



UPLATNENIE METODIKY BSC PRI VYTVÁRANÍ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V SLOVENSKEJ POŠTE, A. S.

Kamila Jandzík¹, Mariana Strenitzerová²

1. Úvod

Príspevky publikované v predchádzajúcich dvoch číslach časopisu boli venované analýze súčasného stavu strategického riadenia ľudských zdrojov a konceptu vytvárania stratégie riadenia ľudských zdrojov v podmienkach Slovenskej pošty, a. s. (SP, a.s.). Dnešný príspevok je venovaný uplatneniu metodiky BSC pri vytváraní stratégie riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.. Uvedenú metodiku sme použili pri návrhu konceptu merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov.

V mnohých podnikoch sa ako účinný nástroj strategického riadenia využíva metodika Balanced Scorecard (BSC). SP, a. s. 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.

2. Návrh konceptu merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov – Human Resources Balanced Score Card (HR BSC)

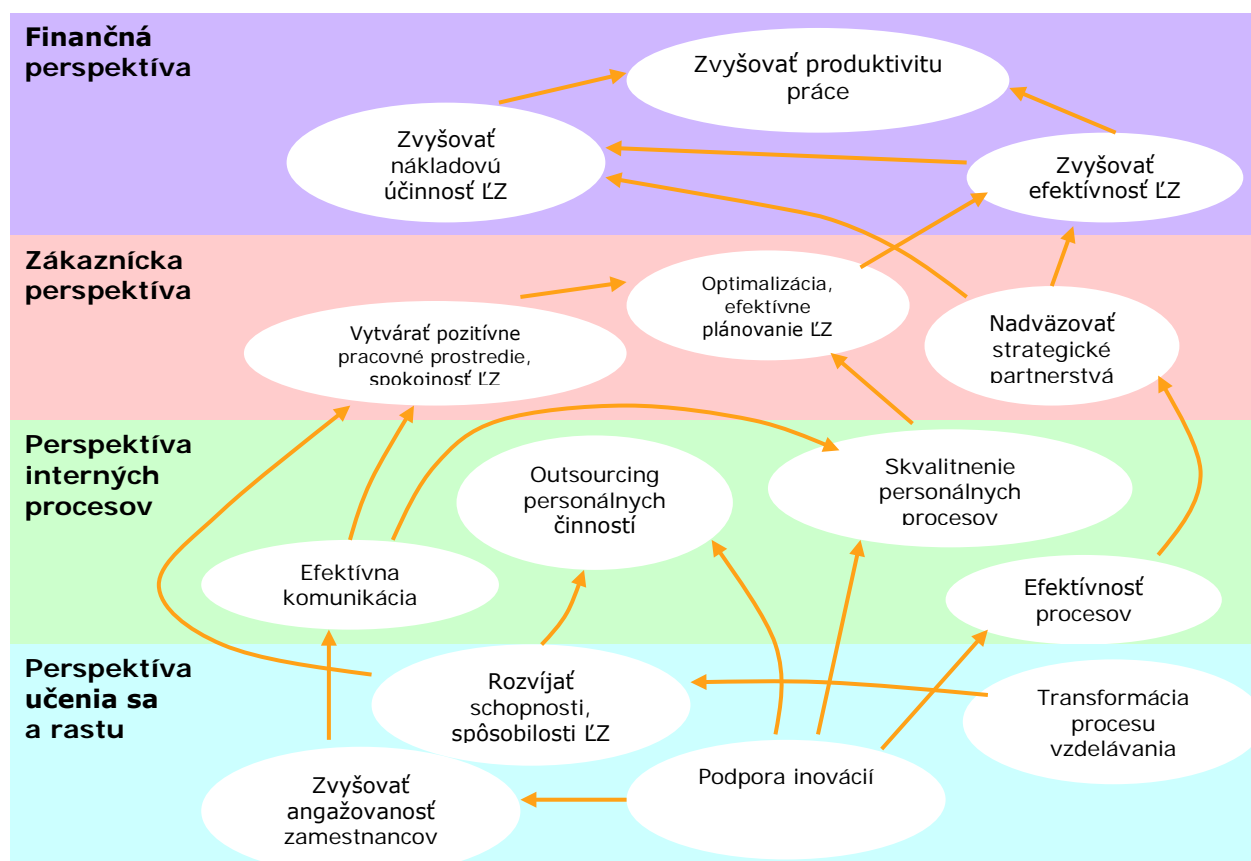
Navrhnutý koncept merania výkonnosti úseku ľudských zdrojov má slúžiť ako určitá *spätná väzba*. Presné definovanie HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) umožní poštovému podniku *vyhodnotiť správnosť konania* pri plnení určitých strategických cieľov, ako aj v závere *vyhodnotiť účinnosť a efektívnosť* implementácie navrhutej stratégie.

Navrhnuté strategické ciele úseku ľudských zdrojov sú definované v rámci štyroch základných perspektív metodiky BSC (finančná perspektíva, zákaznícka perspektíva, perspektíva interných procesov, perspektíva učenia sa a rastu). Určením vzájomných vzťahov a väzieb medzi jednotlivými cieľmi bola vytvorená tzv. strategická mapa (obr. 1).

¹ Mgr. Kamila Jandzík, 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: Strategická mapa riadenia ľudských zdrojov v SP, a. s.

Nasledovný krok aplikácie metodiky BSC spočíva vo vypracovaní kľúčových HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) pre hodnotenie strategických cieľov. Prehľad navrhnutých indikátorov ponúka tab. 1.

Tab. 1: Stanovenie kľúčových HR indikátorov (KPI)

Perspektíva	Ciele	Kľúčové HR indikátory (KPI)
Financie	Zvýšiť nákladovú účinnosť ľudských zdrojov	Rozpočtové vs. skutočné náklady
		Zisk na zamestnanca
		Osobné náklady na zamestnanca
		Podiel osobných nákladov na celkových nákladoch
	Zvýšiť efektívnosť ľudských zdrojov	Návratnosť investícií do ľudského kapitálu (HC ROI – Human Capital Return of Investment)
		Pridaná hodnota na zamestnanca
	Zvyšovať produktivitu práce	Produktivita práce z výnosov
		Mzdová produktivita
		Osobné náklady/Výnosy
	Zníženie rozdielu medzi priemernou mesačnou mzdou v SP, a. s., a priemernou mesačnou mzdou v hospodárstve SR	Mzdové prostriedky
		Priemerná mzda
		Štruktúra priemernej mzdy
		Mzdová rentabilita

Zákazníci	Vytvárať pozitívne pracovné prostredie	Index spokojnosti zamestnancov, lojalita zamestnancov
		Pracovná klíma a štýl riadenia v organizácii
	Nadväzovať strategické partnerstvá	Spätná väzba k zmluvám o poskytovaní služieb
	Zaisťovať pripravenosť ľudského kapitálu, efektívne plánovanie ľudských zdrojov	Pripravenosť ľudského kapitálu (z hľadiska kvantity, kvality, času)
		Čerpanie dovolenky
		Percentuálny podiel pracovnej neschopnosti a OČR
		Využitelnosť fondu pracovného času
	Optimalizácia zamestnanosti	Stav zamestnancov (PPEPZ)
		Stav zamestnancov podľa vybraných kategórií
		Stav zamestnancov - podľa týždenného pracovného času
		Stav zamestnancov prijatých na dobu určitú
		Stav zamestnancov pracujúcich na dohodu
		Štruktúra zamestnancov podľa vzdelania, odpracovaných rokov v SP, a. s., a veku
		Sledovanie pohybu zamestnancov
		Miera úspešnosti obsadenia voľného systemizovaného pracovného miesta/pracovného miesta náhradným zamestnancom
		Priemerný čas na získanie uchádzača na voľné systemizované pracovné miesto/na pracovné miesto obsadené náhradným zamestnancom
		Miera stability a fluktuácie
	Zníženie miery nežiaducej fluktuácie zamestnancov	Miera nežiaducej fluktuácie
	Zmena systému zamestnaneckých výhod	Miera spokojnosti so mzdou a zamestnaneckými výhodami
	Dosiahnuť dokonalosť personálnych činností, skvalitnenie personálnych procesov	Náklady na 1 transakciu
		Priebehová doba
		Miera chýb/sťažností
	Integrácia personálnych procesov	Efektívny a funkčný HRIS
	Outsourcing personálnych činností	Miera outsourcingu
	Rozvíjať partnerstvá s podnikateľskými jednotkami	Uzavreté zmluvy o poskytovaní služieb
		Schopnosť úseku ľudských zdrojov pôsobiť ako partner v podnikateľskom tíme
		Miera spoluúčasti na rozhodnutiach

Interné procesy	Zvýšenie kvality a úrovne služieb úseku LZ	Kvalita poskytovaných rád z hľadiska toho, či zodpovedajú povahe problémov (jasnosť, presvedčivosť), praktická využiteľnosť doporučení
		Rýchlosť reakcie na požiadavky o rady a služby
		Rýchlosť prejednávania sťažností a odvolaní
		Čas venovaný zákazníkovi
		Počet zamestnancov na jedného personalistu
		Náklady úseku ľudských zdrojov
		Priemerná odmena personalistu
	Poskytovať strategickú podporu podnikateľským jednotkám – rozvíjať spôsobilosti zamestnancov	Pripravenosť ľudského kapitálu
		Pochopenie strategických cieľov podniku
		Predpovedanie potrieb podniku a manažmentu
		Uplatňované strategické plány úseku LZ
		Pomoc manažérom pri identifikácii a zabezpečení potrieb vzdelávania
	Príprava a rozvoj vedúcich pracovníkov a rozvoj kultúry podpory	Systémové vyladenie vedenia
		Systémové vyladenie kultúry
		Existencia príležitostí pre vzdelávanie a rozvoj
		Stupeň uplatnenia ich kvalifikácie a schopností pri práci
		Miera kariérneho rozvoja
		Povýšenie talentov
	Vytvoriť organizáciu s vysokou výkonnosťou, zvýšenie efektívnosti systému riadenia pracovného výkonu	Systémové vyladenie zamestnancov
		Hodnotenie kvality procesu hodnotenia pracovného výkonu pracovníkov
		Hodnotenie reakcií užívateľov (manažérov a jednotlivcov)
		Analýza výstupov systému z hľadiska plánov rozvoja a zdokonaľovania
		Vplyv programu na motiváciu, výkon a oddanosť
	Zlepšenie internej komunikácie	Miera informovanosti o pracovných a zamestnaneckých záležitostiach
	Poskytovať strategické informácie	Pripravenosť systému aplikácií HR
	Rozvíjať strategické spôsobilosti	Spôsobilosť v oblasti ľudských zdrojov,

Učenie a rast		rozvoj kariéry, vnútorný personálny marketing
	Zaistiť dostatok kvalitných vedúcich pracovníkov ľudských zdrojov	Podrobná schéma kľúčových funkcií
	Vytvoriť zdieľanú víziu a kultúru, zmena firemnej kultúry	Strategické povedomie
	Zvyšovať angažovanosť zamestnancov	Motivácia k tvorivosti
	Rozšíriť preberanie najlepších praktických postupov	Prevzaté najlepšie praktiky
	Optimalizácia nákladov na vzdelávanie zamestnancov	Náklady na školenia
		Náklady na interné školenia
		Náklady na externé školenia
		Využívanie externých zdrojov (Fondy EÚ)
	Transformácia procesu vzdelávania	Počet hodín školení
		Hodiny interných školení
		Hodiny externých školení
		Penetrácia školení
		Index jazykových kurzov
		Mobilita talentov
		Stupeň, v akom programy vzdelávania a rozvoja zodpovedajú potrebám podniku i jednotlivcov
	Podpora inovácií	Počet podaných inovatívnych projektov
		Pomer počtu obdržaných návrhov k celkovému počtu zamestnancov
		Počet využiteľných návrhov od krúžkov kvality alebo zlepšovateľských skupín
		Úspory nákladov vzniknuté na základe návrhov a doporučení krúžkov kvality

Pri vypracovaní kľúčových HR indikátorov (KPI – Key Performance Indicators) pre hodnotenie strategických cieľov boli použité jednotlivé diagnostické nástroje, ktoré sa v súčasnosti využívajú v SP, a. s. pri riadení ľudských zdrojov. Boli použité výstupy personálneho controllingu, špecializovaného auditu ľudských zdrojov, interného a externého benchmarkingu a personálneho marketingu.

Postup nasadenia metodiky BSC končí návrhom strategických programov, akčných plánov a súborom opatrení. Ich špecifikácia je súčasťou metodického postupu (plánu) implementácie stratégie riadenia ľudských zdrojov v poštovom podniku.

Záver

Pri definovaní cieľov strategického riadenia ľudských zdrojov je nevyhnutné zvážiť, do akej miery by stratégia ľudských zdrojov mala brať do úvahy záujmy všetkých strán zainteresovaných na organizácii, teda záujmy pracovníkov, vlastníkov a manažmentu. „Mäkké strategické riadenie ľudských zdrojov“ bude klásť v riadení ľudských zdrojov dôraz na stránku ľudských vzťahov, na nepretržitý rozvoj, komunikáciu, zapájanie pracovníkov do rozhodovania, istotu zamestnania, kvalitu pracovného života, etické aspekty a vyváženosť pracovného a mimopracovného života. „Tvrdé strategické riadenie zdrojov“ na druhej strane bude klásť dôraz na úžitok, ktorý podniku prinesú investície do ľudských zdrojov v záujme podniku. To je zároveň filozofia riadenia ľudského kapitálu. Strategické riadenie by sa malo pokúšať dosahovať rovnováhu medzi tvrdými a mäkkými prvkami. Problém je však v tom, že

mnohé podniky majú spravidla sklon uprednostňovať tvrdý prístup a ponechávať prvky mäkké prístupu stranou. Správne nastavenie kľúčových HR indikátorov v rámci uplatnenia metodiky BSC umožňuje riadiť úsek ľudských zdrojov podľa podnikateľských princípov a vyhodnocovať jeho príspevok k úspešnosti celej firmy.

Literatúra

- [1] BÁČA, D.: Balanced scorecard: Ako prepojiť stratégiu s každodennosťou. 2004. Dostupné na internete: (<http://podnikanie.etrend.sk/34368/riadenie-a-kariera/balanced-scorecard-ako-prepojit-strategiu-s-kazdodennostou>)
- [2] KAPLAN, R.S., NORTON, D.P.: Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 4.vyd. Praha: Management Press, 2005, ISBN 80-7261-124-0
- [3] STRENITZEROVÁ, M.: New trends of strategic management [Nové trendy strategického manažmentu] In: TRANSCOM 2005 : 6-th European Conference of Young Research and Science Workers in Transport and Telecommunications : Žilina, 27-29 June 2005 : proceedings. Section 2: Economics and Management. Part 2. - Žilina: University of Žilina, 2005. - ISBN 80-8070-414-7. - S. 159-163
- [4] STRENITZEROVÁ, M.: The Development of Strategic Management In: Komunikácie – Vedecké listy Žilinskej univerzity (Communications – Scientific Letters of the University of Žilina), 4/2005, ISSN 1335-4205