, koho máme „v zálohe“ ako náhradu za kľúčových zamestnancov a manažérov a ako s nimi pracujeme? Sú poskytované benefity v súlade s trhom?

Uplatnenie metodiky BSC v strategickom riadení ľudských zdrojov

Strategický význam útvaru ľudských zdrojov býval v porovnaní s výrobou, logistikou, financiami a marketingom podceňovaný. V očiach podnikového vedenia býval personálny útvar štábnou funkciou, ktorej hlavnou úlohou bolo „vybavovať administratívne záležitosti okolo personálu“. To sa dnes postupne mení.

V mnohých podnikoch sa ako účinný nástroj strategického riadenia využíva Balanced Scorecard (BSC). Slovenská pošta sa pri koncipovaní novej stratégie riadenia ľudských zdrojov rozhodla vychádzať práve z uplatnenia tejto metódy. BSC vnáša svetlo do 4 oblastí: financie, zákazníci, personál, procesy/systémy. Zapája do hry aj oblasť ľudských zdrojov. BSC je založená na jednoducho merateľných veličinách, ktoré zrozumiteľným spôsobom vypovedajú o všetkom podstatnom. Táto prednosť BSC môže byť využitá i v samotnej oblasti ľudských zdrojov. Pomocou vhodne zvolených ukazovateľov môže byť strategicky významná výkonnosť ľudských zdrojov preložená do zrozumiteľných podnikateľských termínov.

Obr. 2. Základné perspektívy BSC



Pokiaľ má byť metodika BSC uplatnená v oblasti ľudských zdrojov, je nutné stanoviť jasné strategické ciele pre oblasť ľudských zdrojov. Prvým krokom je zostaviť komplexnú stratégiu ľudských zdrojov odvodenú zo stratégie firmy. V nej musia byť obsiahnuté dôsledky vyplývajúce z firemnej stratégie pre oblasť ľudských zdrojov a definované jednotlivé dielčie oblasti riadenia ľudských zdrojov. Na tejto báze sa potom stanovujú strategické ciele v každej zo štyroch dimenzií BSC: financie – zákazníci – personál – procesy/systémy. Pre tieto ciele sa potom stanovujú zodpovedajúce merateľné ukazovatele. Pre zaistenie naznačených dielčích cieľov sa následne zostavujú a realizujú súbory opatrení.

Postup nasadenia BSC v personálnom manažmente:

1. porozumenie prijatej stratégie ľudských zdrojov
2. určenie dôsledkov prijatej stratégie pre oblasť ľudských zdrojov
3. stanovenie strategických cieľov pre oblasť ľudských zdrojov
4. vypracovanie merateľných indikátorov pre hodnotenie strategických cieľov
5. návrh strategických programov (súborov opatrení)

Záver

Zavedením BSC v riadení ľudských zdrojov je možné dosiahnuť napr. významný pokrok vo zvýšení atraktivity podniku na pracovnom trhu a taktiež v príprave personálu na trhovú liberalizáciu. Uplatnenie BSC v oblasti ľudských zdrojov je dlhodobý proces. Zložitosť procesu je daná jednak počtom použitých ukazovateľov a jednak nárokmi na vykazovanie a predkladanie správ o výsledkoch týchto ukazovateľov (reporting).

BSC umožňuje riadiť útvary ľudských zdrojov podľa podnikateľských princípov a vyhodnocovať jeho príspevok k úspešnosti celej firmy.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha, Grada Publishing, 1999
- [2] STRENITZEROVÁ, M.- PONIŠČIAKOVÁ, O.: Diagnostika a manažment procesov v riadení ľudských zdrojov, Monografia, Žilinská univerzita v Žiline/EDIS-vydavateľstvo ŽU, 2006, ISBN 80-8070-579-8, 135 s., 67 obr., 6 tab.
- [3] GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLLES: Cesty k úspěšnému podniku – stanovení cíle, techniky rozhodování. Computer Press, Praha, 2000
- [4] Program rozvoja ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a.s., do roku 2011