



## NOVÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA ZAMESTNANCOV SLOVENSKEJ POŠTY, A.S.

Juraj Donoval<sup>1</sup>, Lenka Bakajsová<sup>2</sup>, Mária Hliboká<sup>3</sup>

### 1 Úvod

Slovenská pošta, akciová spoločnosť Banská Bystrica je popredným poskytovateľom moderných komunikačných, distribučných a platobných služieb. Aby si udržala, ale zároveň aj posilnila svoje miesto na trhu poštových a logistických služieb, musí byť flexibilnou, spoľahlivou a zákaznícky orientovanou spoločnosťou. To si vyžaduje neustálu operatívnu inováciu všetkých činností, nevynímajúc oblasť riadenia ľudských zdrojov. Jedným zo strategických cieľov Slovenskej pošty je vytvárať primerané motivačné prostredie, a tak prispievať k zvyšovaniu produktivity, efektívnosti a kvality vykonávanej práce. K vytváraniu motivačného prostredia ako aj k zlepšeniu spokojnosti zamestnancov prispieva nemalou mierou aj systém odmeňovania zamestnancov. Aj preto sa manažment Slovenskej pošty rozhodol pristúpiť k transformácii doterajšieho systému na efektívny a obojstranne prijateľný systém odmeňovania zamestnancov.

Projekt transformácie systému odmeňovania zamestnancov bol zahájený začiatkom minulého roka, ako jeden z nosných projektov Slovenskej pošty, a. s. V praxi sa začal nový systém odmeňovania v Slovenskej pošte, a. s., uplatňovať od 1. januára 2010. Rieši odmeňovanie všetkých zamestnancov spoločnosti, s prioritným dôrazom na odmeňovanie prevádzkových zamestnancov pôšt, ktorí tvoria viac ako dve tretiny celkovej zamestnanosti Slovenskej pošty, a. s., cca 11 600 zamestnancov.

---

<sup>1</sup> Ing. Juraj Donoval, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, Partizánska cesta 9, 975 99 Banská Bystrica, Slovenská republika, tel.:+421 484 339 697,fax: +421 484 115 213, e-mail: [donoval.juraj@slposta.sk](mailto:donoval.juraj@slposta.sk)

<sup>2</sup> Ing. Lenka Bakajsová, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, Špitálska 1, 071 01 Michalovce, Slovenská republika, tel.:+421 566 868 185,fax: +421 566 868 189, e-mail: [bakajsova.lenka@slposta.sk](mailto:bakajsova.lenka@slposta.sk)

<sup>3</sup> Ing. Mária Hliboká, Slovenská pošta, Úsek ľudských zdrojov, Odbor personálneho controllingu a riadenia motivačného systému, M. M. Hodžu 7, 031 48 Liptovský Mikuláš, Slovenská republika, tel.:+421 445 526 703, e-mail: [hliboka.maria@slposta.sk](mailto:hliboka.maria@slposta.sk)

## 2 Ciele nového systému odmeňovania

Zámerom bolo transformovať doterajší systém odmeňovania zamestnancov na nový systém, ktorého cieľom bolo v prvom rade sklbiť požiadavky zamestnancov a manažérov a tým vytvoriť:

- motivačný, výkonovo orientovaný a zásluhový systém odmeňovania pochopiteľný pre všetkých zamestnancov spoločnosti a zároveň použiteľný pre manažérov spoločnosti ako nástroj motivácie zamestnancov vo svojich tímoch,
- jednoduchý, jednotný, administratívne a časovo nenáročný systém podporovaný v maximálnej miere automatizáciou,
- systém odmeňovania zameraný na plnenie strategických cieľov spoločnosti (predovšetkým v oblasti ekonomiky a kvality práce).

Požiadavky na nový systém odmeňovania sa formovali v rámci aktívnej spolupráce útvaru ľudských zdrojov s vedúcimi zamestnancami na rôznych úrovniach a z rôznych oblastí riadenia a manažérmi formou riadených diskusií v rámci workshopov, konzultácií a tiež dotazníkovou formou. Na transformácii a budovaní nového systému odmeňovania sa aktívne podieľali aj zástupcovia odborových zväzov.

## 3 Proces transformácie systému odmeňovania

Najdôležitejšie úlohy v procese transformácie systému odmeňovania zamestnancov:

- identifikovať a analyzovať dôvody na zmenu systému odmeňovania a to z úrovne manažmentu spoločnosti ako aj z úrovne zamestnancov,
- analyzovať víziu a ciele spoločnosti,
- definovať požiadavky manažmentu spoločnosti ako aj identifikovať a definovať požiadavky zamestnancov na nový systém odmeňovania,
- analyzovať pôvodný systém odmeňovania,
- identifikovať a eliminovať demotivačné faktory pôvodného systému, identifikovať a navrhnúť motivačné faktory v rámci nového systému odmeňovania,
- získavať a analyzovať poznatky z externého prostredia na domácom, ale aj zahraničnom trhu,
- identifikovať a analyzovať dostupné a použiteľné zdroje dát,
- transformovať strategické ciele spoločnosti v rámci navrhovaných jednotných ukazovateľov pre odmeňovanie, vrátane nastavenia ich hodnotiacich kritérií (transformovať ciele spoločnosti do každodennej činnosti všetkých zamestnancov spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia),
- zabezpečiť zber údajov súvisiacich s navrhovanými ukazovateľmi pre odmeňovanie, vrátane analyzovania ich vplyvu na úroveň plnenia cieľov spoločnosti ako aj na odmeňovanie zamestnancov,
- zabezpečiť aktívnu a operatívnu komunikáciu návrhov, analýz, dopadov, prínosov, rizík... voči manažmentu spoločnosti a tiež vybraným manažérom a zamestnancom z vybraných organizačných zložiek, vrátane komunikácie so zástupcami odborových zväzov,
- zrealizovať pilotné overovanie na vybraných organizačných zložkách s priamym dopadom na odmeňovanie zamestnancov,
- vyhodnotiť výsledky pilotného overovania, vrátane ich komunikácie na úrovni manažmentu spoločnosti,
- špecifikovať požiadavky pre tvorbu softvérovej podpory (definovanie požiadaviek, testovanie, zavádzanie,...),

- zabezpečiť spracovanie, pripomienkovanie, schválenie, distribúciu a výklad jednotnej metodiky pre odmeňovanie zamestnancov,
- realizovať vzdelávanie manažérov, vedúcich a ostatných zamestnancov v oblasti odmeňovania vrátane vzdelávania v oblasti softvérovej podpory,
- stanoviť konkrétne, jednotné kritériá pre odmeňovanie, vychádzajúce z podnikovej stratégie, ktoré majú byť merateľné, zamestnancami ovplyvniteľné, viazané na výkon a primerane náročné (cieľom je stanovovať jednotné a individuálne ukazovatele s cieľom zabezpečiť diferenciáciu v odmeňovaní zamestnancov od ich výkonu a kvality práce),
- zaviesť nový systém odmeňovania do užívania,
- analyzovať pripomienky, návrhy, podnety zo strany jeho užívateľov, s cieľom doladovania, skvalitňovania a tiež flexibilného prispôsobovania systému odmeňovania,
- nepodceňovanie dôležitosti tohto nástroja v riadení ľudských zdrojov.

V rámci realizácie projektu boli definované aj riziká, ich možné dôsledky a aj možnosti ich eliminovania. Aj po zavedení nového systému odmeňovania do praxe sú kritéria odmeňovania neustále vyhodnocované, analyzované, ako aj ich dopady na vývoj rozhodujúcich ekonomických ukazovateľov spoločnosti a kvality práce, v neposlednom rade aj dopady na odmeňovanie zamestnancov v závislosti od výkonu.

#### **4 Prínosy nového systému odmeňovania v praxi**

##### Pre spoločnosť:

- jednotný systém odmeňovania zamestnancov,
- diferencovaný v odmeňovaní v závislosti od výkonu,
- zameraný na plnenie konkrétnych úloh, cieľov, vychádzajúcich zo strategických cieľov spoločnosti,
- zabezpečujúci plnenie stanovených ukazovateľov,
- odzrkadľujúci ekonomickú a sociálnu situáciu v spoločnosti,
- prispievajúci k vytváraniu prostredia a podmienok pre zlepšenie spokojnosti zamestnancov, výsledkom ktorého je spokojný, lojálny, zainteresovaný a motivovaný zamestnanec.

##### Pre manažérov:

- jednoduchý systém odmeňovania zameraný na plnenie konkrétnych úloh, cieľov,
- pružný v kompetenciách v oblasti stanovovania a vyhodnocovania ukazovateľov pre odmeňovanie,
- umožňujúci stanovovať pre odmeňovanie ukazovatele, ktoré vie zamestnanec, tím, svojou prácou ovplyvňovať,
- zameraný na komplexné hodnotenie práce zamestnanca, t. j. vrátane odmeňovania pracovného právania zamestnanca a výsledkov riadiacej činnosti vedúceho zamestnanca,
- s podporou informačných technológií komfortný, administratívne a časovo nenáročný v oblasti stanovovania, sledovania a vyhodnocovania ukazovateľov pre odmeňovanie,
- korektný z hľadiska verifikácie dát vstupujúcich do systému odmeňovania,
- umožňujúci napr. vedúcim zamestnancom priamo na poštách priebežne aj denne počas hodnotiaceho obdobia sledovať vývoj v plnení stanovených ukazovateľov podľa jednotlivých zamestnancov a aj celej organizačnej zložky (napr. pošty),

- operatívny v oblasti zabezpečenia dostupnosti dát za organizačné zložky (pošty) a aj jej zamestnancov vo vzťahu k nadriadeným organizačným zložkám na konci hodnotiaceho obdobia,
- motivačný, zviditeľňujúci výkonných a zároveň odhaľujúci menej nevýkonných zamestnancov.

#### Pre zamestnancov:

- umožňuje stanovovať ukazovatele, ktoré vie zamestnanec, tím, svojou prácou ovplyvňovať,
- komplexne hodnotí prácu zamestnanca (okrem plnenia ukazovateľov aj pracovné právanie zamestnanca a riadiacu činnosť vedúceho zamestnanca),
- zabezpečuje diferenciaciu v odmeňovaní v závislosti od dosiahnutých výkonov,
- motivuje zamestnancov k vyšším výkonom, k zvyšovaniu kvality práce,
- s podporou informačných technológií je systém prehľadný, zamestnanec má možnosť priebežne denne sledovať vývoj v plnení stanovených ukazovateľov,
- administratívne a časovo nenáročný,
- zapája zamestnancov do plnenia strategických cieľov spoločnosti, definuje ich zodpovednosti, čím zdôrazňuje ich dôležitosť a získava si ich záujem,
- prispieva k vytváraniu harmonických vzťahov medzi zamestnancami na pracovisku a aj v spoločnosti.

## **5 Záver**

Nový systém odmeňovania, ktorý sa uplatňuje v praxi od 01. januára 2010, priniesol prelom v odmeňovaní predovšetkým zamestnancov v pôsobnosti oblastných riaditeľstiev pôšt. Aj napriek tomu, že rieši odmeňovanie všetkých zamestnancov Slovenskej pošty, a. s., a v praxi sa uplatňuje ešte len krátko, prináša už svoje prvé výsledky.

Vzhľadom na počet zamestnancov, na ktorých sa nový systém odmeňovania vzťahuje, potrvá ešte nejaký čas, kým si princípy odmeňovania v rámci nového systému osvoja všetci zamestnanci spoločnosti na všetkých úrovniach riadenia. Je dôležité si uvedomiť, že aj tento nástroj v riadení ľudských zdrojov má možnosť v podstatnej miere ovplyvniť postavenie Slovenskej pošty v konkurenčnom prostredí, o to viac, že nás čoskoro čaká liberalizácia poštového trhu.

## **Literatúra**

- [1] STRENITZEROVÁ, M: Nové smery v meraní firemnej výkonnosti. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod - elektronický časopis Katedry spojov. 2/2009, ISSN 1336-8281, s. 62-71