

NÁVRHY VYUŽITIA RASTU UDRŽATEĽNEJ PRODUKTIVITY NA ZVÝŠENIE UDRŽATEĽNEJ KONKURENCIESCHOPNOSTI V PRIEMYSELNOM PODNIKU V KONTEXTE S UDRŽATEĽNÝM SZP

Bc. Ingrida Kalmová
prof. Ing. Peter Sakál, CSc.

UPIM MTF STU
Paulínska 16, 917 24 Trnava
e-mail: xkalmova@is.stuba.sk
e-mail: peter.sakal@stuba.sk

Abstract

This article focuses on the theoretical definition of productivity in terms of sustainability and critical analysis of an industrial character, and use of productivity growth to increase sustainable competitiveness in the context of sustainable corporate social responsibility.

Key words: sustainable corporate social responsibility, globalization, productivity, competitiveness

Úvod

PRODUKTIVITA. Termín s veľkým významom. Produktívny rast v minulosti predstavoval mnoho príležitostí voľných pracovných miest. Investície do výrobných prostriedkov a zvyšovania vzdelávania nepoznali hranice. „A ako to vyzerá dnes?“ Produktívny model z minulosti už neexistuje. Ponuky pracovných miest klesajú a dopyt po nich rastie. „A čo podnikateľské jednotky?“ Tie opustili od ochoty podporovať vzdelávanie, fyzický kapitál a adekvátne hodnotiť výkony zamestnancov. Chcú byť produktívne a vykazovať rast na trhu, byť konkurencieschopné. V prípade poklesu ich produkcie sa odvolávajú na rast cenových sadzieb vstupných materiálov, nestabilnú ekonomiku štátu a pokles zákaziek. Ako keby si „neuviedomovali“, že ide o uzatvorených kruh, v ktorom sa činitele vzájomne ovplyvňujú.

Reziduálny prvok - produktivita

Inovačná spoločnosť 21. storočia si vyžaduje riadiť znalosti potrebné na tvorbu podnikového redizajnu. Produktivita je pomerne relatívny mladý koncept zložený z produktivity, nákladov a kvality. Koncept kvality je najstarším konceptom, ktorý je známy už od čias barterovej výmeny (tovar za tovar).

Súčasný koncept produktivity sa skladá [1]:

1. z technického konceptu,
2. zo socio-ekonomického konceptu,
3. z humánneho konceptu.

V súčasnom náčrte produktivity chápeme technický koncept (reprezentant efektívneho

využívania zdrojov) ako súbor manažérskych techník, praktík, zariadení, technológií a metód priemyselného inžinierstva, ktoré sú využívané na rast výkonnosti podniku. Socio-ekonomický koncept hovorí o optimálnej distribúcii obmedzených zdrojov na podporu sociálnej starostlivosti a kvality života. O čom sa nehovorí, alebo menej sa spomína je humánný koncept. Aký má postoj človek k práci ako hodnota. V súčasnosti je tento koncept deformovaný, [5].

Produktivita je základný prvok ekonomického rastu. Je reziduálnym prvkom, ktorý je možné vyjadriť vo všetkých výrobných faktorov. Produktívny proces nepretržite prebieha od priemyselnej revolúcie, napr. v oblasti výroby, logistických tokov, inovácií strojov a zariadení. Zo všeobecného hľadiska produktivita vyjadruje ako efektívne prebieha transformácia podnikových vstupov na žiadané výstupy. Reprezentant produktivity je dlhodobý koncept, ktorý obsahuje zložku ziskovosti. Ziskovosť je ovplyvňovaná cenovými sadzbami, ktoré podnik vynakladá na vstupy a ich transformáciu. Ďalej možno produktivitu charakterizovať ako mieru internej výkonnosti systému. Štandardizácia a jednotnosť využívaných mier produktivity zabezpečuje porovnateľnosť s produktivitou iných systémov. Produktivita sa vyjadruje v ekonomických jednotkách – množstvo, hodnota (peňažné prostriedky), [1].

Prepojenie UR s výkonnosťou podnikového rastu – produktivitou a jej hranicou rastu

Dnes, hľadajú podniky riešenia, ako zvýšiť produktivitu, s cieľom rýchlejšieho zvládania problematik globálnej ekonomickej krízy. Priamu pozornosť venujú programom spoločenskej zodpovednosti a ich prehodnoteniu. Aktivity podnikov v kontexte s UR sú orientované nielen na ekonomický rast, ale zohľadňuje sa celý trojdimenzionálny rozmer, t.j. i sociálny a environmentálny koncept. Oblasť SZP si vyžaduje od podniku zodpovedné správanie k spoločnosti a k prostrediu, v ktorom pôsobí.

Ďalej si vyžaduje prínosy k udržateľnému rozvoju a presadzovanie kvalitnejšieho života zamestnancov. Podniky, ktoré sa chcú stotožňovať s aktivitami SZP musia zistiť, do akej miery ich aktivity ovplyvnia finančnú výkonnosť podniku. Cieľom tohto zisťovania je preskúmať východiská koncepcie SZP v kontexte vplyvu na rastovú výkonnosť podniku. Následne je potrebné tieto výsledky zapracovať do stratégií SZP vo forme všeobecných odporúčaní a v konkrétnych návrhov na ich zaradenie do manažérskych procesov hodnotenia výkonnosti, [5].

Tvorba udržateľnej rovnováhy produktivity

Rast populácie. Fakt, ktorý zapríčiňuje vznik globálnych problémov. Problémy vznikajú i v oblasti produktivity. Nerovnováha produktivity vyplýva z nadspotreby financovanej špekulatívnym kapitálom. Vytvorila relatívny nadbytok produktívnych kapacít. Tvorba rovnováhy si vyžaduje od výrobných organizácií vyrobiť a dodať produkty v požadovanom čase zákazníkom, ktorí reálne produkujú produkt a majú dostatočné zdroje na jeho obstaranie. Nadspotreba: mať prebytok kapacít, veľa relatívneho nadbytku výrobných kapacít. Na tvorbu udržateľnej rovnováhy produktivity je potrebné vyrábať len také produkty, ktoré budú vyrobené v správnom čase, ale zároveň tieto produkty budú kupovať ľudia! To znamená, že ľudia musia mať peňažné prostriedky, aby si mohli dovoliť daný produkt obstarat' (kúpiť). Imperatívom rovnováhy je čas, funkčné produkty a zdroje na obstaranie. Udržateľná produktivita nie je statická veličina, ale dynamická je potrebné rozvoj (zmenu) produktivity uvažovať v čase, [5].

Ako udržať rast produktivity v udržateľnom prostredí konkurencie?

„Hlavným výrobkom, ktorý je dnes predávaný vo svete sú vedomosti.“

(Milan Gregor)

Udržateľná konkurencieschopnosť podniku na globálnych trhoch je bez inovácií nemožná. Inovácia predstavuje vždy riziko neistoty, či inovovaný produkt, nová technológia alebo nový systém riadenia podnikových procesov budú pozitívnym podnetom na trhu. Preto inovácia musí spĺňať potreby zákazníkov. Neznalosť požiadaviek zákazníkov vyvolá hrozbu pre podnik. Najväčším rizikom na globálnych trhoch je, že konkurencia príde skôr s inováciou na trh. Možnosť predísť riziku si vyžaduje vstup marketingových procesov do základných výskumov. Základný výskum si vyžaduje kvalifikovaných zamestnancov, [4].

Kvalifikovaní zamestnanci predstavujú strategické pružnosti a vyššiu flexibilitu podnikov. Rozvoj ľudských zdrojov je dôležitý. Človek je bytosť nadaná vlastným rozumom, tvorivými schopnosťami, skúsenosťami, znalosťami a vôľou pracovať. Prvotným dôvodom udržania rastu je rozvoj ľudských zdrojov. Preto ak chcú podniky žiť a prežiť, musia dosahovať neustále lepšie výsledky ako ich konkurencia. K tomu potrebujú motivovaných, výkonných a lojálnych zamestnancov, [7].

Kritická analýza súčasného stavu produktivity vo vzťahu k rastu udržateľnej konkurencieschopnosti v priemyselnom podniku v kontexte s udržateľným SZP

Kritickú analýzu súčasného stavu produktivity vo vzťahu k rastu udržateľnej

konkurencieschopnosti sme realizovali v spoločnosti priemyselného charakteru, ktorá sídli na Slovensku. Od začiatku podnikania táto spoločnosť zaznamenáva pozitívny rast na trhu. Tento úspech pripisuje nielen investíciám, ale najmä kľúčovým subjektom – zamestnancom.

Analýza koncepcie spoločenskej zodpovednosti v priemyselnom podniku v kontexte SZP

Politika SZP je vedená v internom dekrétu spoločnosti. Udržateľný rozvoj a sociálna zodpovednosť sú jedným zo základných hodnôt spoločnosti. Prvotný cieľ spoločenskej zodpovednosti spočíva v podpore princípov v oblasti práce, ľudských práv, životného prostredia a v boji proti korupcii. Pod udržateľnosť spadá i mobilita výrobkov, služieb a technológií. Priamu pozornosť venuje i tvorbe cien, jej cieľom je, aby boli ich sadzby prijateľné pre všetkých odberateľov.

Spoločnosť zakladá rozvoj na:

- substitúcií technológií s ohľadom na životné prostredie (inovácie),
- ochrane zdravia,
- zvyšovaní kvality života zamestnancov (obyvateľov).

Udržateľná hospodárnosť je jedna z úloh strategického plánovania, preto je pre túto vybranú spoločnosť kombinácia finančných a nefinančných ukazovateľov výkonnosti súčasťou podnikovej stratégie.

Analýza udržateľnej hodnoty celkovej produktivity v priemyselnom podniku za obdobie 2010-2013

V rámci tejto časti sme realizovali analýzu výpočtov (udržateľnej?) produktivity v spoločnosti, ktorá sa zameriava na určenie produktivity práce. Pri jej výpočtoch sme zohľadnili priebeh predchádzajúcich štyroch, po sebe nasledujúcich kalendárnych rokov: 2010, 2011, 2012 a 2013. Do úvahy kalkulácie, sme zaradili: pridanú hodnotu (vstupný faktor) a priemerný počet pracovníkov (výstupný faktor), ktorí sa podieľali na tvorbe podnikovej produktivity. Oba faktory prislúchajú každému roku osobitne. Tab. 1 vyjadruje hodnoty týchto faktorov, ktoré sú potrebné na výpočet produktivity práce. Hodnoty predstavujú reálne čísla, ktoré nám na spracovanie poskytla táto spoločnosť.

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{výstupy}}{\text{vstupy}} = \frac{\text{pridaná hodnota}}{\text{priemerný počet pracovníkov}} \quad (1)$$

Tab. 1 Výstupné a vstupné hodnoty, potrebné na výpočet produktivity práce v spoločnosti. Zdroj: vlastné spracovanie

Výstup/Vstup	2010	2011	2012	2013
Výstup:	63 469	114 618	146 758	169 032
Pridaná hodnota (€)				
Vstup:				
Priemerný počet pracovníkov	1 059	1 142	1 129	1 105
Výsledná produktivita práce	59,9	100,3	129,9	152,4

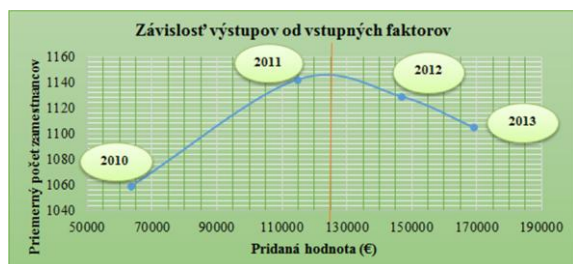
Výpočet výslednej produktivity práce sme získali dosadením hodnôt z tab. 1 do základného vzorca produktivity (1). Výsledná hodnota produktivity práce vyjadruje podiel medzi výstupnými a vstupnými veličinami spoločnosti za každý rok podnikania osobitne.

Interpretácia výsledkov kritickej analýzy produktivity práce z pohľadu priemyselného podniku za obdobie 2010-2013

Na základe výpočtov, výsledných hodnôt produktivity práce v predchádzajúcej kapitole môžeme konštatovať, že sa spoločnosti pozitívne podarilo (za roky 2010, 2011, 2012 a 2013) zvýšiť celkovú produktivitu práce.

Ďalej konštatujeme, že rozvoj spoločnosti každým rokom zrástol o značnú hodnotu v dôsledku zvyšovania a znižovania (balans) priemerného počtu zamestnancov. Produktivita a konkurencieschopnosť spoločnosti je zvyšovaná inováciami a novými technológiami v oblasti výroby. Pre spoločnosť sú dôležitejšie inovácie, pretože modifikujú výrobok do želaného stavu (požiadavky spotrebiteľa) a spôsobujú rast pridanej hodnoty. Prvoradá je výsledná produktivita, ktorá vytvára zisk (profit-only), čím je pridaná hodnota vyššia, tým je závod konkurencieschopnejší.

Vo všeobecnosti, spoločnosť pristúpila na tento „model“, aby zabezpečila rast produktivity v každom roku podnikania. Avšak, po roku 2011 táto spoločnosť zistila, že postupným znižovaním počtu zamestnancov neovplyvňuje rast produktivity a z tohto dôvodu sa model osvedčil, (viď. graf 1). Hodnoty výstupných a vstupných faktorov sú do grafu dosadené z tab. 1.



Graf 1 Závislosť výstupov a vstupov spoločnosti. Zdroj: vlastné spracovanie

Výstup z grafu vypovedá o osvedčenom modeli. Pre spoločnosť je dôležitejšia os x-ová, t.j. pridaná hodnota. Nakoľko spoločnosť vychádza z terminológie, že znižovaním počtu zamestnancov nespôsobuje pokles pridanej hodnoty, ktorá sa premieťa do výsledkov produktivity práce, ale práve naopak ju zvyšuje.

Osobný pohľad ponímania produktivity verzus pohľad spoločnosti verzus legislatíva EÚ verzus SR

Na základe výsledkov krátkeho dotazníka, ktorý sme realizovali v tejto spoločnosti, si dovoľme kritizovať situáciu v tejto spoločnosti a jej postavenie k rastu produktivity v kontexte s USZP.

Na vyplnení dotazníka sa podieľalo celkom 40 respondentov, resp. pracovníkov (mužov) robotníckych profesií v spoločnosti. Celkový počet distribuovaných dotazníkov bol celkom 55 ks. Spoločnosť uprednostňuje pracovníkov v „produktívnom veku“, o čom vypovedal i nami realizovaný dotazník. Len 10% zamestnancov, ktorí sa podieľali na vyplnení boli nad 50 rokov. Počet odpracovaných rokov v tejto spoločnosti sa vyskytoval v rôznych hodnotách (najmenej 3 roky, najviac 31).

Na základe týchto výsledkov si dovoľme „tvrdiť“, že táto spoločnosť nepotrebuje prijímať, resp. zvyšovať počet pracovníkov. Dôvodom je, že zvyšovanie plánu výroby, potenciálne zvládajú pôvodní pracovníci (bez zamestnancov v staršom veku).

Inovácie, ktoré predstavujú neodmysliteľnú súčasť spoločnosti ako nástroj konkurencieschopnosti si vyžadujú nemalé investície. Byť inovatívny a súťaživý znamená na druhej strane „šetriť“. Cieľom je „prežitie“, ktoré je smerodajné k úspore nákladov. Spoločnosť neznižuje len materiálové náklady, ale podľa nášho názoru šetrí na mzdových (ohodnotenie robotníckych profesií). Celkom 68% respondentov uviedlo, že na svojej mzde nepociťujú prílepšenie za svoje vyššie podávané výkony. Nie len, že sú očakávané lepšie výsledky robotníkov, ale aj ich podmienky sú sprísňované kontrolou a sankciami. O týchto skutočnostiach vypovedá 95% respondentov, ktorý uviedli, že pracovné podmienky sa sprísňujú. Zodpovedný postoj zamestnancov k práci vo výrobe je z toho dôvodu, že si potrebujú „udržať“ svoje zamestnanie, aby si obstarali svoje osobné potreby nevyhnutné na prežitie. Napriek tomu, 88% respondentov si uvedomuje, že spoločnosť zvyšuje svoje nároky (podmienky) v procese výroby v dôsledku ich zodpovedného prístupu k práci.

Podľa nášho názoru, pozitívny trend na zabezpečenie rastu produktivity udržateľnej konkurencieschopnosti v spoločnosti by mal byť zabezpečený zvyšovaním kvality životnej úrovne

pracovníkov a širokého okolia. A zdravý chod spoločnosti tak opatriť, vytváraním voľných pracovných pozícií, čím by spoločnosť odbremenila nátlaky na zvyšovanie výkonov zamestnancov a uskutočnila tak efektívnejšie riešenie rovnomerného rozloženia pracovných nárokov (výkonov) na zamestnancov. Defakto, tým, že táto spoločnosť bude vytvárať nadmerné zásoby nezabezpečí svoju udržateľnosť – postavenie na trhu. Celkom 88% respondentov (pracovníkov) si myslí, že spoločnosť vyrába viac ako dokáže predat', čím sa potvrdzuje, že spoločnosť vo svojej organizačnej štruktúre riadenia neobsahuje oddelenie (divíziu) marketing a predaj.

Záver z kritickej analýzy a analýzy produktivity práce v priemyselnom podniku

Pýtame sa: „Dokedy je možné takýmto spôsobom zabezpečovať v spoločnosti priemyselného charakteru rast produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti?!“ Je len otázkou času, dokedy bude táto spoločnosť uprednostňovať „profit-only“ pred „triple-bottom-line“.

Návrhy využitia rastu udržateľnej produktivity na zvýšenie rastu udržateľnej konkurencieschopnosti v priemyselnom podniku v kontexte s udržateľným SZP

Na základe výsledkov získaných z kritickej analýzy súčasného stavu využitia produktivity vo vzťahu na rast udržateľnej konkurencieschopnosti v spoločnosti sme zistili, že tento priemysel si zabezpečuje rast produktivity na zvýšenie konkurencieschopnosti neprímeraným spôsobom, t.j. pomalým, ale istým znižovaním počtu zamestnancov robotníckych profesií a neprímeraným ohodnotením za ich vykonanú prácu (znižovaním mzdy). Pochopiteľne, ide o náklady, ktoré štát nezaraďuje medzi odpočítateľné položky.

Vzhľadom na to, že zamestnanec je človek, ktorý sa primárne podieľa na transformácii vstupov na želané výstupy a nie všetky výrobné procesy sa dajú nahradiť inováciami sme sa v tejto časti snažili poukázať na nevyhnutnosť zmeny paradigmy myslenia a zastavenia nerovnováhy v tejto spoločnosti, lebo čas je dôležitý faktor vytrvalosti udržania sa na trhu vo sfére podnikania.

Návrh zaradenia divízie stratégie a USZP do organizačnej štruktúry riadenia v priemyselnom podniku

„Rozumné investície sú ako zdravá výživa.
Škoda, že väčšina investorov začína s dezertom“
(prof. Ing. Peter Staněk, CSc.)

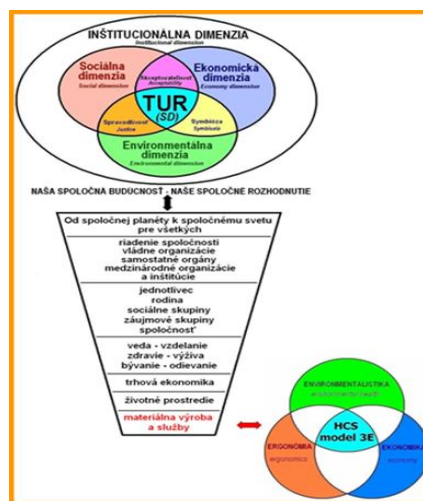
„Správať sa navonok udržateľne je marketingový ťah, ale konať skutky
v kontexte s udržateľným SZP
je zodpovednosť k spoločnosti a k nasledujúcej generácii!“
(Bc. Ingrida Kalmová)

Spoločnosť s priemyselným charakterom ako globálna spoločnosť, ktorá svojimi produktmi uspokojuje svojich zákazníkov, a chce tak konať i naďalej pri zabezpečovaní rastu produktivity a konkurencieschopnosti, musí zmeniť svoje postoje k SZP smerom k USZP. Podľa nášho názoru táto spoločnosť má dve možnosti.

Prvá alternatíva spočíva v tom, že spoločnosť bude presadzovať koncept SZP založený na princípe „*profi-only*“ a jej existencia na trhu bude otázkou času. Druhou alternatívou bude, že si zvolí koncept USZP „*triple-bottom-line*“ a zmení postoje myslenia smerom k tomuto konceptu a prežije.

Sme presvedčení, že koncept HCS model 3E (autori: Hatiar, Cook, Sakál) je pre túto spoločnosť jediným nevyhnutným nástrojom zabezpečenia udržateľnej existencie (produktivity) na trhu. Tento koncept mení postoj k hodnoteniu človeka na pracovisku s cieľom dosiahnutia kvalitnej práce, kvalitnej výroby produktov a kvalitného života ako celku (zamestnanca, podniku a jeho okolia). Tento model prepája 3E, teda ekonomický-sociálny-environmentálny pilier v kontexte s USZP, [2].

Koncept HCS model 3E je zobrazený na obr. 1.



Obr. 1 HCS model 3E a jeho zameranie na vytváranie materiálnych hodnôt pre TUR cez proces revitalizácie a zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov.

Zdroj: [3]

Ďalej, to znamená, že ak spoločnosť zmení postoj k hodnoteniu človeka na pracovisku v kontexte s HCS modelom 3E a USZP, dosiahne udržateľný rast produktivity na zabezpečenie udržateľnej konkurencieschopnosti. Návrhy, ktoré odporúčame implementovať sú z nášho pohľadu adekvátnym riešením, nakoľko môžeme konštatovať, že spoločnosť priemyselného charakteru akceptuje koncept USZP, ale v samotnej praxi sa s týmto konceptom nestotožňuje („nerozumie“ jeho podstate?). K jednotlivým návrhom nás inšpiroval i zrealizovaný dotazník v tejto spoločnosti, ktorého

výsledok v skratke hovorí o tom, že zamestnanci nepociťujú stotožnenie sa spoločnosti s USZP. Práve HCS model 3E obsahuje presné (exaktné) nástroje, ktoré sú vhodnými alternatívami na návrhy využitia rastu udržateľnej produktivity na zabezpečenie udržateľnej konkurencieschopnosti v spoločnosti.

V prvom kroku navrhujeme zaradiť do organizačnej štruktúry riadenia spoločnosti divíziu stratégie a USZP. Túto divíziu navrhujeme včleniť pod riaditeľa závodu ako „vrchol“ všetkých oddelení, od ktorej by sa odvíjalo riadenie na nižších stupňoch v spoločnosti. Cieľom nášho návrhu je potom preniknutie zásad dobrovoľnej politiky USZP od vrcholového riadenia na nižšie stupne riadenia. Hlavnou činnosťou divízie stratégie a USZP by bolo presadzovanie, adaptácia a následne i kontrola konceptu USZP [3], princípov UR a normy ISO STN 26000.

Zaradením divízie stratégie a USZP do OŠR spoločnosť získa výhody v rôznych oblastiach, [9]:

- V oblasti manažovania rizík: získa zodpovedný prístup v riadení ľudských zdrojov, kontrolu kvality výrobkov a environmentálnych noriem, ale i elimináciu škôd na obchodnú značku a štátnych zásahov.
- V oblasti zvyšovania zisku: získa viac spotrebiteľov, ktorí sa čoraz viac prikláňajú k spoločnostiam, ktoré sú v kontexte s USZP.
- V oblasti znižovania nákladov: efektívnym čerpaním zdrojov dosiahne úsporu materiálov a energií.
- V oblasti inovácií: vývoj produktu environmentálnejším procesom (spôsobom) zvýši konkurencieschopnosť spoločnosti.
- V oblasti udržania legitimacy: otvoreným dialógom so stakeholdermi zintenzívni reputáciu firmy.
- V oblasti goodwillu: zintenzívni dôveru, hodnotu značky, podiel na trhu a lojalitu spotrebiteľov.
- V oblasti manažovania ľudských zdrojov: zabezpečí zmenu prístup k ohodnoteniu, súlad medzi pracovným a mimopracovným životom, kariérny rast, boj proti korupciám, vzdelanie a zapojenie zamestnancov do spolupráce a pod.
- V oblasti prítťažlivosti pre investorov: USZP-ným zabezpečí investorom garanciu dlhodobej udržateľnosti spoločnosti.

Tieto uvedené výhody zodpovedajú využitiu rastu udržateľnej produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti v kontexte s udržateľným SZP.

Návrh na vytvorenie pracovného miesta pre divíziu stratégie a USZP v priemyselnom podniku

Navrhujeme, aby spoločnosť po zaradení divízie stratégie a USZP zamestnala na plný úväzok zodpovedného pracovníka – Seniora.

Senior, by bol hlavný riadiaci pracovník divízie a náplň jeho práce by podľa mojich predstáv obsahovala:

- tvorbu politiky USZP - odklon od „profit-only“ k „triple-bottom-line“,
- presadzovanie a koordinácia politiky USZP na nižších stupňoch riadenia,
- kontrolu zodpovedného správania oddelení v spoločnosti,
- motiváciu všetkých zamestnancov (aj robotníckych profesií) k USZP,
- tvorbu návrhov a implementáciu udržateľných strategických plánov v kontexte s internými a externými aktivitami spoločnosti,
- riešenie krízových situácií v spojitosti s udržateľným rozvojom spoločnosti,
- tvorbu návrhov k zabezpečeniu rastu udržateľnej produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti v kontexte s USZP,
- vypracovávanie podnikových výkazov/reportov USZP,
- účasť na konferenciách o USZP a šírenie ich poznatkov v spoločnosti.

V súvislosti s novovzniknutou divíziou stratégie a USZP, by v tomto prípade mohlo ísť aj o **tím USZP**, ktorého vodcom by bol Senior. Senior a jeho kolektív by spolupracovali na tvorbe udržateľných strategických návrhov a riešení krízových situácií v spoločnosti v kontexte s USZP. Dôležitou úlohou Seniora a jeho tímu by bolo i spracovanie reportov o USZP v spoločnosti do výročnej správy.

Senior pred nástupom na svoju pozíciu by absolvoval kurz Spoločensky zodpovedného podnikania (CSR) u spoločnosti **Better Future, s.r.o.** v meste Sliač (SR), ktorá je lídrom vo vzdelávaní, poradenstve i tréningov prostredníctvom expertov a ich profesionality.

Návrh zavedenia normy STN ISO 26000 v priemyselnom podniku v kontexte s konceptom USZP a HCS modelom 3E

V roku 2010 vstúpila do platnosti nová medzinárodná norma v oblasti poradenstva sociálnej zodpovednosti - STN ISO 26000. Táto norma prostredníctvom odborných poznatkov a postupov určuje spoločnostiam cestu, akou sa majú uberať, aby sa ich správanie stotožňovalo s internou a externou zodpovednosťou.

Vzhľadom na to, že v spoločnosti je norma STN ISO 26000 postrádateľná, preto navrhujeme jej zavedenie a zaužívanie.

Návrh spolupráce priemyselného podniku s UPIM MTF V Trnave

V spojitosti s hlavným návrhom, t.j. zaradenie divízie stratégie a USZP do OŠR, navrhujeme spoločnosti nadviazať spoluprácu s Materiálovotechnologickou fakultou v Trnave, s Ústavom priemyselného inžinierstva a manažmentu. UPIM MTF ponúka spoluprácu s verejnosťou, ktorej cieľom je získať prax pre študentov.

V katalógu kurzov na stránke MTF STU je ponuka niekoľkých školení, ale do pozornosti spoločnosti dávam nasledovný, ktorý je v kontexte s USZP i s jej profilom, [8]

Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie

- Profil absolventa: absolventi kurzu získajú základné teoretické a praktické skúsenosti z oblasti (trvalo) udržateľného rozvoja (TUR/UR) a udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania (SZ/USZP).
- Osnova: TUR/UR (4h), SZP/USZP (4h), viackriteriálna optimalizácia – analytický hierarchický proces (AHP) (4h). Softvér Expert Choice (4h). CBA (4h). BSC (4h), HCS model 3E (4h).
- Odborný garant: prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
- Organizačný garant: prof. Ing. Peter Sakál, CSc.
- Dĺžka vzdelávacieho programu: 16hodín/prezenčná forma štúdia.
- Miesto konania: Priestory MTF STU so sídlom v Trnave alebo priestory u zákazníka pri splnení požiadaviek na technické vybavenie.
- Cena: 333,- € (predpokladaná hodnota kurzu, ktorá môže byť po dohode upravená).
- Priznané právo: Neakreditovaný.

Spolupráca týchto dvoch orgánov by podľa našich predstáv bola konkrétne spätá so študentmi na druhom stupni štúdia, s odborom priemyselné manažérstvo. A to z toho dôvodu, že STU MTF, pod vedením prof. Ing. Petra Sakála, CSc. (garanta) a jeho kolektívu bol úspešne ukončený projekt KEGA č. 037STU-4/2012, ktorý sa obsahovo dotýkal zavedeniu predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažérstvo na druhom stupni inžinierskeho štúdia.

Návrh ponuky voľných pracovných pozícií v priemyselnom podniku na stránke STU MTF

Materiálovotechnologická fakulta v Trnave na svojej internetovej stránke: <http://www.mtf.stuba.sk/> umožňuje spoločnostiam zverejňovať svoje voľné pracovné miesta. Túto možnosť využívajú rôzne spoločnosti, ktoré ponúkajú zamestnanie študentom či absolventom fakulty MTF. Navrhujeme tejto spoločnosti, aby svoje voľné pracovné miesta uverejňovala i na tejto internetovej stránke v snahe poskytnúť zamestnanie študentom v rôznych odboroch a podporiť ich tak

k zamestnanosti. Na tejto internetovej stránke ma spoločnosť i možnosť pozrieť si študijné odbory, či zoznam absolventov.

Návrh účasti priemyselného podniku na JOB DAY

Každý rok Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave organizuje tzv. JOB DAY. Cieľom tohto organizovaného podujatia je poskytnúť študentom i budúcim absolventom fakulty zamestnanie a taktiež informácie o rôznych spoločnostiach, ktoré sú hlavnými účastníkmi. Spoločnosti z celého Slovenska sa zúčastňujú tohto podujatia, aby podali informácie o pracovných ponukách priamo od zamestnávateľa. Spoločnosti sa priamo prezentujú pred študentmi. Študent takýmto spôsobom získa informácie o pracovných príležitostiach, podmienkach prijatia na danú pracovnú pozíciu a má i možnosť získať priamy kontakt na zamestnávateľa. Výhodou sú i rady ako sa pripraviť na pracovný pohovor a pod.

Navrhujeme spoločnosti, aby sa zúčastňovala každý rok na podujatí s názvom JOB DAY, ktorý sa každoročne koná na MTF v Trnave a prezentovala sa študentom, absolventom s cieľom poskytnutia atraktívnych pracovných príležitostí.

Návrh zaradenia divízie udržateľný marketing a predaj do organizačnej štruktúry riadenia v priemyselnom podniku

Ďalší návrh sa dotýka opäť zaradeniu divízie do OŠR v spoločnosti, ale v tomto prípade ide o Udržateľný marketing a predaj. Vznik tohto návrhu nás inšpiroval prístup spoločnosti k nástrojom predaja, resp. spoločnosť vo svojej OŠR nemá zaradenú divíziu Marketing a v podnikateľskej činnosti neuplatňuje nijaké marketingové nástroje na podporu predaja. Cena za produkty je pevná (nemení sa), čo môže byť príčina vzniku nadmerných zásob v skladoch v spoločnosti.

Podľa nášho názoru táto divízia v spoločnosti chýba a to z toho dôvodu, že marketing je jeden z nástrojov na zvýšenie podpory predaja produktov (rast dopytu) a na tvorbu reputácie firmy (goodwill). Marketing vytvára dobré vzťahy so stakeholdermi a eliminuje izolované správanie. Investícia finančných prostriedkov v tejto oblasti (napr. tvorba reklamy) si síce vyžaduje nemalé výdavky, avšak pri vhodne zvolenej marketingovej stratégii býva až trojnásobne návratná. Týmto spôsobom by taktiež spoločnosť znížila nadmernú zásobu v skladoch, ktorá by zároveň ponížila náklady na skladovanie. Týmto spôsobom získané finančné prostriedky by spoločnosť mohla využiť na podporu a rozvoj iných odvetví, napr. na udržanie stavu zamestnancov robotníckych profesií.

Úlohou divízie Udržateľný marketing a predaj by podľa našich predstáv bolo:

- návrh a tvorba marketingových stratégií v kontexte s USZP,
- dosiahnutie dlhodobých podnikových cieľov,
- podpora predaja produktov s využitím marketingových nástrojov (nadlinkové a podlinkové) s ohľadom na životné prostredie,
- prieskum a analýza trhov,
- získavanie zákazníkov,
- komunikácia so zákazníkmi,
- udržiavanie zákazníkov (napr. výhody pre stálych zákazníkov, zľavy a pod.),
- administratíva (objednávky, faktúry a pod.),
- goodwill.

Voľbu nadlinkových a podlinkových marketingových nástrojov by spoločnosť volila s ohľadom na finančnú situáciu, t.j. na rozpočet financií.

Návrh spravodlivej účasti zamestnancov na úspechu priemyselného podniku ako objektívny nástroj zvyšovania produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti v kontexte s udržateľným SZP

Objektívne hodnotiť produktivitu zamestnancov je dôležitým nástrojom motivovania zamestnancov robotníckych profesií, ktoré je smerodajné k dosahovaniu vyššej produktivity (výkonnosti), kvality výroby a zlepšovaniu výrobných procesov. Správne nastavený systém odmeňovania a motivovania zamestnancov za vykonanú prácu vedie a ľahá spoločnosť (dopredu) k vyššej produktivite ako celku a zároveň zintenzívňuje jej konkurencieschopnosť.

Objektívne (spravodlivo) hodnotiť zamestnancov výroby vo forme mzdy znamená skvalitňovať aj ich mimopracovný život, tzv. Work-life Balance (rovnováha medzi pracovným a súkromným životom). Zamestnanec robotníckej profesie sa primárne podieľa na výrobe produktov a bez neho by výrobný proces nebol možný. Tlak, ktorý sa na robotníkov vyvíja (z vedenia spoločnosti) v rôznych oblastiach (napr. dosahovanie kvality, zníženie nepodarkovosti a odpadu, nulová absencia a pod.) je pre neho „demotivátorom“, ktorý znižuje jeho produktivitu na pracovisku. Ako keby „nezáujem“ robotníka v oblasti spĺňania nárokov, ktoré sa od neho vyžadujú sa viacej zintenzívni, ak na výplatnej páske nepociťuje korektné ohodnotenie za jeho vynaložené výkony v spoločnosti. Riadiaci zamestnanec (manažér), ktorý splní požiadavky a stanovené normy (od najvyššieho riadenia v spoločnosti) na úkor tímov prostredníctvom rôznych manažérskych metód je i korektné ohodnotený za svoju prácu. Avšak robotník, ktorý mu zabezpečil naplnenie jeho úloh a vynaložil

fyzickú námahu (ergonomickú záťaž), adekvátne ohodnotenie nepociťuje.

Preto sa tento návrh dotýka spravodlivej odmeny zamestnancov na dosiahnutom hospodárskom výsledku spoločnosti, ako objektívny nástroj zvyšovania produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti v kontexte USZP. Pre tento návrh sme sa inšpirovali tzv. Matchingovým fondom (rozšírený v zahraničí), ktorý sme modifikovali.

Preto navrhujeme spoločnosti založiť účet v banke na Slovensku, ktorý bude slúžiť ako prostriedok na tvorbu odmien zamestnancov robotníckych profesií. Na tento účet by boli mesačne odvádzané peňažné prostriedky, konkrétne 2%-tá z mesačnej mzdy riadiacich zamestnancov. Takto „našetroená“ suma na bankovom účte by bola vyplácaná v polročných intervaloch tomu tímu na jednom z oddelení, ktorý by dosahoval najlepšie výkony (produktivitu) s najmenšou absenciou, nepodarkovosťou, odpadom a najvyššou kvalitou.

Avšak v druhej dekáde (polroku) by sa ešte na tento účet pripísali ešte 2%-tá zo zisku, ktorý dosiahne spoločnosť za daný kalendárny rok. Tímu s najvyššou dosiahnutou produktivitou by sa takto získaná suma prerozdělila rovnomerným dielom. Našetroená suma peňažných prostriedkov by bola najskôr zrazená o výšku nákladov, ktoré by boli vynaložené na vedenie účtu + výbery v banke a neskôr i o 19%-nú daň z príjmu fyzických osôb.

Pre lepšie pochopenie uvádzame názorný príklad (tab. 2), ktorý nezobrazuje skutočnosť a hodnoty v ňom sú náhodné.

Tab. 2 Príklad na I. dekádu. Zdroj: vlastné spracovanie

Mzda riadiaceho zamestnanca (netto)	= 1 500€
Zrážka zo mzdy riadiaceho zamestnanca (2%)	= 30€
Celkový počet riadiacich zamestnancov	75
Suma našetroená za 6 mesiacov jedného riadiaceho zamestnanca	= 180€
Suma našetroená za 6 mesiacov 75-ich riadiacich zamestnancov	= 13 500€
Suma zrazená o náklady na účet (cca -4€)	= 13 496€
-viťazná suma určená na rozdeľenie medzi robotníkov	(13 500€ - 4€)
Viťazné oddelenie/zmena/počet zamestnancov v time	miešarň/zmena/B30 zamestnancov
Peňažné prostriedky na jedného zamestnanca	cca = 449,90€
Daň z príjmu fyzických osôb (19%)	-85,50€
Konečná suma patriaca jednému zamestnancovi	cca = 364,40€

V druhej dekáde by tento spôsob výpočtu bol rovnaký, ale k sume na bankovom účte by sa pripočítali ešte 2%-tá zo zisku.

Vyhlasovanie výsledkov o víťaznom tíme by bolo v rámci porady, ktorá sa v spoločnosti uskutočňuje začiatkom každého mesiaca. Výsledky by prezentoval manažér priemyselného inžinierstva. Víťazná suma by sa pripísala každému jednotlivcovi vždy nasledujúci mesiac po vyhodnotení (v júli a v januári ďalšieho roka). Týmto spôsobom by spoločnosť zefektívnila

humánny koncept, stotožnila by tak zamestnancov s USZP a vytvoril by tak rovnováhu.

Výhody, ktoré by spoločnosť získala implementáciou objektívneho ohodnotenia a motivovania zamestnancov robotníckych profesií by boli v kontexte s tromi piliermi USZP a to nasledovne:

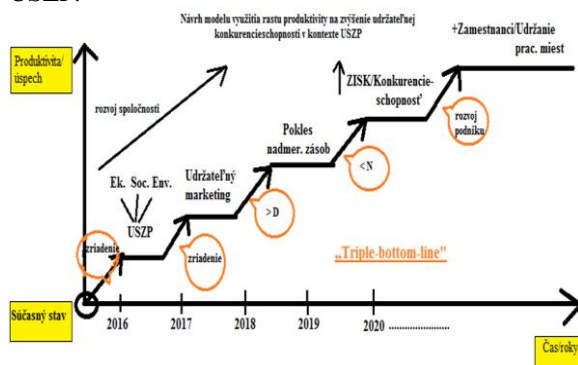
1. Ekonomický pilier:
 - vyššiu produktivitu,
 - konkurencieschopnosť,
 - goodwill,
 - vyššiu kvalitu práce a výrobkov,
 - pokles nákladov v oblasti recyklácie odpadu,
 - pokles nepodarkov (reklamácií).
2. Sociálny pilier:
 - zefektívnenie sociálnej stránky podniku,
 - skvalitnenie života zamestnancov,
 - objektívne ohodnotenie,
 - spravodlivú účasť zamestnancov na úspechu spoločnosti,
 - zníženie absencií zamestnancov.
3. Environmentálny pilier:
 - menšie množstvo odpadu,
 - zníženie záťaže na ŽP.

Zhodnotenie návrhov

Globálna spoločnosť sa vyznačuje na trhu úspešným podnikaním, kvalitnými produktmi a starostlivým prístupom ku svojim zamestnancom.

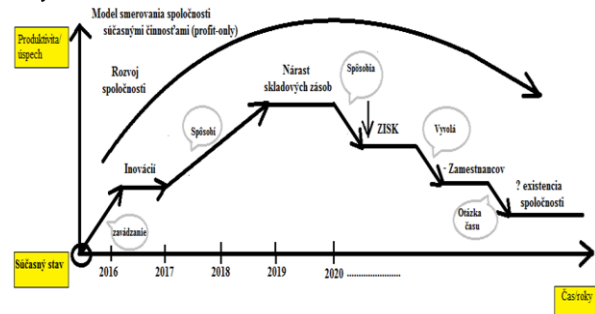
Rozvoj širokého okolia tejto spoločnosti je závislý na jej existencii. Aby tak bolo i naďalej je potrebné, aby spoločnosť zmenila postoje svojho myslenia k udržateľnému spoločensky zodpovednému podnikaniu a pochopila správne jeho podstatu. Potrebu prijatia dobrovoľnej politiky a holistického prístupu USZP v kontexte s názvom príspevku zdôrazňujeme na nami vytvorených dvoch modeloch, (vid'. graf 2, 3).

Prvý model zobrazuje časový sled činnosti spoločnosti podľa USZP, ktoré považujeme za potrebné na využitie produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti v kontexte USZP.



Graf 2 Návrh modelu využitia rastu produktivity na zvýšenie udržateľnej konkurencieschopnosti
Zdroj: vlastné spracovanie

Na druhom modeli (graf 3) sme zobrazili predstavu, resp. ako by spoločnosť pokračovala vo svojom podnikaní (rozvoji) so súčasnými činnosťami, v prípade, že zamietne politiku „triple-bottom-line“ a bude naďalej preferovať „profit-only“.



Graf 3 Model smerovania spoločnosti priemyselného charakteru súčasnými činnosťami (profit-only)
Zdroj: vlastné spracovanie

Snažili sme sa návrhy koncipovať tak, aby sme poukázali na dôležitosť zavedenia dobrovoľnej politiky USZP a jej trojitej výsledkovky v spoločnosti priemyselného charakteru, ktorá poukazuje na nutnosť zmeny paradigmy myslenia vo sfére podnikania (najmä s ohľadom na budúcu generáciu!) a prechod k „triple-bottom-line“.

Literatúra

[1] GREGOR, M., MIČIETA, B., 2010. Produktivita a inovácie. Žilina: Slovenské centrum produktivity, 2010, prvé vydanie. 320 s. ISBN 978-80-8916-5

[2] HATJAR, K., COOK, T.M., SAKÁL, P., 2006. HCS MODEL 3E ÚČASTNÍCKEJ ERGONOMIE. A “HCS 3E” MODEL OF PARTICIPATORY ERGONOMICS. Trnava: Internetový časopis MtF STU. Dostupné na internete: http://www.mtf.stuba.sk/docs/internetovy_casopis/2006/3/hatjar.pdf

[3] HRDINOVÁ, Gabriela. 2013. Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR). Trnava: MTF STU so sídlom v Trnave, 2013, dizertačná práca. 228s.

[4] MAŠÍN, Ivan. 2000. Nové cesty k vyšší produktivite. Liberec: Inštitút priemyselného inžinierstva, 2000, prvé vydanie. 311 s. ISBN 80-902235-6-7

[5] VAVRCHOVÁ, T., DUBOVICKÁ, L., 2011. Prístupy k hodnoteniu vplyvu programov spoločenskej zodpovednosti podnikov na finančnú výkonnosť. Ekonomické rozhľady, ročník 40., 3/2011. Dostupné na internete: <https://www.euba.sk/departament-for-research->

- [and-doctoral-studies/economic-review/preview-file/er3_2011_Varcholova_Dubovicka-9546.pdf](#)
- [6] GREGOR, M., MAGVAŠI, P., 2012. Je možná trvalo udržateľná konkurencieschopnosť bez rastu produktivity? Slovenské centrum produktivity. [online] [cit. 09. 10. 2014], Dostupné na internete: <http://www.youtube.com/watch?v=56vcaNt7GZ4>
- [7] JUDr. Anton Ondrej, MBA, prevádzkový riaditeľ, SAMSUNG ELECTRONICS SLOVAKIA s.r.o. Podnikateľské riziko a inovácie. [online] [cit. 11. 10. 2014], Dostupné na internete: <http://www.slcp.sk/index.php/sk/narodne-forum-produktivity/aktualny-rocnik>
- [8] www.mtf.stuba.sk
- [9] www.zp.ralph.sk

Tento príspevok nadväzuje na výsledky projektu APVV č. LPP-0384-09: „Koncept HCS modelu 3E vs. koncept Corporate Social Responsibility (CSR)” a projektu KEGA č. 037STU-4/2012 „Zavedenie predmetu „Udržateľné spoločensky zodpovedné podnikanie“ do študijného programu Priemyselné manažerstvo na II. stupni MTF STU Trnava.“.

Príspevok je taktiež súčasťou projektu VEGA č. 1/0448/13 „Transformácia ergonomického programu do štruktúry manažerstva podniku integráciou a využitím modulov QMS, EMS, H&SMS.

Zároveň je príspevok súčasťou podaného projektu APVV „Systémová analýza a hodnotenia hlavných manažérskych procesov priemyselných podnikov SR na podporu zavádzania cyklickej ekonomiky“.