VPLYV INTEGRÁCIE TELEKOMUNIKAČNÝCH SPOLOČNOSTI NA ICH ZAMESTNANCOV

Margita Majerčáková*

Úvod

V minulom roku sa na slovenskom telekomunikačnom trhu uskutočnila integrácia spoločnosti Slovak Telekom, a.s. a T-Mobile Slovensko, a.s.. Vytvorenie spoločnej firmy bolo v súlade so stratégiou materskej spoločnosti Deutsche Telekom, ktorá integráciu divízií fixných a mobilných služieb ohlásila už rok pred jej uskutočnením.

Cieľom integrácie bol vznik spoločnosti, ktorá bude ponúkať komplexné služby mobilnej aj fixnej siete ako najsilnejšieho telekomunikačného operátora so silným zázemím a najširším portfóliom produktov a služieb na slovenskom telekomunikačnom trhu. Zlúčením došlo k zmene pozície na trhu a zmenám na jednotlivých úsekoch spoločnosti.

Zmeny v riadiacej štruktúre spoločnosti

Najdôležitejšie zmeny, ktoré bolo potrebné vykonať na začiatku integrácie boli zmeny v riadiacej štruktúre spoločnosti. Na úseku generálneho riaditeľa nastalo niekoľko zmien. Medzi najdôležitejšie patrí prevzatie agendy úseku stratégie a regulačných záležitostí a odovzdanie zodpovednosti za organizačné zmeny úseku ľudských zdrojov. Na úseku generálneho riaditeľa vznikla nová divízia korporátnej služby, ktorá jej jeho najväčším útvarom a spravuje agendu regulatórnych a právnych záležitostí, korporátnej bezpečnosti a public affairs a compliance. Na úseku generálneho riaditeľa bol vytvorený projekt prioritizácie projektov pod názvom Project Prioritisation Committee, ktorý vznikol spojením Prioritisation Board (pôvodne v Slovak Telekom) a Kompasu (pôvodne v T-Mobile). V rámci Project Prioritisation Committee sú posudzované projekty pôvodného T-Mobile a Slovak Telekomu a nové integračné projekty [1]

Na úseku financií bolo taktiež potrebné vykonať zmeny súvisiace so zjednotením finančného riadenia avšak za podmienky oddelenia samotného vykazovania mobilného a fixného obchodu. K zásadným zmenám dochádza v podávaní daňového priznania za jeden podnikateľský subjekt a publikovanie jednej účtovnej uzávierky.

Úsek ľudských zdrojov prešiel zmenami v oblasti odmeňovania a výhod, kde sa na predných liniách vytvorilo motivačné odmeňovanie. Zmenili sa podmienky zamestnaneckých benefitov a zliav na produkty Slovak Telekomu, a.s., podmienky používania služobných mobilných telefónov, internetu a služobných áut. Na úsek ľudských zdrojov sa presúva zodpovednosť za organizačný manažment a riadenie organizačných zmien na úrovni organizačných útvarov a pracovných miest.

* doc. Dr. Ing. Margita Majerčáková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: +421/41/5133126, email: margita.majercakova@fpedas.uniza.sk

V oblasti marketingu, predaja a služieb zákazníkom bolo potrebné taktiež zjednotiť organizačnú štruktúru. V prípade retailu a predaja korporátnym zákazníkom došlo k prerozdeleniu a zjednoteniu regiónov, v divízii služieb zákazníkom sa zlúčili oddelenia front-office a back-office oboch spoločností pod jednotný manažment. Zároveň došlo k zjednoteniu procesov v tvorbe a vedení kampaní a propozícií. Kľúčovými prioritami sú na tomto úseku realizácia cross a up sell, udržanie (retencia) zákazníkov prostredníctvom integrovaných služieb a služieb ponúkaných z oboch portfólií, integrovaný diferencovaný prístup k zákazníkom, implementácia nového integrovaného predaja a prístupu k biznis zákazníkom, rozvoj integrovaných predajných kanálov ako web, IVR, ale aj zákaznícka spokojnosť so službami call centier. Nastavuje sa jednotná forma obsluhovania zákazníka a telefonického predaja. Zároveň sa zjednocuje starostlivosť o biznis zákazníkov, ktorí budú mať prideleného jedného reprezentanta pre ponuku mobilných aj fixných služieb.

Zjednotenie všetkých IT systémov je dlhodobější a najzložitejší proces z dôvodu odlišnosti využívaných systémov. Na úseku IT bola zriadená sekcia technologickej stratégie, architektúry a finančného manažmentu, ktorej úlohou je riadiť finančné zdroje, stratégiu a implementáciu technológií. Zároveň bola zriadená aj nová organizačná jednotka ICT Delivery Management, ktorá má posilňovať schopnosti IT prinášať nové integrované riešenia pre zákazníkov.

V súčasnosti organizačná štruktúra spoločnosti určuje základné usporiadanie integrovanej spoločnosti v členení na orgány spoločnosti a výkonný manažment. Ich spoločným cieľom je efektívna realizácia predmetu podnikania spoločnosti. Najvyšším orgánom spoločnosti je Valné zhromaždenie, ktorého pôsobnosť vymedzujú statuty spoločnosti. Samotná spoločnosť Slovak Telekom, a.s. sa ďalej delí na jednotlivé výkonné úseky, divízie, sekcie, oddelenia a tímy.

Výkonný manažment Slovak Telekomu, a.s. je zodpovedný za každodenný chod spoločnosti v súlade s rozhodnutiami predstavenstva. Predstavenstvo môže poveriť výkonný manažment akoukoľvek činnosťou, za ktorú je zodpovedný, za predpokladu, že statuty alebo slovenská legislatíva takéto poverenie nezakazujú. Výkonný manažment tvoria vedúci zamestnanci na prvej úrovni riadenia spoločnosti. Členovia výkonného manažmentu sú za svoju činnosť zodpovední predstavenstvu v zložení [2]:

Úsek generálneho riaditeľa na jeho čele stojí generálny riaditeľ spoločnosti pán Miroslav Majoroš. Úsek poskytuje služby interného auditu, rozvoja spoločnosti, korporátnej komunikácie, korporátnej služby, stratégie a procesného riadenia.

Úsek marketingu pod vedením Dušana Švaleka zastrešuje riadenie consumer segmentu, biznis segmentu, produktového manažmentu, marketingových informácií a analýz, marketingovej komunikácie, rozvoja zákazníkov a retencie a riadenia obsahu a prémiových služieb.

Úsek predaja a služieb zákazníkom pod vedením Igora Matejova sa zaoberá riadením služieb zákazníkom, predaja kľúčovým zákazníkom, predaja korporátnym zákazníkom, predaja retailovej siete, stratégiou a plánovaním predajných kanálov, riadením alternatívnych kanálov a podporou predaja.

Úsek sietí a informačných technológií. Na jeho čele stojí výkonný riaditeľ pre oblasť sietí a IT pán Rüdiger J. Schulz. Úsek sa zaoberá technologickou stratégiou, architektúrou a finančným manažmentom, službami a technológiami pevnej siete a mobilných sietí, informačnými a biznis technológiami, poskytovaním ICT služieb a operatívnej bezpečnosti.

Úsek financií na jeho čele stojí výkonný riaditeľ pre financie pán Robert Hauber. Medzi činnosťami úseku patrí controlling, nákup, riadenie finančných vzťahov so zákazníkmi, zdieľané služby, reporting a účtovné postupy. Jeho súčasťou je aj Oddelenie treasury a daní.

Úsek ľudských zdrojov na jeho čele stojí výkonná riaditeľka pre ľudské zdroje pani Petra Berecová. Úsek zodpovedá za služby, procesy a organizáciu ľudských zdrojov,

vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, systém odmeňovania a benefitov a za vzťahy so zamestnancami a bezpečnosť ich práce.

Analýza vplyvu integrácie spoločností na ich zamestnancov

Analýza vplyvu integrácie spoločnosti Slovak Telekom, a.s. a spoločnosti T-Mobile Slovensko bola zisťovaná prostredníctvom dotazníkového prieskumu [3], ktorého sa zúčastnili zamestnanci novej integrovanej spoločnosti Slovak Telekom. Oslovených bolo 70 zamestnancov, prevažne zo Žilinského regiónu. Cieľom dotazníka bolo zistiť názor zamestnancov na zlúčenie spoločnosti a ich očakávania, ktoré im toto spojenie prinesie. 60% oslovených zamestnancov tvorili muži a 40% ženy.

Obrázok 1. Vek respondentov

Vekové zastúpenie znázorňuje Obrázok 1., z ktorého vyplýva, že až 61% zamestnancov bolo zo skupiny 21-30 ročných, 30% bolo vo veku 31-40 rokov, 4% vo veku 41-50 rokov, 3% boli zo skupiny 15-20 ročných a 2% boli vo veku 51-60. Zamestnanci zo skupiny 60 a viac roční sa nezúčastnili dotazníkového prieskumu.

Obrázok 2. Počet odpracovaných rokov v pôvodnej spoločnosti

Počet rokov odpracovaných v pôvodnej spoločnosti popisuje Obrázok 2. Väčšina zamestnancov, konkrétne 54%, pracuje v spoločnosti 4-7 rokov, ale ani jeden z opýtaných zamestnancov nepracuje v spoločnosti viac ako 16 rokov. Respondenti, ktorí sa zúčastnili dopytovania boli približne v rovnakom pomere z pôvodných spoločností, čo znázorňuje Obrázok 3. Obrázok 4. uvádza, že až 39% z dotazovaných pracuje na pozícii Reprezentant, naopak najmenší počet zamestnancov (3%) pracuje na pozícii Špecializovaný reprezentant. Nik z dotazovaných nebol v manažérskej funkcii.

Obrázok 3. Zamestnanec pôvodnej spoločnosti

Obrázok 4. Pozícia v pôvodnej spoločnosti

Na otázku ako vnímate integráciu odpovedalo 57% oslovených negatívne a 43% vníma integráciu pozitívne, čo znázorňuje Obrázok 5.

Obrázok 5. Vnímanie integrácie

Po integrácii sa pre 30% zamestnancov zmenila pracovná doba. Pre 28% zamestnancov došlo ku zmene náplne práce, 22% zmenilo pracovnú pozíciu a pre 15% sa zmenili platobné podmienky. 5% uviedlo inú zmenu a to zmenu benefitov, zamestnaneckých zliav alebo nepostrehli žiadnu zmenu (Obrázok 6).

Obrázok 6 Čo sa u vás zmenilo po integrácii

Obrázok 7. znázorňuje očakávania zamestnancov, ktoré im prinesie spojenie spoločnosti. 24% očakáva stabilné pracovné miesto v spoločnosti najväčšieho Slovenského operátora, rovnaký podiel zamestnancov (18%) očakávajú väčšie možnosti kariérneho rastu a zvýšenie platu. 16% by chcelo lepšie zamestnanecké benefity, 13% väčšie zamestnanecké zľavy na produkty spoločnosti a zvyšných 11% uviedlo inú odpoveď – osobnostný rast, získanie viac vedomostí alebo prepúšťanie.

Obrázok 7 Čo očakávate od integrácie

Na otázku ako sa zmenil názor dotazovaných na spoločnosť po integrácii uviedlo 46% zamestnancov, že ich názor sa zmenil čiastočne, 33% výrazne a u 21% zamestnancov sa názor vôbec nezmenil (Obrázok 8).

Obrázok 8 Zmenil sa váš názor na spoločnosť po integrácii

Obrázok 9. poskytuje informácie o dôvodoch, prečo sa zamestnancom zmenil názor na spoločnosť. Vyjadruje názory len tých, ktorí v predchádzajúcej otázke uviedli, že sa im zmenil názor na spoločnosť čiastočne alebo výrazne. 48% sa zmenil názor z dôvodu prepúšťania zamestnancov, 20% kvôli interným zmenám ako zmena platu, zmena náplne

práce a pod. 14% uviedlo zmenu názoru z dôvodu neefektívnych procesov v spoločnosti. 7% zamestnancov sa nesplnili očakávania z integrácie a najmenej zamestnancov, 6%, zmenilo názor z dôvodu, že spoločnosť kladie dôraz na kvantitu a nie kvalitu.

Obrázok 8 Ak sa zmenil váš názor, tak uveďte prečo

Záver

Z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že najmä pohľad zamestnancov na spoločnosť Slovak Telekom sa vo veľkej miere zmenil. Dôvodom bola hlavne neistota a obavy zo straty práce, pretože po integrácii bolo viackrát avizované prepúšťanie. Zamestnanci očakávali od integrácie práve stabilné pracovné miesto v spoločnosti najväčšieho telekomunikačného operátora, a preto boli sklamaní, že sa práve toto očakávanie nesplnilo. Ďalšími dôvodmi boli zmeny, ktoré sa zamestnancov dotkli najviac, a to zmena platobných podmienok, zmena pracovnej doby a zmena pracovnej náplne. Zamestnanci si uvedomujú, že spojenie spoločnosti bolo potrebné a bolo reakciou na súčasný stav na trhu. Aj napriek tomu väčšina zamestnancov vníma integráciu negatívne, preto by sa malo nad tým vedenie spoločnosti zamyslieť a pracovať na odstránení príčin tohto negatívneho dojmu. Nová spoločnosť Slovak Telekom je tvorená zamestnancami dvoch odlišných spoločností, ktoré mali inú firemnú kultúru, iné princípy, procesy a systémy. V rámci procesu integrácie sa preberajú z jednotlivých spoločností tie najvýhodnejšie procesy, postupy a systémy.

Literatúra

- [1] KACANOVÁ Z., Zmeny súvisiace s integráciou sú schválené, In Sme Tím, 2009, december
- [2] Organizačné členenie spoločnosti [online].[s.a.]. [cit.2011-07-08].Dostupné na internete: <http://www.slovaktelekom.sk/?organizacne-clenenie-spolocnosti>
- [3] BALAŽIKOVÁ A., Analýza integrácie telekomunikačných spoločností na Slovenskom trhu, [bakalárska práca] Škol. Margita Majerčáková. - Katedra spojov Fakulty PEDAS Žilinskej univerzity v Žiline, Žilina; 2011, - 70 str.

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci riešenia projektov:

- KEGA 077-059ŽU-4/2010 Implementácia nových technológií do vzdelávania
- KEGA 089-068ŽU-4/2010 Aplikácia RFID pri sledovaní pohybu diplomových a bakalárskych prác v rámci univerzitného kampusu.
- VEGA 1/0760/10 Využitie strategického manažmentu pre podporu rozvoja regiónov.
- VEGA 1/0199/11 Výskum interoperability metód riadenia so strategickým zámerom organizácie
- KEGA 077-059ŽU-4/2010 Difúzne procesy nových mobilných služieb a ich hodnotový reťazec