

BUDÚCNOSŤ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

ANNA KACHAŇÁKOVÁ – OLGA NACHTMANNOVÁ

Abstract

It is necessary to develop Human Resources Management in the context of changes, which brings the process of the world economy globalization. This assumes the flexibility in considering modernization challenges, ability to recognize impulses of modernization and their interpretation into rising productivity and thereby strengthen own competitiveness. The essential criterion is quality and productivity of a workforce as well as its flexibility. Therefore each and every decision taken regarding human resources has strategic and long-term impact on the success of an organization.

Key words: human potential, globalization, education, flexibility.

Classification JEL: M12 – Personnel Management

1. Úvod

Všetky činitele, ktoré podmieňujú konkurenčnú spôsobilosť organizácií (technologická úroveň, včasné a presné informácie, kvalita a produktivita práce) majú spoločný menovateľ a tým sú ľudské zdroje so svojou prácou, vedomosťami, schopnosťami, skúsenosťami, tvorivosťou. Ľudské zdroje premieňajú financie a materiál na požadované výrobky alebo služby a prinášajú podnikom ďalšie materiálové a finančné zdroje. Samozrejme nie každá pracovná sila zabezpečí konkurenčnú výhodu – ľudské zdroje musia byť kompetentné, aby mohli na požadovanej odbornej a profesionálnej úrovni plniť úlohy, ktoré pred nich postaví dynamická a turbulentná doba.

V našich podmienkach, a to nielen v nedávnej minulosti, ale i v súčasnosti, stále prevláda tendencia prisudzovať miesto a význam ľudskému faktoru až po aktivitách zameraných na technicko-ekonomické problémy. V praxi sa často stretávame s tým, že kým pri riešení ekonomických, technických a právnych problémov pracujú celé štáby odborníkov, otázkam ľudských zdrojov sa venuje len okrajová pozornosť. Pri nedostatku finančných zdrojov v transformujúcej sa ekonomike sa šetrí na nesprávnom mieste – na rozvoji ľudských zdrojov. Plytváme financiami a energiou na dosiahnutie nekomplexných výsledkov. Ľudským zdrojom sa nevenuje dostatočná pozornosť ani z hľadiska súčasných potrieb, pričom v modernom svete si už uvedomujú dôležitosť vytvárania vedomostného potenciálu z hľadiska budúcich potrieb. A keď si to dáme do súvislosti s multiplikačným efektom, v budúcnosti musíme počítať aj s tým, že naša konkurenčná sila by sa mohla rapídne znižovať.

Členstvo SR v Európskej únii nás vystavuje tvrdej konfrontácii, a to nielen v oblasti výrobkov a služieb, ale aj v podnikateľských a organizačných schopnostiach. Ak je kvalita ľudských zdrojov tak dôležitá, pre dlhodobý úspech spoločnosti má každé rozhodnutie týkajúce sa ľudského faktora strategický význam a dopad. Sústavný rozvoj ľudských zdrojov je dôležitý ako pre makroprostredie, tak i pre mikroprostredie. Treba začať stavať na intelektuálnom kapitále ľudí SR. Mottom nášho celonárodného úsilia by malo byť: *Tantum possumus, quantum scimus* (môžeme toľko, koľko poznáme). A rovnako sa zvyšovanie pracovného potenciálu musí stať významnou súčasťou strategického rozvoja organizácie. Ľudské zdroje sú a v budúcnosti ešte viac budú rozhodujúcim faktorom prosperity činnosti a fungovania akejkoľvek organizácie, akéhokoľvek druhu podnikateľskej aktivity a efektívnosti pracovnej činnosti ľudí vôbec.

Aj v oblasti riadenia rozvoja ľudských zdrojov sa teda ukazuje, že si trvalo musíme zvykať na zmeny a učiť sa zvládať nové impulzy a situácie, ktoré prináša proces globalizácie

svetovej ekonomiky. To predpokladá pružnosť v posudzovaní modernizačných výziev, schopnosť zachytiť modernizačné impulzy a situácie a pretlmočiť ich do posilnenia výkonnosti a konkurenčnej pozície vlastnej organizácie. Komplexne poňatá výkonnosť organizácií ako hlavný faktor úspešnosti a presadenia sa v náročnom konkurenčnom prostredí, a hľadanie ciest na jej dosahovanie, je jednou z najfrekvencovanejších tém súčasného úsilia o skvalitnenie riadenia organizácií.

2. Rozvoj riadenia ľudských zdrojov

Ďalší rozvoj v oblasti riadenia ľudských zdrojov vidíme najmä v rešpektovaní a implementácii vývojových trendov, ktorými sú:

- globalizácia,
- profesionalizácia manažérov,
- flexibilita pracovnej sily,
- vyspelé postupy a metódy.

Globalizácia súvisí nielen s riadením medzinárodných, ale aj slovenských organizácií aplikovaním funkcií, ktoré využívajú organizácie podobného charakteru vo vyspelých krajinách. Nosnými integrujúcimi prvkami globálnej politiky sú hodnoty preferované podnikovou kultúrou, odmeňovaním, oceňovaním výkonnosti a plánovaním kariéry a úspechu. Niektoré praktiky riadenia môžu byť niekedy považované za veľmi direktívne a preto prenos na organizačné články nebýva vždy jednoduchý. Zjednocovanie do globálnej stratégie musí byť preto veľmi citlivé a obozretné. Pozitívne v tomto smere pôsobí využívanie skúseností najlepších organizačných článkov. Transfer pozitívnych výsledkov riadenia ľudských zdrojov vytvára najprirodzenejšiu cestu globálnej podnikovej stratégii, a to prostredníctvom vzájomnej podpory a spolupráce.

Aj keď je globalizácia väčšinou spájaná s ekonomickými aspektmi, má aj politické, spoločenské, sociálne a kultúrne dimenzie. V súvislosti s pôsobením organizácie na medzinárodnej úrovni nadobúda zvlášť na význame jej kultúra. Manažéri organizácií si stále viac začínajú uvedomovať, že organizačná kultúra môže byť zdrojom konkurenčnej výhody, najmä ak sa považuje za hodnotnú, zriedkavú, ťažko napodobiteľnú a je zakomponovaná do jej strategického riadenia. Takáto organizačná kultúra predstavuje spojenie strategickú perspektívu organizácie s riadením ľudských zdrojov, ktoré vytvára podmienky pre adekvátne správanie kvalitných manažérov i pracovníkov. Vplýva na všetky aktivity strategického riadenia ľudských zdrojov, ktoré sa potom v konečnom dôsledku môžu prostredníctvom kompetentnosti a motivácie pracovného potenciálu odraziť na výsledkoch organizácie.

Osobitný význam v tomto kontexte nadobúda motivácia pracovníkov, ktorá je úzko previazaná s organizačnou kultúrou. Má jednak sama motivačný obsah, ale taktiež môže podporovať jednotlivé motivačné činitele. Predpokladom dobrej pracovnej motivácie sú správne stanovené ciele a ich rozpracovanie do úloh a cieľov pracovnej skupiny a jej členov. K tomu je potrebná dobrá informovanosť pracovníkov, ich zaangažovanosť a vytváranie tímovej atmosféry prostredníctvom delegovania právomocí a taktiež reálny časový plán plnenia úloh.

Professionalizácia manažérov a rozvoj práce s ľuďmi by sa mali naďalej zvyšovať. Oblasť prípravy manažérov je potrebné orientovať najmä na tieto ťažiskové okruhy riadiacich poznatkov, návykov a správania manažérov v podmienkach trhovej ekonomiky:

- ako sa stať efektívnym manažérom,
 - aký postup voliť v kariérom raste manažéra,
 - ako sa kompetentne rozhodovať,
 - ako racionálne riadiť svoj čas,
 - naučiť sa prezentovať svoje myšlienky,
 - naučiť sa spolupracovať s nadriadenými aj podriadenými,
-

- naučiť sa nachádzať uspokojenie v práci,
- rozvíjať u ľudí vôľu pracovať výkonnejšie a kvalitnejšie,
- poskytovať ľuďom možnosti na napredovanie,
- hľadanie vhodných ľudí pre rozvoj iniciatívy,
- využívanie myšlienok ľudí pre rast produktivity,
- delegovanie zodpovednosti podriadeným,
- rozvoj komunikácie s pracovníkmi.

Pri rozvojových programoch organizácií bude dôležité dbať nielen na profesijný rozvoj svojich pracovníkov, ale aj na ich pracovnú kariéru, ktorá nemusí vždy znamenať vzostup v hierarchii právomocí a povyšovaní do vyššej funkcie, ale môže znamenať vzostup v hierarchii odbornosti a poverovanie náročnejšou odbornou prácou. Tento trend je u dobrých zamestnávateľov zrejmy už v súčasnosti. Dôležitú úlohu v procese profesionalizácie manažérov bude zohrávať i miera využívania osvojených vedomostí a zručností v praxi a ich dopad na zlepšenie ich pracovného výkonu. Osobitnú pozornosť si bude vyžadovať motivácia manažérov k využívaniu mäkkých zručností, ale aj vytvorenie adekvátnych podmienok, aby pracovné procesy v organizácii umožnili uplatňovať získané zručnosti v práci.

Problematika **flexibility pracovnej sily** je veľmi frekventovanou na celom svete a čoraz viac rezonuje aj na Slovensku, najmä v súvislosti s postupným sprístupňovaním európskeho trhu práce. Prosperovať v dobe, keď zo všetkých strán sa hrnie množstvo informácií, mení sa technika i technológie, požiadavky trhu na kvalitu rastú, mení sa hodnotový rebríček manažmentu i pracovníkov, nie je samozrejmé a už vôbec nie jednoduché a lacné. Flexibilita v oblasti ľudských zdrojov sa týka **flexibility práce** (workplace flexibility), ktorú možno charakterizovať ako pružnosť v organizácii práce z hľadiska času, miesta a spôsobu výkonu práce a **flexibility pracovnej sily** (workforce flexibility), ktorá znamená schopnosť pracovnej sily pružne reagovať na zmeny v organizácii práce. Od pracovnej sily vyžadujú určité osobnostné predpoklady, najmä ochota ku zmenám a neustálemu učeniu sa. Pracovná sila sa stáva viac kolektívnou, participatívnou, zodpovednou. Flexibilita pracovnej sily je úzko spojená s flexibilitou práce a priamo z nej vychádza. Flexibilní pracovníci sú drahí (tréningy, školenia, vybavenie, aby mohli pracovať na rôznych miestach na rôznych úlohách a taktiež získať takýchto ľudí je časovo aj finančne náročné), disponovať však tímom flexibilných ľudí môže byť významnou konkurenčnou výhodou. Záleží na úrovni strategického „videnia a cítenia“ ako sa organizácia s touto požiadavkou vysporiada. Pre jednu to môže znamenať príležitosť, pre druhú hrozbu.

Flexibilita pracovníkov predpokladá teda nielen ich systematické vzdelávanie a reagovanie na prebiehajúce zmeny, ale vo veľkej miere aj uplatňovanie flexibilných pracovných režimov a celkové uvoľňovanie zamestnaneckých vzťahov. Organizácie budú nútené v dôsledku turbulentného prostredia čoraz viac meniť nielen počet a štruktúru svojich pracovníkov, ale budú nútené poskytnúť im aj možnosť pre ich časovú flexibilitu, to znamená vytvoriť možnosť odpracovať zákonnú alebo dohodnutú pracovnú dobu jednak podľa potrieb organizácie a jednak podľa potrieb zamestnanca. Postupne by sa to malo prejaviť napr. vo väčšom využívaní pracovníkov dočasne pridelených od iného zamestnávateľa (personálny lízing), externých pracovníkov a taktiež vo väčšom zaangažovaní samostatne pôsobiacich subjektov na trhu práce, najmä živnostníkov. V podmienkach Slovenska sa doteraz preferoval v tomto smere najmä čiastočný úväzok (65 % organizácií), flexibilná pracovná doba (59 % organizácií), dočasná práca (59 % organizácií) a práca zabezpečovaná externými subjektmi (44 % organizácií). Počet organizácií, ktoré hľadajú rôzne formy flexibility neustále však narastá. Rozvíja sa flexibilita v organizácii práce, flexibilita v pracovnej dobe, flexibilita miezd, v organizačnej štruktúre a pod. V posledných desaťročiach došlo k významnému rastu počtu periférnych pracovníkov (kontraktových, dočasných). Pod tlakom konkurencie a aby organizácie dosiahli čo najmenšie

náklady, znižujú nielen počty pracovných miest a pracovníkov, ale taktiež najímajú ľudí na krátkodobé zmluvy. Kmeňoví zamestnanci sú „vytláčaní“ kontraktovými. Možnosť personálneho leasingu je zakomponovaná aj v základnom legislatívnom dokumente súvisiacom so zamestnávaním ľudí – v Zákonníku práce.

Oblasť riadenia ľudí si vyžaduje osvojenie manažmentu európskeho typu a v praxi ho uplatniť na každej úrovni. Podniková prax presadzuje pre efektívnu tvorbu a rozvoj ľudských zdrojov najmä tieto **nové postupy a metódy**:

- a) **Transformácia personálnych činností** znamená predovšetkým postupný prenos operatívnych úloh na líniových manažérov. Predpokladáme posilňovanie koncepcnej, analytickej a metodicko-poradenskej práce útvaru riadenia ľudských zdrojov. Tento proces premeny personálneho manažéra z administrátora na konzultanta neprebíha však vždy bez problémov. Línioví manažéri nie sú vždy ochotní, alebo nie sú ešte ani schopní plniť personálne činnosti a personálni manažéri to niekedy pocitujú ako oslabenie svojej pozície a strácanie kontroly.
- b) **Strategické plánovanie, meranie a benchmarking** – tieto činnosti bude potrebné aplikovať aj v rámci riadenia ľudských zdrojov. Na získanie prehľadu o stave ľudského potenciálu v organizácii a o efektívnosti jednotlivých činností v riadení ľudí je dôležité vychádzať zo sledovania nákladov, ukazovateľov produktivity až po indikátory efektívneho riadenia v konkrétnych oblastiach riadenia ľudských zdrojov, ktoré môže organizácia sledovať jednak pre internú potrebu, najmä pre plánovanie svojich cieľov na ďalšie obdobie, jednak môžu byť použité na externý benchmarking. Zhodnotenie efektívnosti riadenia ľudských zdrojov by malo spočívať predovšetkým vo vyselektovaní jeho silných a slabých stránok a ďalej by mal nasledovať komplexný pohľad na obsah a priebeh všetkých jeho činností.
- c) **Outsourcing personálnych činností** súvisí so sledovaním efektívnosti jednotlivých činností v riadení ľudských zdrojov. Niektoré personálne činnosti sa vyčleňujú z personálnych útvarov a získavajú sa na komerčnom základe. Aj keď sa outsourcing začal vo vyspelom svete uplatňovať už v sedemdesiatych rokoch minulého storočia, vyčleňovanie sa v tom čase týkalo zväčša len jednoduchých transakčných úloh ako napr. spracovanie mzdovej agendy, či zamestnaneckých výhod. Až v roku 1999 bol zaznamenaný prudký nástup toho, čo experti nazývajú „full spektrum outsourcing“, a čo znamená presun transakčných prvkov viacerých hlavných procesov riadenia ľudských zdrojov k outsourcerovi súčasne. Podľa odborníkov patrí outsourcing v riadení ľudských zdrojov momentálne k najrýchlejšie sa rozvíjajúcim segmentom v rámci celého outsourcingového trhu. Predstavuje radikálnu prestavbu dodávania služieb na úrovni organizácie a pomáha sa im zbavovať všetkej opakujúcej sa činnosti, ktorej pridaná hodnota je nízka a umožňuje sústrediť sa na najpodstatnejšie činnosti. Zároveň sa pritom predpokladá, že prostredníctvom nových štruktúr sa podporí vyšší stupeň inovácie a flexibility a vytvorí sa lepší prístup k novým myšlienkam zvonku. Na druhej strane je však potrebné vidieť aj určité prekážky a riziká, ako napríklad úplné zlyhanie outsourcingu, vyššie náklady, nižšia kvalita, únik informácií, únik know-how či strata kontroly nad vyčlenenými činnosťami riadenia ľudských zdrojov. Podľa mnohých odborníkov sa outsourcing činnosti riadenia ľudských zdrojov stáva, napriek určitým problémom a prípadným rizikám, kľúčovým trendom, ktorý už dnes určuje budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. Okrem veľmi často outsourcovaného spracovania mzdovej agendy outsourcingové spoločnosti dnes ponúkajú prakticky všetky činnosti riadenia ľudských zdrojov. V súčasnosti na Slovensku je evidentná výrazná tendencia organizácií zmluvne si zabezpečovať prácu dodávateľským spôsobom – outsourcing zaznamenáva boom. Úspech realizácie v outsourcingu predpokladá predovšetkým rešpektovanie kontextu strategického rámca organizácie a zmenu v myslení všetkých hlavných aktérov zapojených do realizácie projektu.

- d) **Personálny marketing** sa stáva prostriedkom na formovanie a udržanie potrebného pracovného potenciálu, ktoré sa opiera o dobrú zamestnaneckú povesť a výskum trhu práce. Slúži najmä na vyhľadávanie a získavanie kvalitných ľudí, ich stabilizáciu a posilňovanie ich spolupatričnosti s organizáciou. Prostredníctvom personálneho marketingu sú oslovení len tí uchádzači, ktorí spĺňajú špecifické požiadavky voľného pracovného miesta. K tomu sa vyžaduje nielen analýza a hodnotenie pracovných miest, ale aj analýza potrieb, záujmov, očakávaní a postojov potenciálnych uchádzačov o zamestnanie. Formovanie pracovného potenciálu na základe personálneho marketingu vedie k vzniku špecifickej zamestnaneckej a podnikovej kultúry. Vzťahuje sa nielen na získavanie pracovníkov, ale tiež na ich uvoľňovanie, pri ktorom je potrebné vynaložiť účinnú snahu nachádzať pre nich nové pracovné uplatnenie. Osobitne aktuálne je to v podmienkach ekonomickej transformácie a sprievodných racionalizačných trendoch v riadení ľudských zdrojov na Slovensku.
- e) **Riadenie pracovného výkonu**, ktoré predstavuje nový strategicky orientovaný proces umožňujúci zamestnancom pochopiť, na čo sa majú vo svojej práci orientovať a čo majú dosiahnuť. Ide o taký prístup k riadeniu, v ktorom sa predpokladá neustála komunikácia medzi zamestnancom a jeho nadriadeným o práci, ktorá sa má urobiť. Cieľom tohto integrovaného procesu je dosahovanie neustáleho zdokonaľovania pracovného výkonu. Súčasťou tohto procesu je plánovanie pracovného výkonu a jeho monitorovanie v priebehu roka, celkové hodnotenie pracovného výkonu, vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a ich odmeňovanie. Tento prístup k riadeniu pracovného výkonu smeruje k zvyšovaniu výkonu zamestnancov poskytnutím informácií o cieľoch, ktoré je treba dosiahnuť. Následne na to sa poskytujú informácie o potrebnom vzdelaní. Každý zamestnanec by mal mať pri tomto poskytnutú možnosť, aby bol kaučovaný manažermi a dostával spätnú väzbu o výsledkoch svojej práce.
- f) **Permanentné, celoživotné vzdelávanie** sa stáva nevyhnutnosťou. Poznatky a vedomosti sa čím ďalej tým viac stávajú preferovanou ekonomickou kategóriou aj v podmienkach Slovenska – sú dôležitým faktorom ekonomickej prosperity. A preto zo strany manažmentov je nevyhnutné zavádzať chápanie učenia sa ako primárneho procesu v organizácii. Iba tak je možné zvládnuť turbulenciu doby a zefektívniť činnosť organizácie. Nevystačí sa už len so stanovením celkovej stratégie vzdelávania pre organizáciu, bude potrebné, aby každý zamestnanec, na každom pracovnom mieste mal svoju „stratégiu vzdelávania“, aby sa naštartovalo zaangažovanie organizácie na vzdelávaní zamestnancov.

Udržanie konkurencieschopnosti na európskom trhu do budúcnosti znamená pre organizácie na Slovensku nahradenie výhody lacnej pracovnej sily inou konkurenčnou výhodou – kvalifikovanými pracovníkmi. Je to napokon aj v intenciách politiky EÚ v danej oblasti, ktorá je zameraná na zvyšovanie investícií do ľudských zdrojov a na zvýraznenie priority celoživotného vzdelávania. Slovensko je však zatiaľ krajinou, kde manažmenty organizácií si ešte nie vždy uvedomujú dôležitosť vzdelávania svojich pracovníkov. Potvrdzujú to aj výsledky našich viacročných prieskumov. Zatiaľ čo organizácie na Slovensku venujú na vzdelávanie pracovníkov v priemere okolo 2,1 % ročných mzdových nákladov, priemer za ostatné krajiny z našej vzorky dosiahol 3,8 % ročných mzdových nákladov.

K zvýšeniu motivácie zamestnávateľov na vzdelávaní svojich pracovníkov by mohla prispieť právna úprava „otvoreného systému celoživotného vzdelávania“, ktorú pripravuje MŠ SR, a ktorá by mala upravovať aj právo zamestnávateľov vstupovať do procesov hodnotenia kvality neformálneho vzdelávania a uznávania výsledkov neformálneho vzdelávania, ako aj využívať zdroje financovania celoživotného vzdelávania.

- g) **Posilnenie kolektívneho vyjednávania** vyplynie z nášho členstva v EU. Predpokladáme postupné narastanie významu kolektívneho vyjednávania. **Posilní sa kolektívne vyjednanie na vyššom stupni (na odvetvovej úrovni)**, dôjde k výraznejšej

profesionalizácií zväzových odborových orgánov. Tieto faktory môžu postupne viesť k odchodu odborových organizácií z konkrétnych podnikov a ich nahradenie zamestnaneckými radami. Je to však ešte relatívne vzdialené obdobie, v najbližšom období očakávame naopak posilnenie odborových organizácií v podnikoch a väčšiu mieru participácie samotných zamestnancov na rozhodovacích procesoch v podnikoch.

3. Záver

Cielené a objektívne odôvodnené investície do zamestnancov sú vždy rentabilné. Ak sa podniku podarí získať výraznú podnikateľskú príležitosť, zvýšiť obrát, zisk, či kvalitu poskytovaných služieb, zvýšiť trhový podiel, získať nových zákazníkov, priniesť na trh nový výrobok alebo služby skôr a efektívnejšie než konkurenti – to všetko dosiahli ľudia. Je to výsledok práce človeka.

Zvyšujúca sa premenlivosť podmienok, v rámci ktorých podniky fungujú, vyvoláva **zvýšenú potrebu flexibility a pripravenosti na zmeny.** A nakoľko o flexibilitu organizácie a jej pripravenosti na zmeny rozhoduje flexibilita a pripravenosť na zmeny u ľudí, ktorí v podniku pracujú, **stále väčší dôraz sa kladie na vzdelávanie a rozvoj zamestnancov.** Stále viac podnikov sa usiluje o efektívne riadenie poznatkov, snaží sa byť tým, čomu sa hovorí učiaca sa organizácia, a hľadá najefektívnejší spôsob učenia sa v podniku.

Použitá literatúra:

- [1] STÝBLO, J.: *Personální manažment jako nástroj řízení změn.* Praha. VOX. 2004
- [2] KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov.* Bratislava. SPRINT. 2007
- [3] NACHTMANNOVÁ, O.: *Kvalitné ľudské zdroje ako predpoklad úspechu podniku.* Dizertačná práca. Bratislava. Ekonomická univerzita Bratislava. 2006.

Adresa autoriek:

doc. Ing. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: kachanak@euba.sk

Mgr. Oľga NACHTMANNOVÁ, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita Bratislava
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
e-mail: olga.nac@euba.sk