

Ľudské zdroje a ich vplyv na riadenie a výkon dodávateľského reťazca

Human Resources and their Influence on Supply Chain Management and Performance

INGRID SOUČKOVÁ
Strojnícka fakulta STU
Nám. slobody 17,
Bratislava

Abstrakt:

Tento článok popisuje vplyv ľudských zdrojov (HR) na riadenie dodávateľského reťazca (SCM) a na jeho výkon. Potvrdzuje vplyv na konkurenčnú výhodu firiem v oblasti dodávok materiálov, surovín, výrobkov, ale aj služieb či informácií v rámci riadenia reťazca. Literatúrne pramene z oblasti riadenia ľudských zdrojov naznačujú, že existuje vplyv faktorov riadenia ľudských zdrojov na úspech riadenia dodávateľského reťazca, ale zanedbávajú relatívnu dôležitosť medzi rôznymi faktormi, pokiaľ ide o organizačný výkon. Z výsledkov prieskumu trhu je možné zaznamenať interaktívnu úlohu manažérov a zamestnancov, že pomocou vysokej efektivity vzdelávania zamestnancov v tejto oblasti je možné zmierniť nepriaznivý vplyv implementačných prekážok na úspech SCM praktík. O zavedení a realizácii programu riadenia ľudských zdrojov (HRM), ako aj o dôsledkoch pre firmy z hľadiska ich používania sa v rámci manažérskej praxe veľa diskutuje. Avšak ich spojením, prienikom možno vygenerovať udržateľnú konkurenčnú výhodu aj v prípade, že aj konkurencia vykonáva podobné riadenie dodávateľského reťazca.

Abstract:

The aim of this article is to demonstrate that human resource management has an impact on supply chain management, which in turn has a significant influence on customer satisfaction and organizational performance, and also on the gain a competitive advantage. The human resource management literature suggests that there are effects of HR management factors on supply chain management success, but neglects the relative importance among various factors regarding organizational performance. The results of market survey suggest an interactive role of managerial and employee support to enhance the effectiveness of employee training and to mitigate the adverse effect of implementation barriers on the success of SCM practices. The corresponding implications for managerial practice are also discussed in terms of the use of HRM program implementation to create a sustainable competitive advantage even when competitors adopt similar supply chain management.

Kľúčové slová:

Ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov (HRM), dodávateľský reťazec (SC), riadenie dodávateľského reťazca (SCM), konkurencieschopnosť, výkon, efektívnosť.

Key words:

Human resources, Human Resource Management (HRM), Supply Chain (SC), Supply Chain Management (SCM), Competitiveness, Performance, Efficiency

1 Úvod

Súčasná globalizácia podnikania, ktorá sa vyznačuje zvýšenou potrebou outsourcingu, zameriava svoju zvýšenú pozornosť na dodávateľské reťazce. Je bežné, že veľké spoločnosti najmä pri zriaďovaní tovární v chudobných krajinách, preskúmajú svoje dodávateľské reťazce v danej oblasti, aby sa uistili, že nenastanú žiadne neštandardné podmienky. Skúmajú vhodné teritoriálne umiestnenie nového závodu, dodávateľské vzťahy, možnosti logistiky, prepravy materiálu, technického a technologického vybavenia, možnosti inovácií... Avšak, napriek tejto zvýšenej pozornosti bola až prekvapivo nízka úroveň zisťovania informácií, pokiaľ ide o nové spôsoby, ako zlepšiť riadenie dodávateľského reťazca najmä v takej oblasti, akou je riadenie ľudských zdrojov. Táto oblasť je často ignorovaná, napriek tomu, že ľudské zdroje sú firemnou hodnotou, ktorá môže ponúknuť postupy na zlepšenie dodávateľského reťazca.

Riadenie dodávateľského reťazca (SCM) znamená integráciu kľúčových biznis procesov od dodávateľov, ktorí poskytujú výrobky, služby a informácie, ktorým pridávajú v každej časti reťazca hodnotu, až po koncového

užívateľa. Tým väčšinou býva konečný spotrebiteľ. Riadenie dodávateľského reťazca má v dôsledku toho zásadný ľudský rozmer, ktorý kladie dôraz na komunikáciu a spoluprácu, ktorá sa koná medzi všetkými stranami a všetkými článkami, ktoré tvoria súčasť dodávateľského reťazca. SCM znamená teda integrovaný prístup k podnikaniu, ktorý je založený na spolupráci, a to nielen vo všetkých funkčných oblastiach podniku, ale aj naprieč všetkými členmi samotného reťazca.

Ľudské zdroje (HR) a dodávateľský reťazec (SC) ako odborná problematika boli tradične riešené samostatne, aj keď ich „existencia“ úzko súvisí takmer vo všetkých podnikových prostrediach. Pre zabezpečenie úspechu v riadení dodávateľského reťazca sa firmy musia zaviazat' k podpore tohto ľudského rozmeru. Mnohé firmy zameriavajú svoju pozornosť na zlepšovanie a investície do technológií a infraštruktúry, ale potrebné je venovať rovnakú pozornosť ľuďom, ktorí riadia, spravujú a prevádzkujú dodávateľské reťazce. Adekvátne personálne systémy sú kľúčovým prvkom pri implementácii do SC, a na základe toho zlepšenie prevádzkovej výkonnosti povedie k väčšej spokojnosti zákazníkov. (ALFALLA-LUQUE, 2014)

Prax ukazuje, že pokiaľ sa aj nejaké výskumy v oblasti riadenia dodávateľského reťazca vykonávajú, sú skôr zamerané na štúdium integrácie výrobných a marketingových procesov, ktoré sú zamerané najmä na meranie výkonnosti SCM praktík, a to predovšetkým s ohľadom na prevádzkové systémy danej firmy, vrátane efektívneho využívania zdrojov, zníženie celkových nákladov a na marketingové otázky, ako je napríklad zabezpečenie zákazníckeho servisu. V tomto zmysle sa uskutočnilo len málo empirických štúdií (ak na Slovensku vôbec nejaké), ktoré by merali a vyhodnocovali príčinné vzťahy medzi riadením ľudských zdrojov, riadením dodávateľského reťazca a úspešnosťou podniku, aj keď existujú jasné náznaky že riadením ľudských zdrojov sa výkon pri riadení dodávateľských reťazcov zlepšuje. (BARNES, LIAO, 2012)

2 Riadenie ľudských zdrojov - HRM

Vzhľadom k svojej komplexnosti, neexistuje úplne všeobecne prijímaná definícia riadenia ľudských zdrojov. Avšak, väčšina odborníkov ho považuje za vedný odbor a každodennú podnikovú prax, ktorá súvisí s personálnou prácou, s činnosťami ako personálna administratíva, personálny manažment, manažment (riadenie) ľudských zdrojov. Ľudské zdroje a personalistika sú teda oblasť procesov v podniku, ktorá sa zaoberá riadením a rozvojom ľudských zdrojov. Celkovým cieľom je zlepšiť výkon aj účinnosť pracovníkov a vytváranie kapacít a odborných znalostí v každej z týchto úrovní. Všeobecne platí, že manažment ľudských zdrojov zahŕňa celý rad postupov a rôznych metód pre riadenie ľudských zdrojov a pre prácu s ľuďmi v organizácii, ktoré sú zvyčajne zoskupené do podskupín - od získavania pracovníkov, ich výber a uzatvorenie pracovnej zmluvy, zaškolenie zamestnancov, uvedenie na pracovné miesto, hodnotenie pracovného výkonu, motivácia a odmeňovanie, organizácia tímu a tímovej spolupráce až po vyplácanie miezd. Ale v prípade potreby je to aj odchod, alebo prepúšťanie zamestnancov. Výskumy však ukazujú, že riadenie ľudských zdrojov má blahodarný vplyv na dodávateľské reťazce. (ALFALLA-LUQUE, 2014)

Dôležitosť ľudí v organizácii jednoznačne deklaruje aj citát od Alfreda Pritcharda Sloana, cit. „Rozhodovanie o ľuďoch je tým najdôležitejším. Každý si myslí, že spoločnosť má lepších ľudí, ale to sú plané reči. Jediná vec, ktorú môžete urobiť, je umiestniť ľudí na to správne miesto - a potom vám odvedú poriadnu prácu.“ (ROZHAN, 2008)

Personálne riadenie by malo vytvárať vhodné podmienky pre zvyšovanie intelektuálnych zdrojov firiem, vytváranie firemnej kultúry, vhodnej organizačnej štruktúry a pozitívnej pracovnej klímy v spoločnosti. Je vhodné, aby mala firma pre rozvoj ľudských zdrojov spracovanú aj primeranú stratégiu. Súčasná investícia do HRM systému zabezpečí firme v budúcnosti, aby sa stala flexibilnejšou pri riešení budúcich príležitostí. Túto flexibilitu je možné dosiahnuť a podporiť prostredníctvom rozvoja takého HRM systému, ktorý zahŕňa také metódy a postupy, ako je použitie striedania práce (job rotation), podpora všestrannosti (multiskilling) a umožnenie špeciálnych školení na podporu zručností a ich implementácie do praxe, využitie tímovej práce, flexibilné popisy pracovných miest, školenia vykonávané na získanie zručností potrebných na dosiahnutie vysokej kvality práce, produktov a následne aj certifikácie kvality. Použitie týchto ukazovateľov, ako aj ukazovateľov výkonnosti významne súvisí s výkonom dodávateľského reťazca.

Systém riadenia ľudského potenciálu by mal vytvárať také podmienky, aby sa zvyšoval intelektuálny kapitál firiem, vytvárala sa vhodná organizačná kultúra a pozitívna atmosféra na pracoviskách, aj v celej organizácii. Z tohto pohľadu je preto dôležité, aby mali firmy vopred spracovanú stratégiu rozvoja ľudských zdrojov.

V súčasnej dobe je možné s ohľadom na riadenie ľudských zdrojov hovoriť aj o technickej podpore a o IT podpore pri ich riadení. Systémy na podporu správy ľudských zdrojov sa zaoberajú činnosťami ako sú:

1. Identifikovanie potenciálnych zamestnancov
2. Spravovanie kompletných záznamov o zamestnancoch
3. Tvorba programov pre rozvoj zručností a talentu zamestnancov
4. Typické úlohy na jednotlivých riadiacich úrovniach
 - senior manažment – identifikovanie požiadaviek na pracovníkov (úroveň vzdelania, zručnosti, druhy a počet pozícií, náklady na pracovnú silu)
 - stredný manažment – monitorovanie a analýza náborovej činnosti, alokácie a odmeňovanie pracovníkov

- operačný manažment – monitorovanie procesu náboru a neskôr umiestňovanie pracovníkov na pozície. (ROZHAN, 2008)

3 Riadenie dodávateľského reťazca - SCM

Neustály boj firiem o získanie väčšieho trhového podielu a o prežitie je jedným z hlavných cieľov, o ktoré sa firmy snažia. Globálne dynamické zmeny, zmeny v potrebách zákazníkov, staré overené obchodné stratégie strácajú na význame v súčasných podmienkach globalizácie, a neustály tlak na efektívnejšiu výrobu núti podniky k novým metódam práce. Medzi také patrí aj spolupráca v rámci reťazca firiem. Konkurencia medzi jednotlivými podnikmi sa transformuje na konkurenciu medzi celými reťazcami. Celý reťazec je tvorený dodávateľmi vstupov, pokračuje výrobnými podnikmi a končí sa u sprostredkovateľov odbytu, ktorí dodajú hotový produkt priamo zákazníkovi. Celý tzv. hodnototvorný reťazec sa takýmto spôsobom rozširuje o ďalšie subjekty. Tento stav si ale vyžaduje riadenie spolupráce presahujúcej podnik a vytváranie ďalších dôležitých podnikateľských procesov. (TOMEK, 2007)

Dodávateľský reťazec (SC) je zoskupenie (sieť) vzájomne prepojených organizácií, ktoré vykonávajú odlišné aktivity a majú rozdielne procesy, pričom ich cieľom je produkcia hodnoty vo forme výrobkov alebo služieb pre spotrebiteľa – konečného zákazníka.

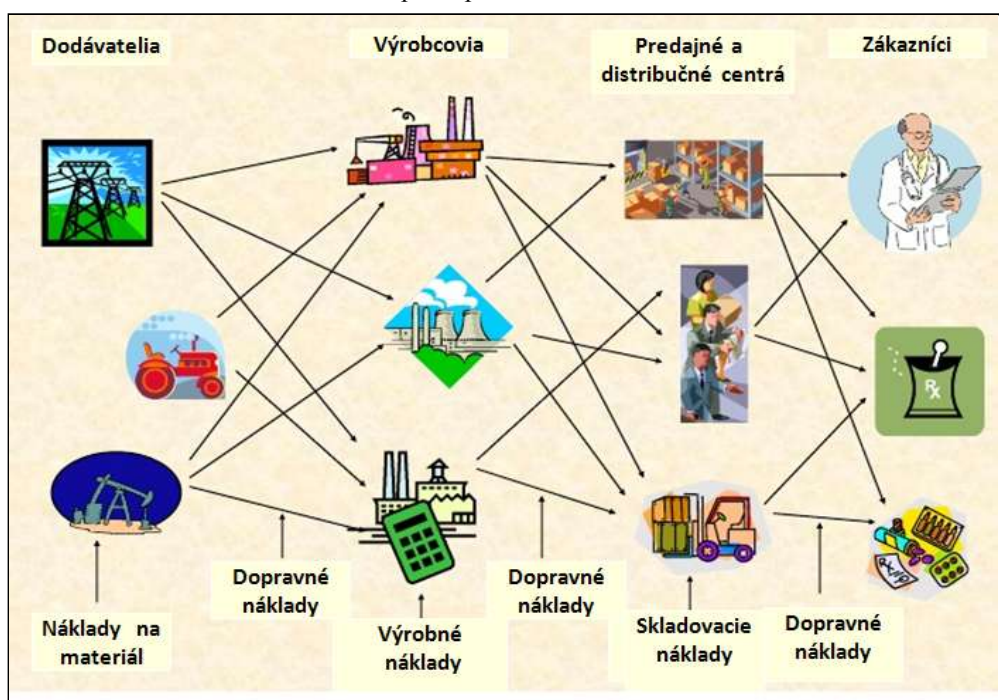
„SCM teda znamená riadenie dodávateľských reťazcov, eventuálne sietí. Predstavuje súbor nástrojov a procesov, ktoré slúžia k optimalizácii riadenia a k maximálnej efektívnosti chodu všetkých prvkov (článkov) celého dodávateľského reťazca s ohľadom na koncového zákazníka. Sú konkrétnym príkladom vzájomného prepojenia dodávateľov s odberateľmi na báze informačných a komunikačných technológií. Prostredníctvom prepojenia a výmeny informácií môžu partneri v rámci reťazca (siete) spolupracovať, zdieľať informácie, plánovať a koordinovať celkový postup tak, aby sa zvýšila akcieschopnosť celého reťazca“. (BASL, 2008)

Správne riadenie dodávateľského reťazca sa v súčasnej dobe považuje za hlavný zdroj pre zlepšovanie výkonnosti firmy. Prostredníctvom vytvorenia strategického partnerstva medzi dodávateľmi a výrobcami je možné dosiahnuť nasledovné ciele:

- maximálny nárast spokojných zákazníkov (pružnosťou a zvýšením spoľahlivosti dodávok)
- zníženie nákladov spoločnosti (zníženie zásob, zníženie distribučných a výrobných nákladov)
- celková optimalizácia kvality procesov (nulová nepodarkovosť, odstránenie abnormalít).

Hlavným cieľom SCM je dosahovanie pružnosti a integrálnej spolupráce všetkých zainteresovaných strán a partnerov, kvalitnejšia výmena informácií, údajov, transakcií a procesov, pri sledovaní a zabezpečení vyššej ekonomickej efektívnosti. Všetky spomenuté ciele majú smerovať k zníženiu celkových logistických nákladov, výdavkov, investícií a samozrejme k maximalizácii spokojnosti zákazníkov. Ciele SCM stanovujú a následne kontrolujú pracovníci, ktorí boli na to poverení. Platí to rovnako pre menšie firmy, ako aj pre „veľkých hráčov“ v súlade so všetkými partnermi v rámci reťazca, alebo pre zvolenú logistickú firmu.

Obrázok 1 Ilustračné znázornenie princípu SCM



Zdroj: google.sk (upravené)

Dodávateľský reťazec pozostáva z nasledovných infraštruktúr:

- operačná – tvoria ju všetky druhy procesov, ktoré súvisiace s tokom produktov, patrí sem aj import a export produktov - tovarov a služieb
- fyzická – ktorú tvoria manipulačné, dopravné, skladové, obalové, energetické, informačné, ako aj finančné a ostatné bankové technológie
- manažérska - táto infraštruktúra je riadiacou zložkou procesov, ktoré súvisia s tokom produktov
- ľudská infraštruktúra – súvisí s HRM a pozostáva zo schopnosti správne a efektívne využívať ľudské zdroje.

Dodávateľské reťazce zabezpečujú pohyb materiálu, prípadne energie, alebo osôb vo výrobných a obehových procesoch s využitím informácií a financií k tomu potrebných. Štruktúra a chovanie dodávateľského reťazca vychádza z požiadavky pružne a hospodárne uspokojiť potrebu finálnych zákazníkov.

4 Integrácia ľudských zdrojov a dodávateľského reťazca - HR a SC

Zjednotenie a synchronizácia HR a SC závisí od jednotlivcov, ktorí ho tvoria a ktorí hrajú podstatnú úlohu v procesoch, ale závisí aj od použitej technológie. Okrem toho ale, konkurenčná výhoda sa dosahuje nielen prostredníctvom investícií do informačných technológií, do strojov, zariadení, dopravnej techniky a technológie a ostatných výdobytkov vedy a techniky. Konkurenčná výhoda sa získava najmä vďaka správne zosynchronizovaniu s ľudskými zdrojmi, pretože existuje mnoho situácií, ktoré vyžadujú použitie práve ľudského úsudku. Práve preto nastáva výrazný dopyt v riadení ľudských zdrojov pre dodávateľské reťazce, na získanie potrebných zručností a flexibility správania sa a konania, aby sa dosiahla lepšia integrácia.

Efektívne zosúladenie všetkých činností, ktoré vykonáva SCM pomáha dosiahovať stanovené ciele nie len v oblasti výkonu, ale aj implementovať všetky navrhované zmeny. Na dosiahnutie tejto zmeny je okrem iného potrebné mať aj kvalitne a kvalifikovane vyškolený a pripravený ľudský potenciál.

Dodávateľské reťazce tvoria ľudia

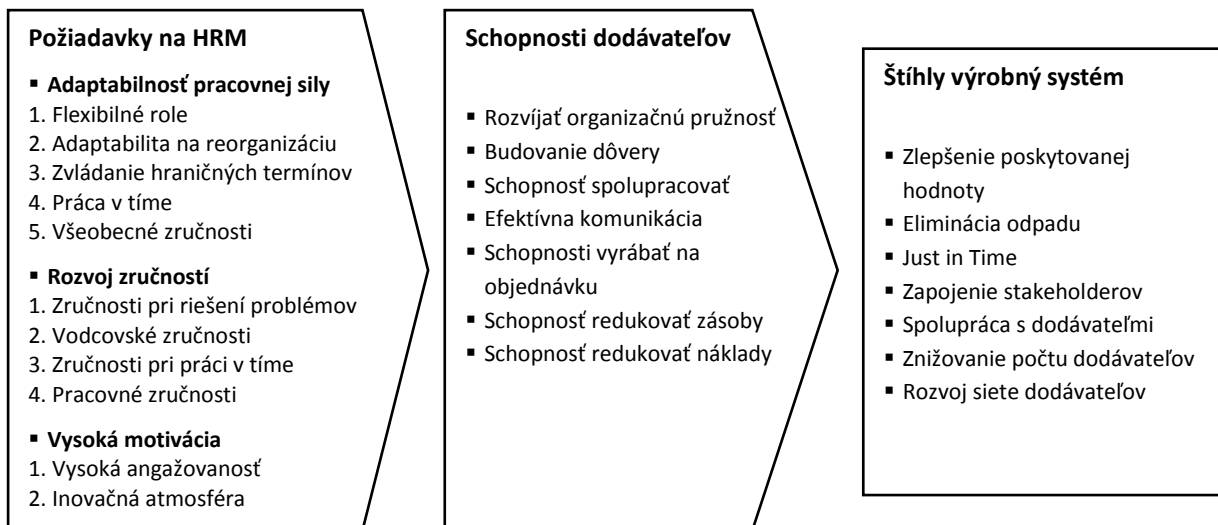
Ako sme už v tomto článku spomínali, dodávateľský reťazec je súbor organizácií, ktoré navzájom spolupracujú v dodávateľských a odberateľských tokoch výrobkov a služieb, aby boli schopné poskytnúť zákazníkovi hotové výrobky v právnom čase, na správnom mieste, v tom správnom vyhotovení, presne podľa požiadaviek zákazníka, presne na jeho „mieru“. „Nastavenie“ organizácií môže byť rovnako jednoduché, ako v prípade jedného podniku (v rámci ktorého je produkt vyrobený a dodaný), alebo môže to byť aj zložitá sieť dodávateľov surovín, tretích strán ako poskytovateľov služieb (3PL logistics), distribútorov a predajní. Účelom riadenia dodávateľského reťazca je preto zlepšenie dlhodobej výkonnosti jednotlivých spoločností a súčastí dodávateľského reťazca ako celku.

Napriek tomu, že si väčšina spoločností uvedomuje význam strategického riadenia svojich dodávateľských reťazcov, je menej pravdepodobné, že si uvedomujú aj to, že úspešné riadenie dodávateľského reťazca sa opiera o úlohy ľudí v dodávateľskom reťazci. Že dodávateľské reťazce sú vlastne tvorené ľuďmi. Práve preto, v súčasnosti, sa odborníci v oblasti ľudských zdrojov snažia stanoviť postupy a procesy, ktoré zlepšujú postavenie pracovníka a tým aj výkonnosť podniku - ale len zriedka sa im podarí dosiahnuť toho, aby manažéri SC zvažili (pochoptili) dôsledky týchto postupov pre úspešnosť dodávateľského reťazca spoločnosti. Stručne povedané, aj HRM, aj SCM majú neúplný, ale „sľubný“ pohľad na riadenie ľudských zdrojov v dodávateľských reťazcoch.

Obrázok 1 ilustruje model vzájomného prepojenia HRM a SCM a ich vzájomný pozitívny vplyv na výkon a výkonnosť firmy (na štíhly výrobný systém), ako aj na spokojnosť samotných zákazníkov. (ROZHAN, 2008)

Pri implementácii pracovnej sily do dodávateľských reťazcov je možné požiadavky na ľudské zdroje rozdeliť do troch hlavných oblastí. Je to schopnosť pracovnej sily adaptovať sa na prácu v takom zoskupení, akým sú SC. Predpokladá to od pracovníkov schopnosť pracovať v tíme, flexibilne sa prispôbovať úlohám a zvládaniu extrémnych termínov, disponovať všeobecnými zručnosťami a ostatné, ktoré uvádza obrázok č.2. Druhou oblasťou požiadaviek na riadenie ľudských zdrojov sú zručnosti, ktoré sú pri práci v SC potrebné a typické. Sú to zručnosti, ktoré vychádzajú z predchádzajúcej oblasti – vodcovské schopnosti, práca v tíme, schopnosť efektívne riešiť vzniknuté problémy. Tretou oblasťou v rámci požiadaviek na HRM je vysoká motivácia pre prácu v SC, ktorá predpokladá vysokú angažovanosť a schopnosť rozvíjať a podporovať inovačné nápady a inovačnú klímu v SC.

Obrázok 2 Prepojenie HRM a SCM na výkon firmy



Zdroj: Rozhan, O., Rohayu A. G. 2008 (upravené)

Požiadavky na HRM sú prepojené a podmieňujú schopnosti dodávateľov. Sem patrí okrem schopnosti vzájomnej spolupráce všetkých článkov SC aj budovanie dôvery u jednotlivých súčastí SC, ich vzájomnú efektívnu komunikáciu, pružnú organizačnú prispôsobivosť, ako aj schopnosť redukovať celkové náklady. Toto je vlastne podstatou celej filozofie založenia, vzniku a fungovania dodávateľských reťazcov.

Vzájomné prepojenie HRM a SCM efektívne podporuje výkonnosť a úspešnosť celého SC. Ich vzájomným prepojením a spolupôsobením možno zadefinovať túto úspešnosť ako formovanie štíhleho výrobného systému – štíhleho podniku – Lean Production (resp. Lean Management). Štíhly výrobný systém je typický elimináciou všetkých druhov plytvaní (odpadov), spoluprácou s optimálnym počtom dodávateľov a so stakeholdermi, využívaním metódy Just in Time a optimalizáciou a rozvojom celej dodávateľskej siete. V oblasti riadenia dodávateľského reťazca je možné identifikovať tri kľúčové prvky, ktoré zmenili túto oblasť:

- globalizácia dodávateľských reťazcov
- pokračujúci outsourcing
- rozšírené zavedenie „štíhlych“ praktík.

Dnešné, čoraz zložitejšie obchodné prostredie, ktoré sa vyznačuje podstatne kratším životným cyklom produktov, stále širšou variétou produktov, ich multifunkčnosťou, významným skrátením dodávkových cyklov, podstatným využívaním outsourcingu (3PL a 4PL logistika) a globalizáciou dodávateľskej základne a trhov umožňuje riešenie problémov v nastavení dodávateľského reťazca využitím riadenia ľudských zdrojov. Riešenie týchto problémov určite stojí za námahu. HRM postupy môžu byť použité aj na podporu partnerov v dodávateľskom reťazci, na rozvoj cenných a pevných vzťahov a umožnenie zbehlosti, praxe a rutiny pri zdieľaní poznatkov a informácií. Výsledkom bude lepšia koordinácia, efektívne riadenie dodávateľského reťazca a v konečnom dôsledku nová konkurenčná výhoda.

Efektívny systém pre SCM dáva dôraz nielen na nákupný a predajný manažment, ale tiež na kompaktnosť podporných procesov, ktoré sú pre podnikanie dôležité:

- manažérske rozhodovanie
- personalistika
- plánovanie a riadenie výroby
- skladovanie, logistika a distribúcia
- riadenie financií a cashflow
- komunikácia a vzťahy so zákazníkmi.

Správne fungovanie SCM umožňuje efektívne využívanie všetkých zdrojov, zabezpečuje včasnú dodávku produktov a služieb, zrýchľuje procesy a minimalizuje prestoje.

Je možné konštatovať, že existujú silné vzájomnej závislosti medzi riadením dodávateľského reťazca a riadením ľudských zdrojov, a preto je ťažké určiť presné hranice. Okrem toho, tieto hranice sú v neustálom pohybe, aby zosúladiли integráciu dodávateľského reťazca a personálnych činností. Problémom logistického profesionálneho pohľadu je, že riadenie celopodnikových HR politik neuskutočňuje zmeny koordinovane, a často sú mimo ich riadiacej pôsobnosti. Okrem toho, že je veľmi ťažké „ušiť na mieru“ firemnú politiku v oblasti

ľudských zdrojov, ktoré zahŕňajú rôzne funkčné oddelenia, mnohým logistickým odborníkom chýbajú znalosti a skúsenosti v tejto zložitej oblasti. Aby boli logistickí odborníci dlhodobo efektívni, musia disponovať:

- integračnými víziami a komplexnými zručnosťami naprieč funkčnými ako aj firemnými plánmi, ktoré umožňujú aby sa výrobok rýchlo a bez problémov „pohyboval“ pozdĺž výrobného kanála, a aby sa čo najskôr dostal do konečného bodu – k zákazníkovi
- schopnosťou využiť silu personálnej politiky s cieľom zabezpečiť, aby sa HR programy účinne vykonávali a presadzovali v celej spoločnosti, celej dodávateľskej sieti (SMITH-DOERFLEIN, 2011).

Kľúčové prvky HRM v SC

Schopnosť riadiť vzťahy so zákazníkmi, ako v rámci interných organizácií, tak aj v rámci externých firiem a dodávateľských vzťahov sú zásadné pre úspech SCM. Medzi kľúčové prvky, ktoré HRM v SC musia mať sú: zručnosti a znalosti, zaškolenie a profesionálny rozvoj, nadanie pre SC, správne technológie.

Zručnosti a znalosti

Kvalifikačné požiadavky sa výrazne nelíšia v závislosti od veľkosti firmy alebo regiónu, čo naznačuje, že zamestnanci v SC sa môžu v rámci regiónov pohybovať relatívne voľne. Zamestnávateľia uvádzajú, že komunikácia a analytické zručnosti sú predpokladom pre všetky kategórie povolania v rámci všetkých čiastkových funkcií. Ďalšie spoločné požiadavky na zručnosti zahŕňajú ovládanie technológií, interpersonálne zručnosti a skúsenosti so zákazníckym servisom. Medzi tieto zručnosti a znalosti patrí: finančné plánovanie, prognózovanie, analýza nákladov, znalosť medzinárodných obchodných praktík, znalosť právnych a správnych opatrení, znalosť logistických funkcií a dodávateľského reťazca, znalosť dopravy, celkové riadenie a podnikanie, správa a riadenie zmlúv, schopnosti vyjednávania, meranie výkonu a riadenia kvality, znalosť menových trhov a obchodný aspektov, dôraz na rozvoj manažérskych zručností, angažovanosť zamestnancov.

Zaškolenie a profesionálny rozvoj

Zamestnávateľia uvádzajú, že vykonávané školenia pre rozvoj technických zručností sú pre pracovníkov SC nevyhnutné, aby „neexspirovali“ a zostali aktuálni. Medzi najčastejšie spôsoby rozvoja zamestnancov na pracovisku patria výcvik a externé kurzy. Väčšina vyjadrení od takýchto zamestnancov naznačuje, že sú spokojní so zaškolením a že spĺňa ich potreby. Pracovné zaškolenia pre zamestnancov dodávateľského reťazca nie sú všeobecne používané. Interné školenia majú tendenciu byť zamerané na technickú stránku dodávateľského reťazca a vývoj logistiky, interpersonálne riadenie zručností pracovníkov (napr. zručnosti supervízorov, budovanie tímu, vyjednávací schopnosti, vedenie a koučovanie), školenia bezpečnosti pri práci a ochrany zdravia.

Nadanie pre SC

Dopyt po špecifických pozíciách v rámci dodávateľského reťazca predovšetkým očakáva dlhodobé zotrvanie na daných pracovných pozíciách. Mali by to byť zamestnanci, ktorí majú cit a „talent“ pre pozície v oblasti logistiky informačných systémov, taktické a operatívne zručnosti, vyznať sa v skladových operáciách, schopnosti riešiť záručný a pozáručný servis a rovnako aj funkcie súvisiace s transportom. Je to nadanie, ktoré predpokladá vysokú spoľahlivosť na pozíciách, ktoré vyžadujú špecifické vedomosti (napr. technické znalosti z oblasti logistiky, informačných technológií, znalosti špecialistov dodávateľského reťazca) a pre pozície v oblasti zákazníckych služieb (predaj, zákaznícky servis, riadenie vzťahov s klientmi - CRM).

Technológie pre správu

Kým technologický proces a zmena technológie výroby je náročná, systémy pre správu informácií a s tým súvisiace technológie sa vyvinuli rýchlejšim tempom a mali závažnejší vplyv len na požiadavky na dizajn pracovných miest a zručnosti. Niet divu, že veľké organizácie zavádzajú v rámci SC využiteľné informačné systémy viac, ako tie menšie. Firmy neustále obnovujú svoje technológie, aby zlepšili svoju efektívnosť a naznačujú, že je pre nich výzvou udržať krok s technologickými zmenami.

Model na obrázku č. 3 ilustruje vzťah medzi stratégiami HR a realizáciou SCM, implementáciou SCM (SCMI) a dôsledkov SCM (SCMO). Na základe toho vieme jednoznačne konštatovať, že HRM má pozitívny vplyv na SCMI, na SCMO, a následne aj na výkon celej organizácie (reťazca) tým, že zabezpečíme spokojnosť zákazníkov (SMITH-DOERFLEIN, 2011).

```
graph LR; HRM[Riadenie ľudských zdrojov – HRM] --> SCM_Implementacia[Implementácia SCM - SCMI]; HRM --> SCM_Dsledky[Dôsledky SCM - SCMO]; SCM_Implementacia --> SCM_Dsledky; SCM_Implementacia --> CS[Spokojnosť zákazníkov]; SCM_Dsledky --> CS; CS --> OV[Organizačný výkon];
```

Riadenie ľudských zdrojov – HRM

1. Odmeny a benefity
2. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
3. Komunikačný štýl riadenia
4. Firemná kultúra a riadenie diverzity
5. Nábor a výber zamestnancov

Implementácia SCM - SCMI

1. Využívanie technológií
2. Zahrnutie výroby do stratégie
3. Zahrnutie logistiky do stratégie
4. Výber dodávateľov

Dôsledky SCM - SCMO

1. Prevádzková efektívnosť
2. Schopnosť reakcie na požiadavky zákazníkov
3. Kvalita výrobkov
4. Konkurencieschopné ceny

Spokojnosť zákazníkov

Organizačný výkon

Nový súbor strategických požiadaviek transformuje aj podnikový logistický manažment. Zameranie logistických manažérov sa presúva z riadenia a priamej správy aktív na novú víziu koordinovaného toku výrobkov, a jej implementáciu tým, že ovplyvňujú prácu ostatných. Logistickí profesionáli sa musia naučiť, ako využiť silu riadenia ľudských zdrojov na vykonanie rozsiahlych plánovaných zmien, a to nielen vo svojej vlastnej spoločnosti, ale aj v ostatných spoločnostiach, ktoré tvoria sieť všetkých dodávateľských a distribučných kanálov v rámci SC.

Z pohľadu najnovších trendov v oblasti logistiky (a jej časti - SC) v nadväznosti na ľudské zdroje sa mnohé pramene stotožňujú s tým, že sa zaznamenal prudký záujem po špecialistoch – logistikoch, s príslušným vzdelaním. V súčasnosti by mali byť ich vedomosti mnohostranné a multidisciplinárne, mali byť obsahovať vedomosti najmä z odvetví a odborov ako je logistika, , informačné technológie, doprava, ale aj z oblasti manažmentu, a to špeciálne pre oblasť manažmentu ľudských zdrojov. Profesionálni logistickí však nechýbajú len v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ale aj v podnikovej a logistickej stratégii a v plánovaní. Výskumy potvrdzujú tú skutočnosť, že v tomto povolaní (zamestnaní) sa pracovníci najviac špecializujú na všeobecné metódy riadenia – riadenie zásob, výroby a výrobkov, skladovanie, či riadenie dopravy (LAMBERT, 2005).

Ďalej je to „otázka“ nákladov. Okrem iných, najmä, náklady na ľudské zdroje, na mzdy, bývajú mnohokrát pre firmy rozhodovacím parametrom pri výbere cieľovej krajiny, kde budú svoje SC realizovať. Offshoring (znamená presunutie výroby do zahraničia bez ohľadu na to, či predmetnú výrobu vykonáva iná firma, alebo ide čisto len o presťahovanie vlastného výrobného závodu)

je v poslednom čase fenomén, pri ktorom sa presúvajú činnosti náročné na ľudskú prácu do oblastí, krajín s nízkymi nákladmi na ľudskú pracovnú silu. Tento jav je najsilnejšie vnímaný Svetovou obchodnou organizáciou, pri tendencii premiestňovania priemyselnej výroby do Ázie, najmä do Číny. V poslednej dobe sa však nie len výroba, ale najmä centrá informačných služieb presúvajú do atraktívnej Indie. Táto tendencia sa aj naďalej bude uplatňovať, najmä kvôli tlakom na znižovanie nie len mzdovým, ale aj komplexným nákladom.

6 Záver

Riadenie dodávateľského reťazca predstavuje efektívny spôsob vytvárania hodnoty pre zákazníka. Zvyšovanie výkonu výrobného podniku zahŕňa zvyšovanie výkonu dodávateľského reťazca a jeho článkov, ktoré sledujú zlepšenie ziskovosti výrobkov, zníženie celkových zásob, zlepšenie „priechodnosti výroby“ a lepšie využitie zariadení.

Riadenie dodávateľského reťazca predstavuje integráciu hlavných obchodných procesov od koncového užívateľa až po prvotného dodávateľa, ktorý poskytuje výrobky, služby a informácie prídávajúce hodnotu.

Dynamická povaha súčasného obchodného prostredia núti manažérov k tomu, aby pravidelne sledovali a hodnotili výkon podniku. Supply chain management sa zameriava na riadenie dodávateľského reťazca, čím výrazne ovplyvňuje výkonnosť podniku.

V súčasnosti je veľmi zložitý obstať v tvrdom konkurenčnom prostredí a je potrebné využiť všetky možnosti na zníženie nákladov a zvýšenie zisku resp. možnosť na rozvoj spoločnosti. Existuje mnoho technológií využívaných logistickými reťazcami. Pri výbere vhodnej technológie, ktorá zabezpečí efektívne fungovanie všetkých jeho činností, záleží často na konkrétnych podmienkach daného logistického reťazca. Základným cieľom je optimalizovať náklady a uspokojovať potreby zákazníka. Tiež snahou je minimalizovať úroveň zásob a potrieb skladovania vo výrobnom procese. A v tomto môžu jednoznačne najviac pomôcť správne vybrané, zaškolené, motivované a iniciatívne ľudské pracovné zdroje. Mala by sa im preto venovať patričná pozornosť aj pri riadení dodávateľských vzťahov.

Autorka oceňuje finančnú podporu Agentúry na podporu výskumu a vývoja APVV-0857-12.

Literatúra

- ALFALLA-LUQUE, R et. al. 2014. An analysis of the direct and mediated effects of employee commitment and supply chain integration on organisational performance. *International Journal Production Economics* , doi:10.1016/j.ijpe.2014.07.004 (in press).
- BARNES, J. , LIAO, Y. 2012. The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140 No. 2, pp.888-899.
- BASL J., BLAŽÍČEK R. 2008. Podnikové informačné systémy. Vydanie druhé. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2279-8.
- LAMBERT , D.M. et al. 2005. Logistika. Řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Příkladové studie. Preklad E. Nevrlá. Brno : CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- MANAGEMENTMANIA. neznámy. Alfred Pritchard Sloan [online]. Dostupné na: <https://managementmania.com/sk/alfred-pritchard-sloan> [cit. 2015-3-21].
- ROZHAN, O., ROHAYU A. G. 2008. Supply chain management and suppliers' HRM practice. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 Iss 4 pp. 259-262. ISSN 1359-8546.
- SMITH-DOERFLEIN, K. , TRACEY, M. AND TAN, C. 2011. Human resource management and supply chain effectiveness: an exploratory study. *International Journal Integrated Supply Management* , Vol. 6 Nos 3/4, pp. 202-232.
- TOMEK G., VÁVROVÁ V. 2007. Řízení výroby a nákupu. Praha : Grada Publishing, ISBN 978-80-247-1479-0.
- ZDROJ McKinsey Quarterly. 2008. Managing global supply chains : McKinsey Global Survey Results. [online]. Dostupné na: http://www.mckinseyquarterly.com/McKinsey_Global_Survey_Results_Managing_global_supply_chains_2179 [cit.2015-3-25].

PaedDr. Ing. Ingrid Součková, PhD.

SjF STU, Nám. slobody 17

812 31 Bratislava

isouckova@vsm.sk