

APLIKÁCIA UDRŽATEĽNÉHO MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PRIEMYSELNOM PODNIKU

Bc. Lukáš Schiffel
Ing. Lubomír Šmida
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

UPIM MTF STU
Paulínska 16, 917 24 Trnava
xschiffel@stuba.sk
lubomir.smida@stuba.sk
peter.sakal@stuba.sk

Abstract

Responsible approach to the management of HR is based on the concept of Corporate Social Responsibility. CSR is built on the basic ideas of Sustainable Development in order to integrate into the activities of companies a social interest and active cooperation with stakeholders, including HR. The proposal leads to the development and the change of HR status in favour of a comprehensive improvement of their quality of life through physical, economic, psychological and social aspects of the development.

Key words: intellectual capital, creation of shared value, sustainable development, corporate social responsibility, human resources

ÚVOD

Ľudské zdroje sú prvok premieňajúci financie a materiál na požadované výrobky alebo služby a prinášajú podnikom ďalšie materiálové a finančné zdroje a preto ich udržateľné riadenie bude mať vždy veľký význam.

Manažment ľudských zdrojov je definovaný ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie, (Armstrong, 2007).

1 ÚLOHY MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Hlavným cieľom manažmentu ľudských zdrojov je dosiahnuť úspech a konkurenčnú výhodu prostredníctvom strategického zabezpečovania a rozmiestňovania schopných a oddaných zamestnancov, (Kachňáková a kol., 2011).

Základnými úlohami manažmentu ľudských zdrojov sú plánovanie potreby ľudských zdrojov po stránke kvalitatívnej a kvantitatívnej a vytváranie podmienok pre ich efektívne pôsobenie v organizácii a zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi organizácie. Tieto úlohy sú realizované prostredníctvom nasledovných

personálnych funkcií, (Mihalčová a kol., 2007, Kachňáková a kol., 2011, Koubek, 2007):

1) Vytváranie a analýza pracovných miest – definovanie pracovných úloh, právomocí a zodpovednosti, obstarávanie popisu pracovných miest, špecifikácie pracovných miest a aktualizácia týchto dát;

2) Plánovanie ľudských zdrojov – plánovanie potreby pracovníkov v podniku a jej pokrytie, plánovanie rozvoja pracovníkov;

3) Získavanie, výber a prijímanie zamestnancov – príprava a zverejňovanie informácií o voľných pracovných miestach, príprava formulárov a voľba dokumentov požadovaných od záujemcov o zamestnanie, zhromažďovanie dát o uchádzačoch, ich predvýber, organizácia testov a pohovorov, rozhodovanie o výbere, vyjednávanie s vybranými záujemcami o podmienkach pracovného vzťahu, evidencia prijatého zamestnanca atď.;

4) Hodnotenie pracovného výkonu – príprava formulárov, časového plánu hodnotenia, obsahu a metódy hodnotenia, získavanie, vyhodnocovanie a archivácia dokumentov, organizovanie hodnotiaceho rozhovoru, navrhovanie a kontrola opatrení;

5) Rozmiestňovanie pracovníkov a ukončovanie pracovného vzťahu – zaraďovanie zamestnanca na konkrétne miesto, povyšovanie, presun na inú prácu, prepúšťanie;

6) Motivovanie a odmeňovanie – rôzne nástroje vplývajúce na pracovný výkon a motiváciu zamestnancov, organizácia a poskytovanie zamestnaneckých výhod;

7) Rozvoj a vzdelávanie – rôzne rozvojové aktivity, identifikácia potrieb vzdelávania, plánovanie a hodnotenie výsledkov a účinnosti vzdelávacích programov;

8) Riadenie pracovných vzťahov – organizácia rokovaní medzi vedením a odbormi, získavanie a archivácia dokumentov z rokovaní, spracovávanie informácií, sledovanie sťažností, disciplinárnych konaní, zvládanie konfliktov a komunikácie v organizácii;

9) Starostlivosť o zamestnancov – pracovné prostredie, bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, organizácia kontroly, sociálno-hygienické podmienky práce, stravovanie, otázky pracovnej doby a pracovného režimu;

10) Personálny informačný systém – zisťovanie, archivácia, spracovanie a analýza údajov týkajúcich sa pracovných miest, zamestnancov a ich práce, miezd, personálnych činností v organizácii, poskytovanie informácií.

2 UDRŽATEĽNÝ MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Zamestnanci sú kľúčovou zainteresovanou stranou v akomkoľvek programe SZP a pokiaľ má byť spoločensky zodpovedné konanie napĺňané, manažment ľudských zdrojov je zodpovedný za procesy, ktoré vedú k skutočnému zapojeniu zamestnancov do aktivít SZP, zmeny firemnej kultúry a zmeny myslenia. Pokiaľ zamestnanci do aktivít SZP nie sú zapojení, tak hlásenie k SZP môžeme považovať len za reklamnú stratégiu v rámci Public Relations.



Obr. 1 Znázornenie nezapojenia zamestnancov do CSR

Nezapojenie zamestnancov je premárnenou príležitosťou, jednak pri komunikovaní aktivít podniku v oblasti SZP smerom od zamestnancov ako vyslancov značky k verejnosti, tak najmä pre ich zaujatie a ponúknutie šance prispieť k aktivitám CSR. Zámerne či neúmyselne sa neuvažuje o formách, akými by sa mohlo zapojiť vlastnú pracovnú silu napriek tomu, že zapojenie zamestnancov je účinné na rôznych úrovniach napr. pritiažnutie najlepších talentov a ich udržanie, zaangažovanie a motivovanie, (McElhaney, 2011).

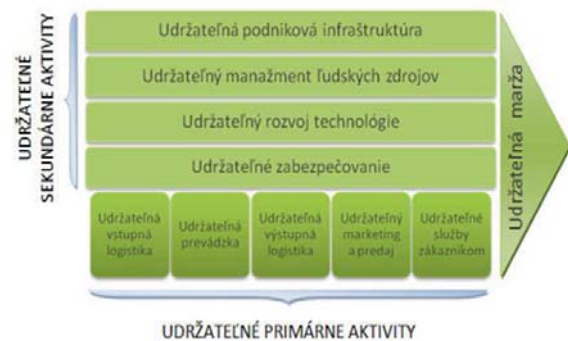
Aj keď mnohých zamestnancov môžu znepokojovať respektíve zaujímať témy z externej oblasti SZP (životné prostredie, spoločenské problémy a ľudské práva), sú tu aj interné oblasti ako zdravie, rovnováha medzi prácou a súkromným životom alebo starostlivosť o rodinu a pod. Takže ak je cieľom vytvoriť zariadenú pracovnú silu, potom je nutné angažovať zamestnancov v oboch oblastiach SZP, (McElhaney, 2011).

Dôvodom pre udržateľné riadenie ľudských zdrojov by malo byť vytvorenie udržateľnej práce, kde sú individuality produktívne zamestnané v profesiách, ktoré udržujú psychický a ekonomický blahobyt v priebehu času a práce, ktorá vytvára rovnováhu medzi rôznymi záujmami zamestnávateľov, zamestnancov a rodín. V rámci toho zamestnávateľia vytvárajú podmienky pre kontinuálny rozvoj a dopĺňanie vedomostí, podmienky pre zlepšenie zamestnanosti, prosperity a využívanie energie na dosahovanie kariérnych i mimokariérnych úspechov, (Sakál a kol., 2013).

Udržateľná práca pozostáva z piatich základných aspektov práce, ktoré predstavujú oblasti prieniku ergonómie a podnikovej personalistiky, (Sakál a kol., 2013, s.219):

- pracovné podmienky,
- fyzické a duševné zdravie,
- možnosť seberealizácie,

- zladenie pracovného a súkromného života,
- sociálno-ekonomické podmienky.



Obr. 2 Udržateľný manažment LZ v modifikovanom Porterovom hodnotovom reťazci (Šmida a kol., 2011)

Medzi kľúčové indikátory udržateľnej práce radia (Sakál a kol., 2013, s.219):

- zmenovú prácu a prácu v noci,
- neprirodzené a bolestivé pracovné polohy,
- prácu v časovej tiesni vplyvom termínov a dodacích lehôt,
- nerovnováhu medzi pracovnými a osobnými záväzkami,
- nedostatok intelektuálnej voľnosti a možnosti intelektuálneho rozvoja na pracovisku,
- nedostatočnú sociálnu podporu zo strany zamestnávateľa,
- nedostatočnú podporu kariérneho rastu,
- neistotu udržania pracovného miesta a zabezpečenie sociálnych istôt
- a ergonomických podmienok na pracovisku.

Na udržateľné spoločensky zodpovedné riadenie ľudských zdrojov sú zamerané štandardy systému personálneho manažmentu SA 8000 a AA 1000 SES.

3 ŠTANDARD SA 8000

Táto komplexná, medzinárodná a verifikovateľná norma pre vykonávanie auditov a certifikovanie zhody s podnikovou zodpovednosťou je určená a aplikovateľná pre spoločnosti všetkých veľkostí, ktoré chcú preukázať zákazníkovi a ďalším zainteresovaným stranám svoj záväzok a starostlivosť voči ľudským zdrojom. Vychádza z medzinárodných dohovorov a odporúčaní, (EuroISO):

- Medzinárodná organizácia práce;
- Všeobecná deklarácia ľudských práv;
- Dohovor o právach detí.

Špecifikuje transparentné, merateľné a overiteľné požiadavky na sociálnu zodpovednosť a umožňuje organizácii vyvinúť, udržať a presadzovať politiky v deviatich základných

oblastiach, (Bašistová, Olexová, Stankovič, 2011, DNV Business Assurance):

- Práca detí - zakazuje prácu detí (vo väčšine prípadov do 15 rokov);
- Vynútená práca - od pracovníkov sa nesmie požadovať, aby sa vzdali svojich práv a slobôd ako podmienku zamestnania;
- Zdravie a bezpečnosť - spoločnosti musia spĺňať základné normy pre bezpečné a zdravé pracovné prostredie;
- Sloboda združovania - chráni práva zamestnancov pri tvorbe a vstupovaní do odborových zväzov a pri kolektívnom vyjednávaní, bez obáv z ich následkov;
- Diskriminácia - nesmie dôjsť k žiadnej diskriminácii na základe rasy, kasty, národnosti, náboženstva, postihnutia, pohlavia, sexuálnej orientácie, členstva v odboroch alebo politickej príslušnosti;
- Disciplinárne postupy - zakazuje telesné tresty, psychický alebo fyzický nátlak a slovné napádanie pracovníkov;
- Pracovná doba - stanovuje maximálne 48 hodinový pracovný týždeň s minimálne jedným voľným dňom týždenne a maximálne 12 hodín nadčasov týždenne oceňovaných zvýhodnenou sadzbou;
- Kompenzácia - vyplácané mzdy musia spĺňať minimálne zákonné normy a zaisťovať dostatočné príjmy na pokrytie základných potrieb;
- Manažment - stanovuje postupy pre efektívne riadenie implementácie a kontroly plnenia normy SA 8000, od vymenovania zodpovedných pracovníkov na udržiavanie záznamov, riešenia problémov až po prijímanie opatrení k náprave.

Prínosy certifikácia podľa normy SA 8000 sú, (EuroISO):

- Zavedenie, udržiavanie a presadzovanie politiky a postupov v oblasti EZ a pracovného prostredia;
- Doklad o tom, že politiky, postupy a prax sú v súlade s požiadavkami tejto normy;
- Zlepšenie pozície v konkurenčnom prostredí, ktoré sa stáva "konkurenciou hodnôt";
- Plnenie požiadaviek zahraničného zákazníka na deklarovanie pracovných podmienok;
- Dôkaz zainteresovaným stranám miesto abstraktných proklamácií v oblasti sociálnej zodpovednosti;
- Zlepšená komunikácia zamestnancov so zamestnávateľom ohľadom pracovného prostredia;
- Efektívnejšie a spoľahlivejšie dodávateľský reťazec;

- Merateľný súhrn dosiahnutých výsledkov organizácie v oblasti sociálnej zodpovednosti;
- Lepšie riadenie rizík spojených s prácou, dobré meno na trhu práce.

4 AA 1000 STAKEHOLDER ENGAGEMENT STANDARD (2010)

Poslaním normy je podporovanie práva zainteresovaných strán byť vypočutý a určitej adekvátnej záväznosti organizácie predmetné problémy aj vnímať a reagovať na ne a poskytovanie celkového rámca pre zavedenie systému stakeholder manažmentu – jeho kreovanie a implementáciu, ale aj hodnotenie kvality výstupov zapojenia zamestnancov ako jednej zo zainteresovaných strán do procesov a aktivít organizácie a celkového zlepšovania systému, (Zelený, 2011).

Norma je konzistentná s normami AA 1000 AS (2008) a AA 1000 APS (2008) a kompatibilná s ostatnými relevantnými normami a postupmi (GRI, SA 8000 a pod.), čo ale nevyklučuje jej nezávislé autonómne použitie, (Zelený, 2011).

Norma chápe stakeholder manažment a zapájanie zainteresovaných strán, vrátane zamestnancov, do riadenia organizácie ako cestu v podobe troch stupňov, z ktorých každý má svoj význam a poslanie, (Zelený, 2011):

- prvý stupeň - odstraňovanie rôznych negatívnych dopadov a efektov vznikajúcich vo vzťahoch medzi organizáciou a jej zamestnancami. Jeho aplikácia je skôr vynútená okolím organizácie a vo svojej podstate vlastne predstavuje reakcie organizácie na vzniknuté, resp. vznikajúce javy.
- druhý stupeň - stakeholder manažment orientovaný na špecifické oblasti pôsobenia organizácie, ktorý môže niesť tak znaky reaktívneho, ako aj proaktívneho prístupu organizácie.
- tretí stupeň - strategický, proaktívny prístup organizácie k svojim stakeholderom zacielený na vytváranie obojstranne výhodných vzťahov. Je teda zrejmé, že aplikácia systému stakeholder manažmentu je možná tak v strategickom, ako aj takticko-operatívnom riadení organizácie.



Obr. 3 Stupne AA 1000 SES (vlastné spracovanie podľa Zelený, 2011)

Úroveň zapojenia stakeholderov respektíve zamestnancov môže organizácia zadefinovať podľa tab. 1.

Tab. 1 Zapojenie stakeholderov (Zelený, 2011)

Úroveň zapojenia	Cieľ zapojenia	Podstata vzťahov
Pasívne	Bez cieľov	Bez vzťahov
Monitorovanie	Monitoring stakeholderov	Bez vzťahov
Informovanie	Informovanie stakeholderov	„Budeme vás informovať“
Kontrakty a zmluvy	Spolupráca na zmluvnom základe	„Budeme robiť to, na čom sa dohodneme“.
Konzultácie	Spätná väzba	„Budeme vás informovať, počúvať, zvažovať vaše návrhy a poskytneme priestor na spätnú väzbu tohto procesu“
Zahrnutie	Kooperácia so stakeholdermi na rozhodovacích procesoch	Vzájomné chápanie potrieb a požiadaviek, spätná väzba v rozhodovaní
Spolupráca	Partnerstvo	Konkrétna spolupráca pri hľadaní riešení a zdieľaní výziev
Stakeholderi zohrávajú úlohy v riadení organizácie	Delegovanie	„Budeme implementovať, čo rozhodnete“

5 APLIKÁCIA UDRŽATEĽNÉHO MANAŽMENTU ĽUDSKÝCH ZDROJOV V PRIEMYSELNOM PODNIKU

Táto časť príspevku obsahuje návrh aplikácie udržateľného manažmentu ľudských zdrojov v priemyselnom podniku, ktorého cieľom je, na základe súčasného stavu zisteného z analýzy priemyselného podniku so zameraním na oblasť riadenia ľudských zdrojov, rozšíriť aktivity udržateľného riadenia ľudských zdrojov.

Aplikácia pozostáva z nasledujúcich krokov:

1. Oboznámenie vedenia priemyselného podniku s novými trendmi USZP a CSV/VZH v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

2. Prijatie záväzku, cieľov a začlenenie ľudských zdrojov do hlavných oblastí záujmu vytvárania zdieľaných hodnôt v dôsledku zmeny paradigmy.

3. Poverenie a zadefinovanie zodpovednosti kompetentnej osoby.

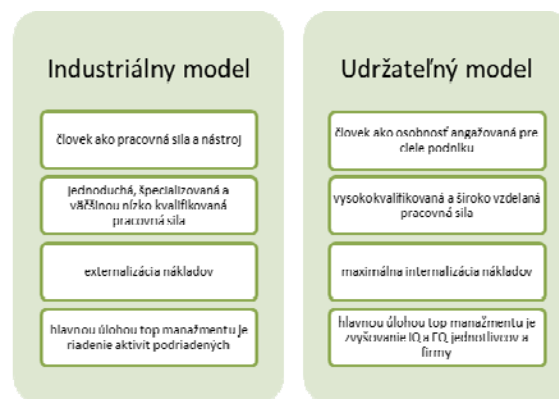
4. Plánovanie a realizácia opatrení.

5. Vyhodnotenie napĺňania prijatých záväzkov a cieľov.

Zámerom počiatočných troch krokov je poznanie nových trendov v konceptoch udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania, vytvárania zdieľaných hodnôt a prístupu k ľudským zdrojom, ďalej zmena prístupu k zamestnancom, ktorí by nemali byť iba nástrojmi, ale partnermi, vytýčenie strategických cieľov a priradenie zodpovednosti za ich plnenie. Štvrtý krok obsahuje opatrenia, ktoré sú navrhnuté na základe zistených nedostatkov. Tie sa plnením čiastkových cieľov podieľajú na podpore a plnení vytýčených strategických cieľoch.

5.1 Oboznámenie sa s novými trendmi USZP a CSV/VZH v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Bez poznania a pochopenia nových trendov udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania a vytvárania zdieľaných hodnôt sa nedá prehodnotiť a zmeniť zmýšľanie všetkých zainteresovaných strán. Preto je nutné v prvom kroku na strane vedenia podniku prostredníctvom školení alebo samoštúdia získať dostatočné vedomosti o možnostiach nového udržateľného modelu fungovania podniku s dôrazom aj na ľudské zdroje.



Obr. 4 Prechod na nový model (vlastné spracovanie podľa Sakál a kol., 2013, Řezáč, 2012)

Jedným z príkladov je aplikácia filozofie „z kolísky do kolísky“ uplatnená na človeka ako zamestnanca. Ak zamestnanec prestane spĺňať požiadavky na prácu, môže sa uplatniť na inom pracovisku. Prípadne, ak podnik racionalizuje svoju výrobu, prebytočných pracovníkov využije pre nové investície namiesto prepustenia.

Školenia je možné realizovať v spolupráci s mimovládnyimi organizáciami alebo fakultami zaoberajúcimi sa touto problematikou. V prípade

formy samoštúdia je verejne dostupné množstvo odborných článkov, zdrojov informácií a príkladov dobrej praxe, z ktorých sa dá učiť a brať príklad.

5.2 Prijatie záväzku, cieľov a začlenenie ľudských zdrojov do hlavných oblastí záujmu vytvárania zdieľaných hodnôt v dôsledku zmeny paradigmy

Zmena spôsobu myslenia vo vzťahu k ľudským zdrojom a prijatie záväzku a cieľov vedením podniku podporí zavádzanie konkrétnych opatrení a zmien. Priemyselný podnik sa v súčasnosti v stratégii vytvárania zdieľaných hodnôt zameriava na tri oblasti, a to výživa, voda a rozvoj vidieka. Výsledkom zmeny spôsobu myslenia by tak malo byť prijatie záväzku prostredníctvom začlenenia ľudských zdrojov do hlavných oblastí záujmu vytvárania zdieľaných hodnôt k trom vyššie uvedených a stanovenie strategických cieľov. Prijatie záväzku vedením podniku je kľúčové z pohľadu dania jasného signálu smerom dolu k zamestnancom a von k verejnosti a konkurencii.

5.3 Poverenie a zadefinovanie zodpovednosti kompetentnej osoby

Aby bolo možné realizovať opatrenia podporujúce udržateľnosť ľudských zdrojov, je nutné stanoviť kompetentnú osobu zodpovednú za plnenie prijatého záväzku a plnenie stanovených cieľov vytvorením pozície koordinátora pre CSV vo forme štábného útvaru podliehajúceho riaditeľovi závodu, (obr. 5). Stanovenie zodpovednosti konkrétnej osobe na vyššom stupni riadenia s vplyvom na stratégiu a plány vytvorí určitú záruku a tlak potrebný pre činnosti vyplývajúce zo záväzku. Koordinátor pre CSV bude mať za úlohu vytvoriť tím pozostávajúci z členov jednotlivých útvarov, ktorý sa bude zaoberať plnením vytýčených cieľov a realizovať opatrenia.



Obr. 5 Upravená organizačná štruktúra (vlastné spracovanie)

5.4 Plánovanie a realizácia opatrení

Záver z analýzy priemyselného podniku poukázali na niekoľko nedostatkov, ktoré však je možné odstrániť realizáciou vhodných opatrení.

Preto na základe zistených nedostatkov navrhujeme realizovať v štvrtom kroku aplikácie nasledujúce opatrenia:

1) Certifikovanie štandardu SA 8000 – zavedenie systému riadenia sociálnej zodpovednosti, ktorý špecifikuje transparentné, merateľné a overiteľné požiadavky na sociálnu zodpovednosť, umožní podniku doplniť, udržať a presadzovať politiky v oblasti sociálnej zodpovednosti k ľudským zdrojom.

2) Implementácia modifikácie normy AA 1000 SES – poslaním mojej modifikácie pôvodnej normy je kreovanie a implementácia stakeholder manažmentu na úrovni zamestnancov ako jednej zo zainteresovaných strán, teda podporovanie zapojenia rôznych skupín zamestnancov do podnikových procesov, vnímať ich očakávania, problémy a potreby a reagovať na ne.

3) Úprava systému odmeňovania – stanovenie jednotných pravidiel pridelovania individuálnej zložky výkonnostného bonusu a spravodlivé prerozdelenie zisku v prospech udržateľnej mzdy.

4) Zvýšenie kvality internej komunikácie – transparentné informovanie o finančných, kvalitatívnych a výkonnostných ukazovateľoch zo strany vedenia a zverejňovanie štatistík nástroja na navrhovanie zlepšení.

5.4.1 Certifikovanie štandardu SA 8000

V riešenom podniku je v rámci kódexu podnikania spoločnosti zavedených niekoľko politik obsahujúcich požiadavky štandardu SA 8000, ktoré sú monitorované a pravidelne auditované. Tieto podnikové politiky rovnako ako požiadavky normy SA 8000 vychádzajú z konvencií Medzinárodnej organizácie práce a všeobecnej deklarácie ľudských práv, takže pripravenosť podniku na certifikáciu je na pokročilej úrovni. V rámci internej prípravy sa podnik oboznámi so všetkými požiadavkami normy, odhalí a odstráni nedostatky a integruje normou stanovené postupy do existujúceho systému riadenia podniku. Následne je možné pristúpiť k procesu certifikácie.

Proces certifikácie SA 8000 pozostáva z troch krokov, (TÜV SÜD, 2013):

- Hodnotiaceho auditu pripravenosti** – v rámci ktorého sa posúdi splňanie platných predpisov a vyhodnotia súčasné postupy v súvislosti s požiadavkami SA 8000. Auditormi zistené nedostatky musia byť odstránené pred certifikačným auditom;
- Certifikačného auditu** – pozostávajúceho z kontroly a hodnotenia implementácie a efektivity systému podľa požiadaviek normy. Po úspešnom audite dostáva Rozhodovacia

komisia odporučenie vystaviť certifikát SA 8000 s trojročnou platnosťou;

3. **Dozorového auditu** – overujúceho každých šesť mesiacov stabilitu a zlepšovanie systému. Po skončení trojročnej doby platnosti sa vykonáva obnovovací audit.

5.4.2 Implementácia modifikácie normy AA 1000 SES

Norma AA 1000 SES sa sústreďuje na kreovanie a implementáciu stakeholder manažmentu komplexne pre všetky zainteresované strany. V našej práci vystupujú ako kľúčová zainteresovaná strana zamestnanci, takže podľa pôvodného manuálu (AccountAbility, 2005) modifikujeme návrh postupu jej implementácie na úroveň zamestnancov respektíve zamestnaneckých skupín.

Implementácia modifikácie normy AA 1000 SES pozostáva z piatich etáp:

1. Strategická identifikácia;
2. Analýza a plánovanie zapojenia;
3. Posilnenie kapacít pre zapojenie;
4. Návrh procesu zapojenia;
5. Akcia a vyhodnotenie.

Ad 1) Strategická identifikácia sa začne mapovaním jednotlivých skupín zamestnancov, ktorej cieľom je zabezpečiť, aby boli identifikované všetky príslušné skupiny zamestnancov. Pokračuje sa nastavením strategických cieľov pre zapojenie s cieľom ujasniť si svoje celkové dôvody pre zapojenie skupín zamestnancov ako zainteresovaných strán a ako sa vzťahujú k širším strategickým podnikovým cieľom. Nasleduje identifikácia problémov, ktorej účelom je posúdiť strategické ciele pre zapojenie z pohľadu rôznych, z nich vyplývajúcich, problémov. Po ukončení tejto etapy má podnik výstupy pozostávajúce zo strategických cieľov pre zapojenie, ktoré v súlade s celkovou podnikovou stratégiou, matice cieľov, problémov a zamestnaneckých skupín a počiatočného stanovenia priorít skupín a problémov.

Ad 2) Analýza a plánovanie zapojenia je druhá etapa, ktorá začína vytvorením si jasného obrazu o súčasnom stave a mechanizmoch na riešenie konkrétnych problémov, aby bolo možné identifikovať oblasti k zlepšeniu. Ďalším krokom druhej etapy je učenie od ostatných a identifikácia potenciálnych partnerov. Nasleduje zhodnotenie aktuálnej úrovne zapojenia a vytvorenie špecifických cieľov pre skupiny zamestnancov. Funkciou tejto aktivity je identifikovať súčasné procesy zapojenia zamestnancov, ich úrovne a zároveň začať premýšľať nad tým, či a ako ich ďalej rozvíjať.

Ad 3) Posilnenie kapacít pre zapojenie je treťou etapou zameranou na posilnenie schopnosti reagovať na problémy, rozvoj zručností a budovanie kapacít pre zapojenie. Výsledkom tohto procesu je pripravenosť podniku a zamestnaneckých skupín k angažovaniu sa pri riešení konkrétnych problémov vznikajúcich plnením strategických cieľov podnikovej stratégie. Ďalším dôležitým aspektom pri implementácii stakeholder manažmentu je stav zručností a ich prípadný rozvoj.

Ad 4) Návrh procesu zapojenia je predposlednou etapou implementovania modifikácie normy AA 1000 SES. Pozostáva z identifikácie najúčinnjších metód zapojenia pre jednotlivé zamestnanecké skupiny, zadané v predchádzajúcich etapách, a návrhu procesov zapojenia. Pre stanovenie najúčinnjších metód zapojenia má v tejto etape podnik niekoľko už zanalyzovaných faktorov, na základe ktorých sa môže zvoliť optimálna forma zapojenia pre jednotlivé zamestnanecké skupiny.

Ad 5) Akcia a vyhodnotenie zahŕňa vytváranie akčných plánov, ktoré poznatky, informácie a dohody pretransformujú do akcie a zabezpečenie monitorovania a reportovania. Reportovanie je neoddeliteľnou súčasťou procesu zapojenia zainteresovaných strán z hľadiska spätnej väzby voči tým, ktorí boli zapojení, ale aj z hľadiska informovania tých, ktorí zapojení neboli. Proces reportovania často pôsobí ako stimul pre vnútornú diskusiu, ktorá vedie k zmene organizačnej kultúry a výsledkov.

Implementácia tejto upravenej normy AA 1000 SES, ktorá je návodom pre zapojenie zamestnancov ako jednej zo zainteresovaných strán je zároveň overením jej prínosov a možnou prípravou pred rozhodnutím implementovať originálnu verziu, ktorá zahŕňa prácu so všetkými zainteresovanými stranami.

5.4.3 Úprava systému odmeňovania

Na základe zistených záverov z analýzy odmeňovania zamestnancov navrhujem úpravu systému odmeňovania stanovením jednotných pravidiel pridelovania individuálnej zložky výkonnostného bonusu a spravodlivé prerozdelenie zisku v prospech udržateľnej mzdy.

Nejednotné pridelovanie individuálnych bonusov shift-leadrami spôsobuje pocit nespravodlivosti v radoch pracovníkov a vznik konfliktov a „zlých nálad“. Tieto konflikty sú spôsobené neschopnosťou niektorých shift-leadrov obhájiť si udelené odmeny. Stanovenie jednotných pravidiel pridelovania individuálneho bonusu a ich zverejnenie by odstránilo nevyváženosť a eliminovalo neobjektívnosť. Zároveň by sa zverejnením jasných podmienok znížil počet

konfliktov plynúcich aj z nedostatočnej informovanosti na strane radových zamestnancov.

Druhý bod úpravy systému odmeňovania spočíva vo filozofii spravodlivého prerozdelenia zisku v prospech udržateľnej mzdy a podieľania sa na celkovom úspechu podniku tým, že sa pozitívne odrazi aj na mzde zamestnancov z výroby.

Na základe analýzy podniku možno konštatovať, že vnímanie spravodlivého delenia hodnoty vytvorenej v transformačnom procese je chápané správne ako delenie medzi všetky zainteresované strany a teda aj zamestnancov, čo je dobrým predpokladom pre priznanie udržateľnej mzdy.

V súčasnosti však podnik preferuje poskytovanie predovšetkým benefitov než udržateľnú mzdu, ktorá by umožňovala komplexné zvyšovanie kvality života po fyzickej, ekonomickej, psychologickej a sociálnej stránke rozvoja.

Takže, ak má podnik dlhodobý záujem, aby jeho zamestnanci pracovali v podniku čo najdlhšie a súčasne prinášali udržateľnú pridanú hodnotu, je potrebné v širšom rozsahu zisťovať, či je mzda udržateľná. Pretože ak sú zamestnanci partnerom a nie nástrojom, tak by mali byť podporovaní v zmysle vzťahu – ak prinášajú hodnotu navyše, mal by im tiež podnik poskytnúť hodnotu navyše. Potrebu zmeny paradigmy tvorby a rozdeľovania bohatstva/zisku v prospech udržateľnej mzdy a zvyšovania kvality života potvrdzuje aj všeobecný demografický trend budúcich rokov, kedy sa predpokladá starnutie populácie a s tým bude klesať aj množstvo pracovnej sily.

5.4.4 Zvýšenie kvality internej komunikácie

Kvalita internej komunikácie zohráva aj podľa nás významnú úlohu v motivovaní zamestnancov, aby sa aktívne zapájali do podnikového diania, rozhodovania a realizovania zmien. Preto pravidelné informovanie o postavení firmy na trhu a poznanie a porozumenie rizikám prichádzajúcim z vonkajšieho a vnútorného prostredia môže pôsobiť ako motivačný faktor, pretože zamestnanci vedia, že od celkovej výkonnosti podniku závisia, mnohokrát až existenčne. Transparentné informovanie o finančných, kvalitatívnych a výkonnostných ukazovateľoch zo strany vedenia podniku však musí byť na rôznych úrovniach v primeranej forme k pozícii pracovníka tak, aby sa prípadná nespokojnosť s odmenou neprejavila na zníženom výkone a kvalite práce.

Korektná a otvorená komunikácia môže podporiť aj efektivitu zlepšovateľských nástrojov. Zverejňovanie štatistík počtu predložených a prijatých zlepšovacích návrhov zvýši dôveryhodnosť nástroja medzi zamestnancami a

motivuje vedenie podniku zaoberať sa predloženými návrhmi vo zvýšenej miere.

5.5 Vyhodnotenie napĺňania prijatých záväzkov a cieľov

Posledný krok aplikácie udržateľného manažmentu ľudských zdrojov v priemyselnom podniku pozostáva z monitorovania a reportovania napĺňania strategických cieľov plynúcich zo záväzku a tiež špecifických cieľov prijatých opatrení.

Monitorovaním a reportovaním priebežného stavu plnenia špecifických cieľov a tiež zvolených indikátorov sa budú nepretržite získavať informácie, na základe ktorých je možné upravovať prebiehajúce aktivity, tak aby boli naplnené očakávania a ciele všetkých zainteresovaných strán.

ZÁVER

Príspevok sa v intenciách smerovania Európskej únie i podnikov pôsobiacich aj na globálnych trhoch zameriava na návrh aplikácie udržateľného manažmentu ľudských zdrojov v priemyselnom podniku v kontexte vytvárania udržateľných zdieľaných hodnôt. V súlade s návrhom tak dochádza k podpore rozvoja a zmene postavenia ľudských zdrojov v prospech komplexného zvyšovania kvality ich života po fyzickej, ekonomickej, psychologickej a sociálnej stránke rozvoja a tým aj udržateľného rozvoja podniku.

Literatúra

- ACCOUNTABILITY 2014. [online]. [cit.2013-11]. Dostupné na internete: <http://www.accountability.org/index.html>
- ACCOUNTABILITY 2005. The Stakeholder Engagement Manual. Volume 2: The Practitioner's Handbook on stakeholder Engagement. 1.vyd. ISBN 1-901693-220
- ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- BAŠISTOVÁ, A., OLEXOVÁ, C., STANKOVIČ, L. 2011. Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť. Trendy v podnikaní – 2011 (2), s. 5-13. [cit. 2013-11]. Dostupné na internete: <http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/2011-2.pdf> ISSN 1805-0603
- DNV Business Assurance. SA 8000 [online]. [cit. 2013-11]. Dostupné na internete: <http://www.dnvba.com/sk/certifikacia/Manazerske-systemy/Spolocenska%20zodpovednost/Pages/SA8000.aspx>

EuroISO. SA 8000 [online]. [cit. 2013-11]. Dostupné na internete: <http://www.euroiso.sk/index.php/iso-informacie/sa-8000>

KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol. 2011. Personálny manažment. 2.vyd. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o.. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KOUBEK, J. 2007. Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

MCELHANEY, K. 2011. Dobrý biznis. Bratislava: Eastone Group. ISBN 978-80-8109-193-3

MIHALČOVÁ, B. a kol. 2007. Riadenie ľudských zdrojov. Bratislava: Ekonóm Publishing Company. 225 s. ISBN 978-80-225-2448-3

ŘEZÁČ, J. 2012. Nový model podnikání a změna paradigmatu managementu. Praha: Česká manažerská asociace.

SAKÁL, P. a kol. 2013. Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie. Trnava: AlumniPress. 367 s. ISBN 978-80-8096-186-2.

SAKÁL, P. a kol. 2009. Logistika výkonného podniku. Trnava: SP SYNERGIA. 633 s. ISBN 978-80-254-5754-2

Social Accountability International 2013. [online]. [cit. 2013-11]. Dostupné na internete: <http://www.sa-intl.org/>

STRANDBERG, C. 2009. The Role of Human Resource Management in Corporate Social Responsibility. Burnaby: Strandberg Consulting. 26 s. Dostupné na internete: http://www.al-qadeem.com/images/white-papers/CSR_and_HR_Management1.pdf

Šmida a kol. 2011. Predpoklady budovania spoločensky zodpovedného podnikania ako súčasť udržateľnej spoločnosti v zmysle konceptu udržateľného rozvoja. Transfer inovácií – 2011 (21), s. 198-203. [cit. 2013-11] Dostupné na internete:

<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/198-203.pdf> ISSN 1337-7094

TÜV SÜD 2013. Systém spoločenskej zodpovednosti firiem SA 8000. [online]. [cit. 2013-11] Dostupné na internete:

<http://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1226579071730105630401/2008-11.PL.SA8000.A4.pdf>

ZELENÝ, J. 2011. Environmentálna politika organizácie v kontexte spoločenskej zodpovednosti. In: Spoločenská zodpovednosť – súčasť environmentálnej a firemnej kultúry 2011. Banská Bystrica: Fakulta prírodných vied UMB, s. 293 - 329. ISBN 978-80-557-0135-6 293-329

Článok je súčasťou projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Implementácia predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ v rámci študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni štúdiá na MTF STU Trnava.“

Článok je zároveň súčasťou podaného grantu VEGA č.1/0510/15 „Udržateľný strategický manažment vs. udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie vs. integrovaný manažerský systém strategických podnikateľských jednotiek.“