



RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V MARKETINGOVEJ A EVENTOVEJ AGENTÚRE V KONTEXTE MODELU 5P

Monika Ďugelová¹ - Mariana Strenitzerová² - Mária Šubíková

Abstract: Schuler's 5P model of strategic human resource management moulds various human resource activities with strategic needs. The purpose of our paper is to show the possibilities of usage the 5P model in marketing and event agency.

Keywords: strategic human resource management, 5P model, strategic vision, philosophy, policy of human resource management

Úvod

Cieľavedomé využívanie ľudského kapitálu je základom rozvoja podniku, keďže zamestnanci, ich poznatky a schopnosti tvoria jej najcennejšie imanie. Podnik by mal zamerať svoju pozornosť na zamestnancov a riešiť problémy nie operatívne, ale strategicky plánovať ich optimálne využívanie a rozvoj ich schopností. K tomuto cieľu slúži strategické riadenie ľudských zdrojov, ktoré nadväzuje na samotnú podnikovú stratégiu. Hlavnou úlohou podnikovej stratégie je nachádzať nové možnosti a cesty budúceho rozvoja organizácie v rýchlo sa meniacich podmienkach trhového prostredia, v ktorom pôsobí. Úlohou strategického riadenia ľudských zdrojov je teda podporiť organizáciu na ceste k rozvoju prostredníctvom dlhodobého prístupu k hlavnej konkurenčnej výhode, ľudskému potenciálu.

1. Teoretické východiská

Pojem stratégia sa najskôr uplatňoval vo vojenskej terminológii, ale v priebehu 20. storočia prenikol aj do sveta podnikania a stal sa jeho neoddeliteľnou súčasťou. Stratégia určuje základné dlhodobé ciele podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie týchto cieľov. [1]

Strategické riadenie ľudských zdrojov podľa Čihovskej možno považovať za prístup k riešeniu dlhodobých problémov týkajúcich sa ľudského kapitálu, pričom jeho hlavnými cieľmi sú [2]:

- zabezpečiť integráciu stratégie so strategickými cieľmi podniku,
- zabezpečiť zhodu politiky riadenia ľudských zdrojov s politikami jednotlivých oblastí a úrovni podniku,

¹ Ing. Monika Ďugelová, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. 041 5133145, e-mail: monika.dugelova@fpedas.uniza.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

- zabezpečiť, aby sa prínosy riadenia ľudských zdrojov využívali v celom systéme riadenia podniku.

V praxi sa najčastejšie uplatňuje „**Model 5P**“ **strategického riadenia ľudských zdrojov**, ktorý obsahuje nasledovné kroky [3]:

1. Stratégia podniku – určuje postupy a činnosti potrebné pri splnení vytýčených cieľov.
2. Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia – vonkajšie prostredie ovplyvňuje predovšetkým ekonomické podmienky, konkurenčná štruktúra, trh práce, demografické a legislatívne podmienky. Vnútorné prostredie podniku ovplyvňuje finančný kapitál, ľudský kapitál, inovácie, technika a technológia.
3. Strategické potreby podnikania – možno ich identifikovať prostredníctvom otázky: „Čo je potrebné urobiť v oblasti riadenia ľudských zdrojov, aby podnik mohol uskutočniť vybranú stratégiu?“
4. Filozofia riadenia ľudských zdrojov – poukazuje na to, ako vrcholové vedenie vníma zamestnancov organizácie v súvislosti s celkovou filozofiou podniku.
5. Politika riadenia ľudských zdrojov – definuje určité hodnoty, ktorými sa usmerňuje správanie zamestnancov pri dosahovaní cieľov podniku.
6. Programy riadenia ľudských zdrojov – sú vyjadrené ako stratégie riadenia ľudských zdrojov, zahŕňajú metódy, zdroje a časové ohraničenia realizácie stanovených politík.
7. Praktiky a procesy riadenia ľudských zdrojov – bývajú zakomponované do programov riadenia ľudských zdrojov, predstavujú konkrétne aktivity a postupy.

2. Ciele a použitá metodika

Cieľom príspevku v nadväznosti na teoretické východiská je návrh riadenia ľudských zdrojov vo vybranej marketingovej agentúre podľa modelu 5P. Pri dosahovaní cieľa príspevku je použitá metóda osobného expertného interview a dotazníka.

Uskutočnenie výskumnej metódy interview predstavuje asymetrickú situáciu, pri ktorej výskumník vedie rozhovor a kladie otázky a respondent na otázky odpovedá. Odpovede si výskumník zaznamenáva a neskôr ich vyhodnotí. Interview umožňuje zachytiť nielen fakty, ale i hlbšie preniknúť do motívov a postojov respondentov, možno pri ňom sledovať aj vonkajšie reakcie respondenta a podľa nich usmerňovať ďalší priebeh interview.

Dotazník patrí medzi jednu z najčastejšie používaných metód vo výskume. Používa sa v spoločenských vedách na hromadné a rýchle zisťovanie faktov, názorov, postojov, preferencií, hodnôt, motívov, potrieb, záujmov a i.

3. Výsledky a ich diskusia

Model 5P strategického riadenia ľudských zdrojov umožňuje prostredníctvom na seba nadväzujúcich krokov definovať stratégiu riadenia ľudských zdrojov a uvedomiť si tak budúcnosť podniku a jeho najcennejšieho imania. Jednotlivé kroky modelu a ich riešenie boli diskutované počas interview s majiteľmi agentúry, ako aj s líniovými manažérmi, ktorí sa podieľajú na riadení zamestnancov. Názory zamestnancov na vzdelávací proces boli zisťované počas dotazníka, na ktorý odpovedali všetci zamestnanci. Cieľom dotazníka bolo zistiť spokojnosť zamestnancov s úrovňou súčasného vzdelávacieho procesu.

Podnik má v súčasnosti definovanú víziu, politiku a strategické ciele podniku. V nadväznosti na dané aspekty stratégie podniku navrhujeme podľa krokov modelu 5P charakteristiky riadenia ľudských zdrojov

3.1. Stratégia podniku

Podnik má v súčasnosti definovanú nasledujúcu víziu, politiku a ciele podniku:

Základnou víziou podniku je vytváranie hodnôt pre svojich klientov, zamestnancov a partnerov na základe etického a transparentného vzťahu. Vytváranie hodnôt pre zákazníkov a zamestnancov je závislé na dokonalom pochopení ich potrieb. Základnými hodnotami, ktorými chce podnik zefektívniť svoje podnikanie, sú:

- zmysel pre služby zákazníkom,
- zmysel pre tímovú prácu,
- zmysel pre celkový rozvoj.

Medzi hlavné ciele podniku patrí neustále zdokonaľovanie sa v poskytovaní služieb pre zákazníkov „ušitých na mieru“, znižovanie ceny týchto služieb, zvýšenie kvality a redukcia nákladov. Taktiež dôležitým cieľom pre agentúru je disponovať kvalitným a profesionálnym tímom pracovníkov. Podnik zdieľa so svojimi klientami, zamestnancami a spolupracovníkmi celú radu spoločenských cieľov založených na vzájomnej dôvere, ktorá prispieva k jasným a lojálnym vzťahom.

Zásady správania sa podniku sú zahrnuté a vyjadrené v politike podniku, ktorá vyjadruje vzťah k zákazníkom, obchodným partnerom, zamestnancom a okolitej komunite. Základnými pravidlami, podľa ktorých sa podnik riadi, sú:

- zákazník určuje konanie podniku,
- obchodný úspech = istota podniku,
- excelentné vedenie dosahuje efektívne výkony,
- stabilné obchodné vzťahy,
- rast výkonnosti = perspektíva,
- vedomie spoločenskej zodpovednosti.

3.2. Analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia

Sledovaná marketingová a eventová agentúra pôsobí na slovenskom trhu od roku 2007, pričom v súčasnosti sa snaží rozšíriť svoje doposiaľ lokálne pôsobenie na celoslovenskú úroveň. Organizácia sídli v Žiline a hlavnými predmetmi činnosti sú:

- organizácia súťaží a tanečných podujatí,
- organizácia kultúrnych podujatí pre obyvateľov mesta Žilina,
- vedenie tanečnej školy,
- prevádzka tanečného klubu,
- zhotovovanie www stránok,
- prekladateľské a tlmočnícke služby,
- prieskum trhu a verejnej mienky,
- fotografické služby,
- producentská činnosť v oblasti videotvorby.

Agentúra má celkovo dvadsaťšesť zamestnancov, z toho devätnásť žien a sedem mužov. Dvaja zamestnanci majú dosiahnuté základné vzdelanie, pätnásť zamestnancov má stredoškolské vzdelanie (dvanásť zamestnancov stredoškolské vzdelanie s maturitou) a deväť zamestnancov má ukončené vysokoškolské vzdelanie. Veková štruktúra zamestnancov nie je veľmi rôznorodá. Najviac zamestnancov je vo veku od 21 – 30 rokov (13 zamestnancov), 8 zamestnancov má od 31 do 40 rokov a 5 zamestnanci majú menej ako 20 rokov.

Organizačná štruktúra agentúry je veľmi neštandardná, dala by sa označiť ako plochá. Vedením podniku sa zaoberajú traja vrcholoví manažéri, pričom dvaja z nich sú majitelia, ktorí stáli pri jej zrode. Útvár riadenia ľudských zdrojov v agentúre nie je implementovaný, jednotlivými funkciami riadenia ľudských zdrojov sa zaoberá jeden zo spoločníkov a pomáhajú mu dvaja línioví manažéri. Agentúra plánuje pri definovaní stratégie riadenia ľudských zdrojov vytvoriť samostatný útvar, keďže si uvedomuje dôležitosť zamestnancov

a chce taktiež zaviesť nový systém hodnotenia zamestnancov. Daný útvar by mal mať na starosti jeden z líniových manažérov, ktorí aj v súčasnosti pomáhajú majiteľovi.

Vonkajšie prostredie, ktoré vplýva na podnik, sa skladá z dvoch sfér – makroprostredia a odvetvového prostredia. Makroekonomické prostredie pôsobí na podniky pozitívne, trh sa čiastočne dostal z recesie spôsobenej hospodárskou krízou, v poslednom roku sú ale podniky a živnostníci postihnutí legislatívnymi zmenami, najmä zavedením daňovej licencie, ktorá sa pohybuje v rozmedzí od 480 do 2880 Eur. Taktiež vzdelanostná úroveň v Slovenskej republike rastie, podnik ale na obsadenie nového pracovného miesta hľadá schopných a talentovaných pracovníkov s chuťou pracovať s ľuďmi bez ohľadu na ich dosiahnuté vzdelanie.

V Žilinskom kraji nemá agentúra takmer žiadneho konkurenta, ktorý by poskytoval služby v podobnom rozsahu. Agentúra spája predovšetkým činnosti eventovej a marketingovej agentúry, tanečnej školy a okrem toho vlastní priestory priamo v centre mesta, kde prevádzkuje tanečný klub, a ktoré využíva pri organizácii rôznych kultúrnych podujatí. Z dodávateľskej perspektívy je podnik závislý od dodávateľov nápojov a surovín potrebných pre fungovanie tanečného klubu a od DJov, ktorých objednáva na každú akciu samostatne. Zákazníkmi podniku sú najmä mladí ľudia, návštevníci tanečného klubu a tanečnej školy a kultúrnych podujatí organizovaných pre mesto Žilina. Ďalšími odberateľmi sú podniky, ktoré využívajú služby zhotovenia www stránok, prekladateľských činností a prieskumu trhu a verejnej mienky.

3.3. Strategické potreby podnikania

Aby podnik mohol uskutočniť vybranú stratégiu, mal by sa zamerať na neustále zdokonaľovanie sa v poskytovaní služieb pre zákazníkov „užitých na mieru“ a disponovať kvalitným a profesionálnym tímom pracovníkov. Najdôležitejšími funkciami riadenia ľudských zdrojov sú teda získavanie a výber zamestnancov, adaptácia zamestnancov a vzdelávanie zamestnancov.

Podnik získava zamestnancov z interných aj externých zdrojov. Ak sa rozhodne obsadiť voľnú pracovnú pozíciu z externého zdroja, vyberie zoznam médií, kde správu o voľnom pracovnom mieste zverejní. Interný nábor uskutočňuje medzi svojimi zamestnancami prostredníctvom oznamov a pri tímových stretnutiach. Zamestnanci môžu taktiež odporúčať kandidátov na voľné pracovné miesto. Ak takto získaný pracovník zostane pracovať v podniku dlhšie ako 6 mesiacov, zamestnanec, ktorý ho odporučil, získa hodnotný darček.

Výberový proces sa v podniku uskutočňuje prostredníctvom výberového pohovoru. Pohovor vedú vrcholoví manažéri s líniovým manažérom, ktorý sa spolupodieľa na riadení ľudských zdrojov. Pre podnik sú najdôležitejšie schopnosti kandidáta, nie jeho vzdelanie. Novému pracovníkovi sú po nástupe do agentúry predstavené hodnoty podniku, jej zvyklosti a fungovanie pracovnej evidencie. Adaptáciu nového zamestnanca má na starosti líniový manažér.

Proces vzdelávania zamestnancov sa skladá zo štyroch fáz: identifikácia potreby vzdelávania → plánovanie vzdelávacieho procesu → realizácia procesu → vyhodnotenie efektivity. Všetky semináre a školenia sú prispôbené individuálnym potrebám zamestnancov, keďže vzdelávanie sa v agentúre považuje za jednu z najdôležitejších činností riadenia ľudských zdrojov. Využívajú sa nasledovné spôsoby vzdelávania:

- sebvzdelávanie,
- mentorovanie,
- hľadanie informácie prostredníctvom internetu,
- videokonferencie,
- rotácia na pracovisku,
- prednášky a semináre.

Za najefektívnejšiu metódu vzdelávania považujú zamestnanci videokonferencie a rotáciu na pracovisku. Pre splnenie celopodnikovej stratégie by sa mala agentúra zamerať na štyri najdôležitejšie funkcie riadenia ľudských zdrojov: získavanie a výber zamestnancov, adaptácia zamestnancov a vzdelávanie zamestnancov, pričom by mala vedieť identifikovať talentovaných zamestnancov s vysokým potenciálom pre kariérny rast a zabezpečiť im možnosti rozvoja schopností a vedomostí.

Na základe predchádzajúcich krokov definujeme konečné štyri kroky modelu 5P: filozofiu riadenia ľudských zdrojov, politiku riadenia ľudských zdrojov, programy, praktiky a procesy riadenia ľudských zdrojov. Vychádzame zo strategických potrieb podniku a analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia.

3.4. Filozofia riadenia ľudských zdrojov

Podnik vníma zamestnancov ako najcennejšie imanie, prostredníctvom ktorého môže vytvárať hodnoty a zefektívniť svoje podnikanie. Podnik chce vytvoriť tím zamestnancov, ktorý sa bude ctížiadostivo a lojálne podieľať na dosahovaní konkurenčnej výhody podniku a maximalizovaní zisku.

3.5. Politika riadenia ľudských zdrojov

Politika riadenia ľudských zdrojov definuje hodnoty, ktoré by zamestnanci mali dodržiavať pri dosahovaní cieľov podniku. Vychádzajúc z celkovej politiky podniku, zamestnanci by sa mali riadiť nasledovnými hodnotami:

- dodržiavanie vysokej úrovne zákazníckych služieb,
- snaha o získanie obchodného úspechu,
- excelentné vedenie podniku,
- snaha o udržanie stabilných obchodných vzťahov,
- podiel na spoločenskej zodpovednosti podniku.

3.6. Programy riadenia ľudských zdrojov

Programy riadenia ľudských zdrojov alebo stratégia riadenia ľudských zdrojov koordinujú úsilie tým, že adresujú hlavné problémy vzťahu ľudia – podnik. Víziou riadenia ľudských zdrojov vybranej agentúry je vytvorenie profesionálneho tímu zamestnancov so zmyslom pre celkový rozvoj podniku, ktorý dokáže vyhovieť nielen komplexným, ale najmä individuálnym požiadavkám zákazníkov. Víziu možno dosiahnuť prostredníctvom splnenia nasledujúcich cieľov:

- Prijímať schopných zamestnancov, ktorí sú stotožnení s filozofiou podniku.
- Rozvíjať talent súčasných zamestnancov prostredníctvom vzdelávacieho procesu.
- Rozvíjať tímový duch prostredníctvom kolektívnych akcií mimo podniku.
- Motivovať zamestnancov k lepšej starostlivosti o zákazníkov.
- Rozšíriť vzdelávací proces o jazykové kurzy a kurzy asertivity.

3.7. Praktiky a procesy riadenia ľudských zdrojov

Praktiky a procesy riadenia ľudských zdrojov predstavujú konkrétne postupy a aktivity pre všetky roly vedenia, riadenia a operačné roly. Ich úlohou je motivovať do potrebného správania v rolách. Vyzdvihli by sme nasledujúce praktiky:

- Adopcia stratégie riadenia ľudských zdrojov vrcholovým vedením organizácie.
- Nábor a výber zamestnancov podľa manažmentu talentu.
- Systém hodnotenia výkonnosti, štandardy výkonnosti pre schopných a talentovaných jednotlivcov.
- Identifikácia potrieb a návrh metód pre vzdelávanie zamestnancov so zameraním sa na talentovaných jednotlivcov.
- Vzdelávanie všetkých zamestnancov vo vzťahu k dosahovaniu cieľov podniku.
- Metódy rozdeľovania zdrojov z aspektu talentovaných jednotlivcov.

- Vypracovanie a implementácia metód angažovanosti jednotlivcov.
- Využitie kreatívnych skupinových metód pri rozvíjaní tímového ducha a dobrých vzťahov na pracovisku.

4. Závěry a odporúčania

Sledovaná marketingová a eventová agentúra pôsobí zatiaľ na lokálnom trhu, kde disponuje konkurenčnou výhodou v podobe takmer nulovej konkurencie. Ak chce ale pôsobiť celonárodne, musí sa zamerať na rozvoj zdrojov, ktoré jej dokážu zabezpečiť dlhodobú konkurenčnú výhodu a prosperitu. Týmto zdrojom je ľudský kapitál, čiže všetci zamestnanci podniku. Prostredníctvom modelu 5P sme definovali súčasný stav riadenia ľudských zdrojov a strategického riadenia podniku a následne navrhli hlavné komponenty strategického riadenia ľudských zdrojov (filozofiu, politiku, programy, praktiky a procesy riadenia ľudských zdrojov). Podnik chce vytvoriť profesionálny tím zamestnancov, ktorý dokáže vyhovieť všetkým požiadavkám zákazníkov. Pre naplnenie vízie a cieľov preto navrhujeme zamerať pozornosť na manažment talentu, či pri náboře a výbere zamestnancov, alebo pri vzdelávaní a kariérnom rozvoji. Zamestnanci očakávajú viac možností kariérneho rastu, ktorý je možné riadiť prostredníctvom identifikovania schopných, talentovaných a predovšetkým pracovitých zamestnancov s vysokým potenciálom.

Literatúra

- [1] SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2009. 403 S. ISBN 978-80-89393-08-4.
- [2] ČIHOVSKÁ, V., HASPROVÁ, M., MATUŠOVIČOVÁ, M.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Ekonóm, 2010. 226 s. ISBN 978-80-225-3021-7.
- [3] KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9
- [4] ŠUBÍKOVÁ, M.: *Význam strategického riadenia ľudských zdrojov v dlhodobom napredovaní podniku služieb*: bakalárska práca. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline, 2014. 53s.
- [5] STRENITZEROVÁ, M.: *Pohľad expertov na strategické riadenie ľudských zdrojov v poštových podnikoch*. In: POSTPOINT 2011: "Open market - a challenge for postal services" : 9. medzinárodná konferencia zástupcov poštových správ a univerzít, Rajecké Teplice, 19.-20. september 2011, zborník príspevkov. Žilina: Žilinská univerzita, 2011. s. 308-325. ISBN 978-80-554-0413-4.
- [6] JANDZÍKOVÁ, K., STRENITZEROVÁ, S.: *Návrh modelu strategického riadenia ľudských zdrojov v Slovenskej pošte, a.s.* In: IPoCC - International Postal and e-Communications Conference, Pardubice: 16.-17. září 2010, sborník příspěvků mezinárodní konference IPoCC.. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2010. ISBN 978-80-86530-68-0. s. 147-156.

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný ako súčasť riešenia projektu č. 2/KS/2014 „Regulačné aspekty interoperability poštových systémov“