

Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti

Cecília OLEXOVÁ

Úvod

O význame ľudského faktora pre úspech podnikov dnes nikto nepochybuje. Problémom však je, ako ľudí riadiť, motivovať, ktoré nástroje pri tom využívať, aby sa dosiahla vysoká výkonnosť ľudí, vysoká kvalita ich práce, flexibilita a pripravenosť na zmeny. Riadenie ľudských zdrojov musí odrážať i zmeny a potreby spoločnosti. V súčasnosti nastáva posun od industriálnej spoločnosti k spoločnosti znalostnej. Aj keď na Slovensku tento posun nie je ešte celkom viditeľný, isté zmeny už nastali a je možné očakávať nasledovanie vývoja západných ekonomík.

Príspevok prezentuje vybrané výsledky výskumov zameraných na zmeny a nové trendy riadenia ľudských zdrojov uskutočnených v rokoch 2004 až 2006 v snahe pripraviť východiská pre riešenie grantovej úlohy č. 2316061/07 “Efekty budovania poznatkovej ekonomiky na Slovensku v oblasti služieb”, ktorá sa rieši na Ekonomickej univerzite v Bratislave a jedným z jej cieľov je vymedzenie úlohy riadenia ľudských zdrojov a kompetencií ľudských zdrojov v podnikoch služieb vyplývajúcich z nových ekonomických podmienok.

1. Teoretické východiská

Zmeny v riadení ľudských zdrojov závisia predovšetkým od vývoja prostredia a zmien podmienok, v ktorých podniky fungujú. Podľa Armstronga (2002) sú typickými charakteristikami súčasného vývoja najmä:

- Globalizácia – podniky musia v záujme uspokojovania lokálnych potrieb riadiť ľudí na celom svete. Pri vytváraní stratégie by mali brať do úvahy situáciu v iných krajinách, globálne obchodovanie, iné kultúry a podobne.
- Ziskovosť prostredníctvom rastu – podniky musia byť kreatívne a inovatívne, a preto by mali podporovať a povzbudzovať voľný pohyb informácií a vzájomné učenie sa.
- Technika a technológie – podniky by mali využívať techniky a technológie na zefektívnenie práce a riadenia.
- Intelektuálny kapitál – pre podniky je zdroj konkurenčnej výhody. Kľúčovou úlohou je zaistiť, aby bol podnik schopný nájsť, prispôbiť, odmeňovať a udržať si ľudský kapitál v podobe talentovaných jednotlivcov, ktorí chcú a môžu byť motorom globálneho podniku.
- Zmena – podniky sa musia stále prispôbovať neustálym zmenám a kvôli tomu musia byť aj schopné rýchlo a sústavne sa učiť.

Zmeny v riadení ľudských zdrojov, ktoré reagujú na zvýšené využívanie technológií a ekonomické a konkurenčné tlaky sú predovšetkým:

- decentralizácia a delegovanie rozhodovania,
- zoštrňovanie a splošťovanie organizačnej štruktúry,
- hnutie za komplexnú kvalitu a štrhlu organizáciu,
- priame zamestnávajú menšieho počtu špecialistov,
- rozvoj flexibilných ľudských zdrojov,
- projektové riadenie, viac tímovej práce,
- štruktúry založené skôr na posilňovaní právomocí ako na príkazoch,
- viac sebariadenia a väčšia zodpovednosť jednotlivcov a tímov,
- otvorenosť, slušnosť a partnerstvo v zamestnaneckých vzťahoch,
- zvýšené nároky na manažérov, ich interpersonálne schopnosti a schopnosti potrebné na vedenie tímov a motivovanie ľudí,
- orientácia na zákazníka,
- neustály rozvoj s cieľom dosiahnuť konkurenčnú výhodu vďaka ľuďom.

Pre porovnanie, Stýblo (1998) tvrdí, že podniky musia posilňovať „kultúru myslieť globálne na všetkých úrovniach riadenia“ a uvádza 10 hlavných pravidiel globálneho manažmentu. V oblasti riadenia ľudských zdrojov ide hlavne o zameranie sa na zamestnanca organizácie. Potrebne je uspokojovať potreby zamestnancov a všimnúť si zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia. Jednanie so zamestnancami sa má vyznačovať dôstojnosťou a rešpektom. Zamestnanci by mali vedieť, čo sa od nich očakáva, mali by byť zapojení do rozhodovania, dostávať spätnú väzbu, pracovať tímovo a neustále sa vzdelávať.

Kultúrne atribúty modernej práce spočívajú v schopnosti pracovať v tíme, spolupracovať, nadväzovať a udržiavať vzťahy. Požiadavky na pracovníkov sa posúvajú od princípov závislosti: spoľahlivosť, lojalita, istota v zamestnaní, spolupatričnosť s podnikom, k faktorom adaptability, ktorými sú individualizmus, húževnatosť, flexibilita a pripravenosť na zmeny (Kubátová, 2004).

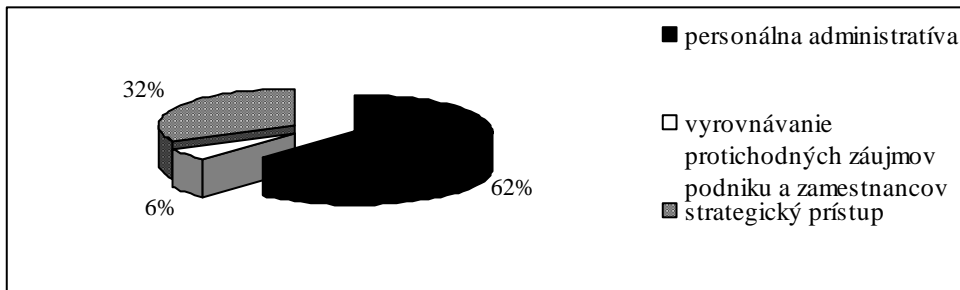
S uvedenými tendenciami vývoja by mal nastať aj posun od tradičného riadenia ľudských zdrojov k riadeniu ľudského kapitálu. Riadenie ľudského kapitálu v porovnaní s riadením ľudských zdrojov kladie dôraz na skutočnosť, že ľudia nevlastní podnik. Teoreticky môžu ľudia investovať do svojej budúcnosti a môžu si vybrať, ako a do čoho budú investovať. Miera, do akej to môžu urobiť je síce obmedzená, avšak vzdelaní ľudia disponujúci znalosťami potrebnými na trhu práce majú väčšiu voľnosť pri rozhodovaní. To je potrebné zohľadniť pri formulovaní politiky získavania, výberu a stabilizácie zamestnancov i v politike rozvoja zamestnancov. Z pohľadu jednotlivcov, podľa teórie ľudského kapitálu ľudia chcú mať zodpovedajúci výnos z investície svojho času a úsilia pre podnik a očakávajú, že dostanú príležitosť zvýšiť svoju zamestnateľnosť vo vnútri i mimo podnik.

2. Zmeny v riadení ľudských zdrojov spôsobené vstupom SR do EÚ

V rokoch 2004 – 2005 sa na Podnikovohospodárskej fakulte v Košiciach, EU v Bratislave uskutočnil výskum, ktorého jedným z cieľov bolo zistenie zmien v

oblasti riadenia ľudských zdrojov vyplývajúcich zo vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie. Výskumu sa zúčastnilo 86 podnikov pôsobiacich v Košickom a Prešovskom samosprávnom kraji. Podniky boli vybrané náhodne. V každom podniku bol vyplnený jeden dotazník manažérom vrcholového, resp. stredného stupňa riadenia.

Odpovede na otázku, aké je hlavné zameranie útvaru personálnej práce v podniku sú uvedené na grafe č. 1.



Graf č. 1 Zameranie útvaru personálnej práce v podniku

Až 62 % podnikov uviedlo, že útvary personálnej práce v podniku sa zameriava na tzv. personálnu administratívu, teda predovšetkým len na výpočet miezd, dodržiavanie predpisov, personálnu evidenciu a pod. 32 % podnikov pristupuje k RLZ strategicky, teda riadi sa personálnymi stratégiami vypracovanými pre jednotlivé činnosti RLZ.

Podniky na otázku, aké zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov priniesol vstup SR do EÚ, prípadne aké ďalšie zmeny v súvislosti s tým očakávajú, mali možnosť výberu aj viacerých z ponúknutých odpovedí, prípadne sa mali možnosť vyjadriť sami. V tabuľke 1 sú uvedené najčastejšie odpovede respondentov podľa poradia.

Tabuľka č. 1

Zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Poradie	Zmena, resp. očakávaná zmena	%
1.	tlak na zvyšovanie produktivity práce	60,24
2.	väčší dôraz na jazykovú prípravu zamestnancov	57,83
3.	väčší dôraz na vzdelávanie zamestnancov	54,22
4.	zvyšovanie ceny práce (priblíženie miezd na úroveň EÚ)	46,99
5.	zmeny systému odmeňovania zamestnancov – preferencia odmeňovania podľa výkonu a kvality	45,78
6.	hrozba odlivu vysokokvalifikovaných zamestnancov do ostatných krajín EÚ	20,48
7.	prepúšťanie zamestnancov	14,46
8.	nedostatok kvalifikovaných zamestnancov	8,43
9.	iné	7,23

Ako vyplýva z tabuľky, podniky zaznamenali tlak na zvyšovanie produktivity práce, potrebu vzdelávania zamestnancov, väčší dôraz na jazykovú prípravu zamestnancov, ďalej zvyšovanie ceny práce a preferovanie odmeňovania podľa výkonu a kvality pred odmeňovaním časovou mzdou/platom. Podniky sa takisto obávali odlivu predovšetkým vysokokvalifikovaných zamestnancov do iných krajín EÚ a nutnosti prepúšťania zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti. Okrem toho niektoré podniky uvádzali také zmeny, ako napr. nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, zvýšené nároky na nových zamestnancov, získavanie zamestnancov z dôvodu rozširovania výroby, tímovú prácu a iné.

Podľa celkových záverov uskutočneného výskumu je potrebné riadeniu ľudských zdrojov venovať väčšiu pozornosť, keďže sa značná časť podnikov orientuje iba na základné administratívne úlohy ako je personálna evidencia a mzdy, striktné dodržiavanie predpisov a pravidiel a pod. Tento spôsob riadenia sa javí ako menej nákladný, to ale ešte neznamená, že je aj najefektívnejší. Ľudské zdroje je potrebné riadiť strategicky, pozornosť je potrebné zamerať na systém odmeňovania založený na výkone a kvalite výstupov, hodnotenie pracovných výkonov s cieľom zlepšovania pracovných výkonov v budúcnosti a kvalitné plánovanie ľudských zdrojov.

Ak chcú byť podniky efektívne a konkurencieschopné, mali by svoju pozornosť sústrediť aj na koncepčné vzdelávanie vychádzajúce z analýzy potrieb vzdelávania a podporovať kultúru učiacej sa organizácie. Obsah podnikového vzdelávania musí reflektovať na zmenené podmienky spôsobené vstupom SR do EÚ. Vychádzajúc z výsledkov výskumu, podniky by mali realizovať vzdelávanie vedúce k zvyšovaniu produktivity práce a v oblasti prispôsobovania slovenských noriem európskym štandardom. Samozrejým by malo byť ovládanie cudzích jazykov. Z dôvodu obáv z vysokej fluktuácie prevažne vysokokvalifikovaných zamestnancov by mali podniky využívať vzdelávanie aj ako nástroj na stabilizáciu týchto ľudských zdrojov a mali by im umožniť odborný rozvoj a kariérny rast.

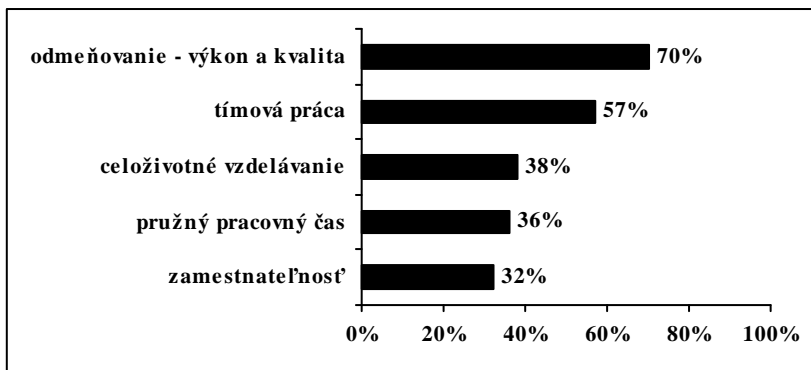
Podobné poznatky prezentuje Botek (2004), ktorý ako jednu z priorít v manažmente uvádza systematickú prácu so zamestnancami a v rámci toho poukazuje na zvyšujúci sa význam vzdelávania zamestnancov.

3. Priority podnikov a trendy v riadení ľudských zdrojov

Výskum č. 2, zameraný na skúmanie súčasného stavu riadenia ľudských zdrojov, názorov na trendy v riadení ľudských zdrojov, vnímanie ľudí v podniku a priority podnikov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sa uskutočnil v roku 2006. Výber podnikov zaradených do výskumu bol náhodný. Dáta boli získavané pomocou dotazníka. V každom podniku bol vyplnený jeden dotazník manažérom vrcholového alebo stredného stupňa riadenia. Získané dáta a vzťahy medzi vybranými ukazovateľmi boli analyzované použitím metód deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

Výskumnú vzorku tvorilo 90 podnikov, z toho 47 % bolo výrobných podnikov a 53 % nevýrobných. 52 % podnikov pôsobí v Košickom kraji, 25 % v Prešovskom samosprávnom kraji, 14 % podnikov pôsobí aj v Košickom aj v Prešovskom kraji. 9 % podnikov pôsobí v iných krajoch. Výskumnú vzorku teda tvoria predovšetkým podniky pôsobiace na území východného Slovenska. Z hľadiska veľkosti podniku (podľa počtu zamestnancov), 65 % podnikov tvoria malé podniky (do 49 zamestnancov), 18 % stredné podniky (50-249 zamestnancov) a 17 % veľké podniky (viac ako 250 zamestnancov).

Na základe teoretických poznatkov boli v dotazníku vymedzené trendy riadenia ľudských zdrojov. Výskumom sa zisťovalo, ktoré z týchto trendov sú typické pre riadenie ľudských zdrojov v skúmaných podnikoch. Najčastejšie uvádzané trendy znázorňuje graf č. 2.



Graf č. 2 Trendy riadenia ľudských zdrojov

Až 70 % podnikov uviedlo, že preferujú odmeňovanie zamestnancov previazané na výkon a kvalitu práce. 57 % podnikov uprednostňuje princípy tímovej práce. 38 % podnikov kladie dôraz na celoživotné vzdelávanie zamestnancov. 36 % podnikov využíva pružný pracovný čas. 32 % podnikov sa stotožnilo s výrokom, že zamestnanec je sám zodpovedný za svoju zamestnateľnosť na trhu práce. Z ďalších trendov možno uviesť: formalizovaný systém hodnotenia zamestnancov, ktorého účelom je predovšetkým hodnotenie zamestnanca s cieľom zvyšovania jeho výkonnosti a ďalšieho rozvoja (26 %), iné formy spolupráce a zamestnávania - živnostníci, zmluvná spolupráca a pod. (21 %), znižovanie počtu manažérskych úrovní, uprednostňovanie plochých organizačných štruktúr (20 %), personálny controlling (16 %), znižovanie počtu stálych miest (10 %). Ojedinele sa vyskytli aj: práca doma, outsourcing, outplacement, personálny leasing.

Pri odpovedaní na otázku, ako podniky vnímajú ľudí, sa 44 % podnikov priklonilo k názoru, že ľudí považujú skôr za zdroj podniku, ktorý je pre zamestnávateľa nákladovou položkou a zamestnávateľ riadi ľudské zdroje tak, aby podniku priniesli najvyšší možný úžitok. 56 % podnikov uviedlo, že ľudí považuje za vlastníkov znalostí, skúseností, schopností a zručností. Riadenie zamestnancov

je riadenie ľudského kapitálu, dôraz sa kladie na medziľudské vzťahy, dôveru, angažovanosť ľudí. Náklady na ľudí sa považujú za investície. Pri tejto otázke nás zaujímal aj vzťah medzi vnímaním ľudí v podniku a odvetvím. Formulovali sme preto nulovú hypotézu.

H₀: Medzi tým, ako podniky vnímajú ľudí a odvetvím, v ktorom pôsobia, nie je štatisticky významný vzťah.

Na hľadanie závislosti medzi premennými bola použitá logistická regresia. Nulová hypotéza sa zamietla, preto možno prijať alternatívnu hypotézu, že medzi vnímaním ľudí v podniku a odvetvím existuje štatisticky významný vzťah. V delení na výrobné a nevýrobné podniky je p-hodnota 0,006753, v jemnejšom delení na obchod, služby, poľnohospodárstvo a výrobu je p-hodnota 0,006334. Výrobné a poľnohospodárske podniky chápu ľudí ako ľudské zdroje a nevýrobné podniky skôr ako kapitál. Tieto výsledky odrážajú rozdiely v charaktere práce výrobných podnikov a v obchodných podnikoch i podnikoch poskytujúcich služby.

Podniky odpovedali v dotazníku aj na otvorenú otázku, ktorú oblasť riadenia ľudských zdrojov považujú za prioritu podniku. 24 % podnikov uviedlo, že je to vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, nadobúdanie zručností a vedomostí potrebných na vykonávanie práce, ďalších 7 % podnikov uviedlo, že je to kvalita a profesionalita ľudských zdrojov, čo v podstate môžeme považovať za efekt vzdelávania.

19 % podnikov pokladá za prioritu riešenie motivácie zamestnancov, 16 % podnikov sa snaží o spokojnosť zamestnancov. 10 % podnikov považuje za najdôležitejšie zvyšovanie produktivity práce a výkonnosti zamestnancov. Okrem toho sa medzi uvádzanými prioritami nachádzali dobré medziľudské vzťahy, odmeňovanie, flexibilita zamestnancov, vytvorenie bázy znalostí, ale i dôraz na hodnoty podniku, ako napr. čestnosť, zodpovednosť, vzájomná dôvera či spoľahlivosť a ďalšie.

Záver

Zhrnutím výsledkov výskumov možno identifikovať tendencie zmien v riadení ľudských zdrojov v podnikoch pôsobiacich na území východného Slovenska. Ide predovšetkým o zmeny v odmeňovaní s dôrazom na používanie systémov odmeňovania, ktoré zohľadňujú výkon zamestnancov a kvalitu práce pred uplatňovaním časovej mzdy/platu, preferovanie tímovej práce a neustále zlepšovanie formou celoživotného vzdelávania zamestnancov. Cieľom podnikového vzdelávania je zabezpečenie kvality a profesionality ľudských zdrojov, motivácia zamestnancov k zvýšeniu ich výkonnosti a produktivity práce, ale aj dosiahnutie spokojnosti zamestnancov.

Ďalšie zmeny súvisia s čoraz rozširujúcou sa koncepciou ľudí ako kapitálu predovšetkým v oblasti služieb a obchodu, pričom v riadení ľudí sa kladie čoraz väčší dôraz na medziľudské vzťahy, flexibilitu zamestnancov, vzájomnú dôveru a pod. Uvedené trendy odrážajú posun spoločnosti od industriálnej

k postindustriálnej a snahu východoslovenských podnikov reagovať na nové podmienky podnikania.

Prezentované zistenia by mali slúžiť ako východiská pri riešení čiastkového cieľa grantovej úlohy zameranej na efekty budovania poznatkovej ekonomiky na Slovensku v oblasti služieb. V oblasti riadenia ľudských zdrojov je potrebné sústrediť sa hlavne na vymedzenie kompetencií ľudských zdrojov v podnikoch služieb a spôsobov ich získavania ako aj na systém celoživotného vzdelávania zamestnancov, využívanie vzdelávania ako nástroja na stabilizáciu vysokokvalifikovaných ľudí a na ďalšie nástroje ich stimulácie.

Kľúčové slová:

riadenie ľudských zdrojov, zmeny, trendy, vzdelávanie

Literatúra:

1. BAŠISTOVÁ, A.: Tvorba modelu organizačnej kultúry. In.: *Nové trendy v podnikovom manažmente*. Košické Hámre : Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2005, s. 3 – 7. ISBN 80-969181-3-3
2. BOSÁKOVÁ, M., GAJDOŠ, J.: Strategické riadenie ľudských zdrojov. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie Ekonomika firiem 1999*. Košice : PHF v Košiciach, EU Bratislava, 1999, s. 82-85. ISBN 80-225-1212-5
3. BOTEK, M.: Nové priority podnikového managementu. In: *Zborník z medzinárodnej konferencie Ekonomika firiem 2004*. Košice : PHF v Košiciach EU Bratislava, 2004, str. 230-234. ISBN 80-225-1879-4
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4
5. HOFMAN, J.: Nové trendy v japonském managementu. In: *Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie „Nové trendy v podnikovom manažmente“*. Košické Hámre, 13. - 14. 9. 2005. Košice : Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikohospodárska fakulta v Košiciach, 2005. ISBN 80-969181-2-5
6. KUBÁTOVÁ, J.: Rozvoj lidských zdrojů v informační společnosti. In: *EDMAN 04 „Education for Management“*. Proceedings – sborník referatů. Acta Evidae No. 32. Brno, 26.-27. 8. 2004. Plzeň : Združení Evidae, 2004, s. 151-164. ISBN 80-86596-50-8
7. PAVLÁK, M.: Začleňování vzdělávání lidských zdrojů do podnikatelských strategií jako významný faktor podnikatelského úspěchu. In: *Přípravenost českých podnikatelských subjektů na členství v Evropské unii*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. Fakulta mezinárodních vztahů, 2004, s. 72-76. ISBN 80-245-0724-2
8. SKÁLOVÁ, P.: Podniková kultura – významný faktor zvyšování prosperity podniku. In: *Zborník Acta Academica Trenchiniensis*. Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2004, s. 177-182. ISBN 80-8075-018-1

9. STÝBLO, J.: Moderní personalistika : trendy, inspirace, výzvy. Praha : Grada, 1998. ISBN 80-7169-616-1
10. WALKER, A. J. et al.: Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie. Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0449-8

Summary

The article focuses on the identification of changes and trends of human resource management and companies' priorities in this field. It presents relevant results of two researches conducted in 2004 - 2006. Reward management system, teamwork, lifelong education and learning organizations are the main trends in human resource management. The highest priority of companies is the training and development of employees. The results will be used as the base for the grant research No. 2316061/07 "Effects of knowledge economy in Slovakia in the field of services", which is solved in the University of Economics in Bratislava.

Adresa autorky:

Ing. Cecília Olexová, PhD.
Katedra manažmentu
Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach
Ekonomická univerzita v Bratislave
Tajovského 13, 041 30 Košice
Slovensko
Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14
Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20
E-mail: olexova@euke.sk