

Historický vývoj riadenia ľudských zdrojov

doc. Ing. KATARÍNA STACHOVÁ, PhD.

Ústav občianskej spoločnosti, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Hajdóczyho 1, 917 01 Trnava; e-mail: katarina.stachova@ucm.sk

doc. Ing. ZDENKO STACHO, PhD.

Ústav občianskej spoločnosti, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave
Hajdóczyho 1, 917 01 Trnava; e-mail: katarina.stachova@ucm.sk

doc. Ing. JANA BLŠTÁKOVÁ, PhD.

Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; e-mail: jana.blstakova@euba.sk

Ing. Mgr. ZUZANA JONIAKOVÁ, PhD.

Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava 5; e-mail: zuzana.joniakova@euba.sk

ABSTRAKT:

Trend vývoja priemyslu 4.0 je predmetom odborných diskusií a obsahom výziev pre výskumnú činnosť v kruhoch technických, sociologických a ekonomických vied. Okrem výskumných a vzdelávacích inštitúcií tento trend vníma aj hospodárska prax a čoraz viac podnikov si uvedomuje nutnosť implementácie zmien do systémov riadenia, ktoré sú výzvou v súčasnosti a podmienkou konkurencieschopnosti v budúcnosti. V predkladanom príspevku sa venujeme kultúrno-historickému vývoju riadenia ľudských zdrojov od čias, kedy bol človek len sekundárnou zložkou výroby až po súčasnosť, kedy je kľúčovým prvkom organizácie. Taktiež sa v príspevku venujeme prieskumu, ktorý sme uskutočnili v rokoch 2010 až 2019 a analyzujeme, ako sa za posledných desať rokov zmenilo riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. Z prieskumu nám vyplynulo viacero pozitívnych zistení. Tým najzásadnejším je trend v oblasti zvyšovania existencie útvarov riadenia ľudských zdrojov, resp. personálneho útvaru v organizáciách.

ÚVOD DO TEÓRIE

Postavenie človeka v organizácii sa v čase významne menilo. Kým v úvode zapájania do výkonu organizácie boli zamestnanci považovaní len za doplnok stroja, ktorému sa museli prispôbiť, v súčasnosti si organizácie uvedomujú, že práve zamestnanci a ich potenciál, vnímaný v súčasnosti v organizáciách ako ľudský kapitál, sú pre jej výkon, konkurencieschopnosť a budúcnosť rozhodujúcou premennou. Uvedené nadobúda na význam s príchodom štvrtej priemyselnej revolúcie, keďže technológiu konkurencie, prípadne jej finančnú stratégiu je možné napodobniť oveľa jednoduchšie, než napodobniť mäkké aspekty riadenia a vývoja v organizácii. Ľudský potenciál možno vnímať ako jediná a jedinečnú, živú a oživujúcu, dynamickú a dynamizujúcu silu podniku. Ľudský potenciál predstavuje obrovský záber vedomostí, schopností, predvídateľných i nečakaných reakcií a spôsobov vnímania, prežívania a správania. Ľudský potenciál podniku, teda ľudia a ich komplexné pozitívne i negatívne schopnosti prejavované v podnikovom prostredí, sú nenahraditeľným konštruktívnym, ale niekedy žiaľ aj deštruktívnym tvorcom nových hodnôt a nového poznania. Identifikovanie, využívanie, motivovanie a rozvíjanie práve konštruktívneho ľudského potenciálu v sebe obsahuje zmysluplné a systematické úsilie, ponímané v súčasnosti ako riadenie a rozvoj ľudského potenciálu (Blašková, 2003). Práve toto riadenie, rozvoj a podporovanie zamestnancov má

v organizáciách zastrešovať oddelenie Ľudských zdrojov, Personálne oddelenie, prípadne inak nazvané oddelenie, ktoré ako súčasná prax ukazuje, by sa malo stať biznis partnerom v rámci organizácie a ktorého klienti by mali byť zamestnanci organizácie, teda to najcennejšie, čo organizácia má a to jej ľudský kapitál. Uvedené zmeny v pohľade na človeka – zamestnanca sa menili veľmi postupne, ale ako je možné vidieť z uvedeného v ďalšej časti príspevku, veľmi zásadne a to všetko v období niečo viac ako 100 rokov.¹

Poznanie aktuálneho stavu riadenia ľudských zdrojov a jeho konfrontovanie s modernými tendenciami v danej oblasti, je možné označiť za základný predpoklad jeho zdokonaľovania a postupného približovania sa na úroveň vyspelých organizácií vo svete. V kontexte ústupu hospodárskej krízy, ktorá v podmienkach Slovenska kulminovala v období tesne po roku 2010 a súčasného nástupu štvrtej priemyselnej revolúcie, sa autori rozhodli skúmať trendy v oblasti úrovne riadenia ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku. Za týmto účelom uskutočnili v rokoch 2010 až 2019 široko koncipovaný dotazníkový prieskum v náhodne vybraných podnikoch.

Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť, či a ako sa za posledných desať rokov zmenilo riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku.

ABSTRAKT:

The tendencies of development in 4.0 Industry has been the object of discussion and calls for research projects in many fields of science, such as technology, sociology and economy. Along with institutions of research and education this tendencies are recognized by corporate practice and more companies are aware of the needs for implementation the changes into their systems of management, being this the conditions of their future competitiveness. The paper contains research results of the development of human resources management in its cultural-historical dimension, from the time human has been part of the production line, up to contemporary key factor of an organization. In the paper, there are published research results on the changes of Human resources management in companies in Slovakia over the period 2010 to 2019. There have been positive outputs, one of them is firming the position of HR departments in Slovak companies.

KLÚČOVÉ SLOVÁ:

riadenie ľudských zdrojov, historicko-kultúrny kontext zmien, prieskum

KEYWORDS:

human resources management, historical-cultural context of change, research

¹ Výskum, ktorého výsledky boli spracované v tomto príspevku bol podporený grantom APVV-17-0656 s názvom Transformácia paradigmy manažmentu organizácií v kontexte priemyslu 4.0.

Čiastkovými cieľmi dotazníkového prieskumu bolo zistiť:

- existenciu útvaru riadenia ľudských zdrojov, resp. personálneho útvaru,
- zdroj, odkiaľ bola prijatá osoba, v súčasnosti zodpovedná za otázky RLZ,
- existenciu, resp. absenciu dokumentov definujúcich personálnu stratégiu, kódex diverzity,
- mieru zabezpečovania funkcií riadenia ľudských zdrojov externými organizáciami,
- mieru využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov.

MÍLNIKY V ROZVOJI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Riadenie ľudských zdrojov, predtým personálny manažment, či personálna administratíva majú svoje korene na prelome 19 a 20 storočia, dovtedy sa dá hovoriť len o ťažko pracujúcich mužoch a často aj ženách a deťoch v zlých podmienkach a za minimálnu mzdu (Reidy, 2015). Hoci už v roku 1838 sa francúzsky priemyselník D. Legran obracal na vlády európskych krajín s ponukou schváliť medzinárodné zákony o pracovných podmienkach a taktiež Owen v druhej polovici 18. storočia označuje svojich robotníkov za „živé stroje“ a poukazuje na potrebu opatery rovnako aj pre nich, ako pre „stroje neživé“ (Vojtovič, 2012). Až v roku 1890 predstaviteľia 14 európskych krajín vypracovali v Berlíne odporúčania, ktorými sa mali riadiť štáty pri zavádzaní a schvaľovaní noriem pracovného práva (Vojtovič 2006). Približne v tomto čase je možné začať hľadať korene riadenia ľudských zdrojov. V roku 1896 v spoločnosti Rowntree v New Yorku pracovala slečna Mery Wood, ktorá sa označuje za prvú personálnu pracovníčku v dejinách riadenia ľudských zdrojov, ktorá sa venovala starostlivosti pracujúcich žien a detí so zreteľom na ich zdravie (Foot, Hook 2002). Následne je možné sledovať vývoj na základe historických mílnikov, ktoré je možné približne datovať nasledovne (Je však potrebné brať do úvahy, že jednotlivé obdobia nie je možné exaktne časovo vymedziť, tak z dôvodu kontinentálnej diferenciacie, ktorá prioritne vyplývala z možnosti a rýchlosti zdieľať informácie (kým Veľká Británia a Spojené štáty americké išli aspoň v čiastočnej zhode s približným rozdielom 5 rokov, Austrália a Nový Zéland približne v 10 ročnom sklze oproti Veľkej Británii). Dôvodmi časovej nejednotnosti v krajinách ako Taliansko a prioritne Nemecko, boli dôsledky vyplývajúce z výsledkov prvej a druhej svetovej vojny. Vplyv na jednotlivé obdobia mala taktiež úroveň školstva, vedy,

výskumu a vývoja technológií v jednotlivých krajinách, ale tiež štátne zásahy do riadenia organizácií a tvorba legislatívy v jednotlivých štátoch):

1890–1920 Toto obdobie je charakteristické zvýšením významu človeka pri práci, pričom sa od všetkých zamestnancov vyžaduje určitá odbornosť, a hľadá sa aj na osobnostné vlastnosti pracovníka. Keďže v tomto období sa človek stále prispôsobuje pohybom stroja, je vnímaný ako sekundárna zložka výroby (Vojtovič, 2006). V tomto období práve Frederick Taylor rozvíja svoje predstavy o vedecskom manažmente (Taylor, 1947). Taylor obhajuje vedecký výber pracovníkov na základe kvalifikácie a tiež tvrdí, že systémy odmeňovania založené na stimuloch zamestnancov motivujú. Z jeho štúdií vyplynuli 4 princípy, ktoré možno označiť za vtedajšie kamene riadenia v rámci riadenia ľudských zdrojov v organizáciách (Donnelly a kol. 1997): 1. Na hodnotenie práce pracovníka, je potrebné využiť vedecký prístup, nie odhad; 2. Pri personálnych činnostiach ako výber, vzdelávanie a rozvoj, je tiež potrebný vedecký prístup; 3. S pracovníkmi treba spolupracovať, aby bolo isté že ich pracovný výkon je v zhode s vedecky stanoveným postupom; 4. Uvedomovať si delbu práce a zodpovednosti medzi vedúcimi a pracovníkmi. Na uvedené naviazal Ford, ktorý vďaka zavedeniu pásovej výroby zvýšil výkon zamestnancov bez potreby ich sledovania, keďže tempo výkonu udávala pásová linka, zvýšil dennú mzdu zamestnancom na 5 dolárov za 8 hodín práce, čím zvýšil mzdu robotníkov na dvojnásobok, oproti konkurenčným podnikom a významne skrátil dobu dopravy materiálu (ktorej prestoj pred zavedením pásovej výroby predstavovali 90% výrobného času) (Vojtovič, 2006). Uvedenou zmenou sa taktiež dosiahlo, že líniový zamestnanec už nemusel poháňať zamestnancov k výkonu, ale získal priestor na sledovanie kvality výroby a potrieb zamestnancov. V tomto období začínajú vznikať taktiež prvé trusty a spoločnosti sa významne zväčšujú, manažérmi spoločností už nie sú len majitelia, ale vyštudovaní manažéri. Taktiež sa zvyšuje starostlivosť o zamestnancov avšak s jediným cieľom, a to zvýšiť ich pracovný výkon. V kontexte súčasného riadenia ľudských zdrojov je možné za priekopníka v tomto smere označiť H. Fayola, ktorý už v tomto čase rozpracoval typológiu štruktúry funkčných miest podniku a zodpovedajúcich požiadaviek na schopnosti zamestnancov (Vojtovič, 2012). Armstrong 1999 vo svojej publikácii označil toto prvé obdobie za obdobie „Starostlivosti“. Armstrong 1999

vo svojej publikácii označil toto prvé obdobie za obdobie „Starostlivosti o zamestnancov.“ Uvedené tvrdenie výrazne neguje Skott a kol. 1941, ktorí uvádzajú, že úroveň poskytovanej starostlivosti, rovnako ako iné primitívne metódy psychologického ovplyvňovania robotníkov neprinesli očakávané výsledky. S uvedeným súhlasí aj slovenský autor Vojtovič 2006, ktorý sa prikláňa k názoru, pomenovať túto prvú fázu, technokratickou koncepciou.

1920–1930 Druhú fázu zamerania sa organizácií na zamestnancov a ich potreby v kontexte s rastom organizácie nazval Armstrong 1999 „fáza personálnej administratívy“ keďže toto obdobie vo svojej publikácii popísal ako čas, kedy personálne oddelenia poskytovali manažmentu okrem starostlivosti o zamestnancov aj pomoc vo forme získavania, výcviku a vedenia evidencie pracovníkov. Vojtovič 2006 sa vo svojej publikácii prikláňa k pomenovaniu koncepcia sociálnej starostlivosti, predpokladáme, že z dôvodu, že práve v tomto čase, mnoho spoločností zriaďuje oddelenia zamerané na udržiavanie dobrých životných podmienok pracovníkov. Disciplína priemyselnej psychológie sa začína rozvíjať (Chukwunonso, 2013). Vzorom sociálnej starostlivosti v tomto období boli podniky Tomáša Baťu, ktorý svojim zamestnancom poskytoval nadpriemernú výšku mzdy, systematické a efektívne vzdelávanie, byty a domy pre zamestnancov, zdravotnú starostlivosť a taktiež poistenie (Mach 1932). Tienistou stránkou je ponechanie si plnej kontroly nad životmi zamestnancov, kedy im spoločnosť nielen diktovala morálne názory, ale taktiež sociálni pracovníci mali nepretržité právo vstupovať do domovov zamestnancov, sledovať ich vzťahy, záľuby a známosti (Machát 1967). Celkovo je však toto obdobie možné označiť za obdobie zvyšovania životnej úrovne zamestnancov, zlepšovania právnych noriem, týkajúcich sa otázok zamestnanosti, dĺžky pracovného dňa a i. Uvedené významne podporila Medzinárodná organizácia práce, ktorá vznikla v roku 1919. V roku 1925 oficiálne schválila radu konvencií a odporúčaní, ktoré sa týkali sociálneho zabezpečenia pracovníkov (Vojtovič 2012). Uvedené obdobie 30. rokov 20. storočia bolo charakteristické na jednej strane zvýšením výkonu americkej aj európskej ekonomiky, avšak aj nástupom prvej hospodárskej krízy, ktorú sprevádzala na jednej strane vysoká nezamestnanosť, ale aj významné zvýšenie vplyvu štátnej regulácie vo všetkých sférach hospodárskeho života. Priekopníkom v tejto oblasti boli USA, kde v dôsledku krízy bolo nezamestnaných viac ako 17 miliónov

ľudí, z uvedeného dôvodu zaradili medzi povinné položky výdavkovej časti štátneho rozpočtu podporu v nezamestnanosti a starobný dôchodok a zaviedli verejnú prácu, v rámci ktorých si našlo uplatnenie 5 miliónov nezamestnaných.

1930–1950 Toto obdobie sa označuje za obdobie Konceptie personálneho rozvoja (fáza rozvoja) (Vojtovič 2006; Kocianová 2010; Armstrong 1999). V tomto období sa do praxe dostávajú výsledky Hawthorne studies, ktoré uskutočňovali Elton Mayo a Fritz Roethlisberger ešte v 20. rokoch 20. storočia na pracovníkoch v závode Hawthorne v spoločnosti Western Electric Company. Hawthorneho. Štúdie boli zamerané na manažérsku stratégiu, zahrňujúcu sociálno-psychologické aspekty ľudského správania v organizáciách. Výsledky štúdií boli v kontexte vtedajších znalostí prekvapujúce. Mayo a Roethlisberger zistili, že pracovníci viac reagovali na sociálne faktory a to napríklad na ľudí, s ktorými spolupracovali v tíme, na úroveň pozornosti zo strany svojich manažérov a na pocit, že ich manažéri sa o ich prácu a nich skutočne zaujímali, ako na kvality prostredia akou je osvetlenie a i. Uvedené štúdie tiež zistili, že hoci sú finančné motívy dôležité, sociálne otázky sú rovnako dôležitými faktormi produktivity pracovníkov (Lumen Learning 2019). Práve obdobie 40. a 50. rokov 20. storočia je časom, kedy uvedené zistenia začínajú mať reálny vplyv na manažérske myslenie a prax. Väčší dôraz sa kladie na sociálne a neformálne aspekty pracoviska, ovplyvňujúce produktivitu pracovníkov. Ako prostriedok na zvýšenie ich produktivity sa uvádza zvýšenie spokojnosti pracovníkov s prácou (Chukwunonso, 2013). Toto obdobie je aj obdobím, zmierňovania konfliktov medzi zamestnancami a administratívnym a riadiacim personálom v organizáciách. Rádový zamestnanec už nie je chápaný ako „časť výrobného linky, prípadne doplnok stroja,“ ale ako ľudská bytosť. Práve v tomto čase prichádzajú do popredia a praxe aj Maslovova teória hierarchie potrieb, McGregorova teória XY, ako aj Herzbergova dvojfaktorová motivačná teória. Práve tieto prístupy k motivácii zamestnancov zvyšujú atraktivitu zamestnávateľov a stávajú sa nástrojmi motivovania zamestnancov v rukách personálnych manažérov. Najvýznamnejšiu úlohu pri získavaní a udržaní si najlepších zamestnancov v tomto čase, hrá dôkladne vybraný, dobre sformovaný, organizovaný a motivovaný kolektív. Hoci v oblasti personálneho manažmentu v Európe nastáva významný pokrok, stále ostáva orientovaný len na vnútroorganizačné

problémy zamestnávania ľudí a hospodárenia s ich pracovnými zručnosťami (Koubek, 2007). Na druhej strane však v tomto čase v USA prudko narástlo členstvo v odboroch v rokoch 1935 až 1950, čo viedlo k väčšiemu dôrazu na kolektívne vyjednávanie a pracovné vzťahy v rámci personálneho manažmentu. Dôležitá je aj kompenzácia a správa benefitov, pretože odbory dojednávajú platnú dovolenku a poisťné krytie (Chukwunonso, 2013).

1950–1970 Toto obdobie sa označuje za obdobie „Konceptie personálneho rozvoja (fáza dospelosti). Trendy v hospodárskom rozvoji v povojnovom období zmenili odvetvovú a profesnú štruktúru zamestnancov. Na minimum sa znížil podiel nekvalifikovaných robotníkov a zvýšil sa podiel vysokokvalifikovaných robotníkov, inžinierov, technikov, manažérov a iných odborníkov s vysokoškolským vzdelaním. Odborná príprava sa stáva predovšetkým vecou školského vzdelávania, nie podnikového vzdelávania (Vojtovič, 2006). Výrazne pribúdajú miesta vo sfére služieb, vzdelávania, vede a výskume a v zdravotníctve. Počet zamestnaných v priemysle klesá na úroveň 50% (Toffler, Toflerová, 1996). Kým Taylor a jeho kolegovia vychádzali z predstáv, že človek je motivovaný prevažne ekonomickými faktormi, Mayo a jeho stúpenci vychádzali z presvedčenia, že človek je motivovaný potrebou kontaktu s inými ľuďmi. Autori teórií motivácie ako Maslovov, McGregor, Herzberg či Likert predpokladali, že primárnym motivačným faktorom človeka sú potreby sebanaplnenia. Až Shein v 60. rokoch 20. storočia, prichádza s poznáním, že človek je zložitý a manažér musí byť schopný odhadnúť motív, ktorým sa človek aktuálne riadi (Vojtovič, 2006). Aj z uvedeného dôvodu v tomto období dochádza k významnému rozšíreniu služieb personálneho manažmentu. Ide prioritne o systematické vzdelávanie a rozvoj zamestnancov podľa individuálnych potrieb zamestnanca, využívanie prepracovanejšej techniky výberu, odmeňovania a hodnotenia pracovníkov. Vo vedení podnikov už aj v Európe sa stále častejšie objavuje pozícia personálneho riaditeľa alebo riaditeľa pre kolektívne pracovné vzťahy a títo sa stávajú profesionálmi vo svojej oblasti pôsobenia (Armstrong, 1999). Kladie sa dôraz na sociálne klímu, výrazne sa smerom k zamestnancovi mení legislatíva zamestnávania, ako podmienky bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a dôchodkové zabezpečenie a dokonca aj diskriminácia na pracovisku (Kocianová, 2010). Pod heslom „humanizácia práce“ začali organizácie so zavádzaním metód oboha-

tenia obsahu práce, rozširovaním pracovných funkcií, rotáciou pracovných miest a podobne, s cieľom poskytnúť prioritne robotníkom doplnkové právomoci pri prijatí operatívnych riešení, odstránenie kontroly, zavedenie sebakontroly a preberanie zodpovednosti za vykonanú prácu. Za týmto účelom sa taktiež zavádzali do komunikačného systému organizácie, systémy efektívnej spätnej väzby s priamym nadriadeným. Taktiež v tomto období, prichádzajú prvé pokusy zmeny tradičnej 8 hodinovej 5 dňovej organizácie pracovného času. Zavádzajú sa prvé flexibilné formy a to skrátenie pracovného týždňa, práca doma a posunutý pracovný čas. Za manažérskej obľavy z konca 70. rokov 20. storočia v zdokonaľovaní konceptie personálneho riadenia sa považuje zavedenie procesu plánovania a rozvoja kariéry zamestnancov. Za zakladateľov môžeme označiť spoločnosť IBM a počítačový priemysel (Vojtovič, 2006). Uvedené zmeny kladli čoraz väčšie odborné nároky na personalistov.

1970–1990 tak v teórii, ako aj v praxi sa začal v tomto období rozvíjať koncept riadenia ľudských zdrojov, ktorý tak medzi praktikov, ako aj teoretikov vniesol rozbroje tak o pomenovaní konceptu, ako aj o jeho obsahu. Predstavitelia konceptu riadenia ľudských zdrojov definovali tento pojem ako koncepciu činnosť vyznačujúcu sa úzkym prepojením so stratégiou organizácie a systém, v ktorom jednotlivé činnosti sú navzájom zosúladené a integrované tak, aby spoločne prispievali k zlepšeniu výkonnosti organizácie (Kepes, Delery, 2007). Najznámejší autor tohto konceptu je M. Armstrong, ktorý definuje riadenie ľudských zdrojov ako strategický a celostný prístup k riadeniu najcennejších aktív organizácie ľudí, ktorí individuálne a kolektívne prispievajú k dosahovaniu organizačných cieľov (Armstrong, 1999). Storey za hlavné v riadení ľudských zdrojov považuje konkurenčnú výhodu a definuje koncepciu riadenia ľudských zdrojov ako prístup v zamestnávaní ľudí, ktorý usiluje o dosiahnutie konkurenčnej výhody, prostredníctvom strategického rozmiestňovania vysoko oddanej a schopnej pracovnej sily (Storey, 1993). Sisson zhrnula štyri prínosy konceptu riadenia ľudských zdrojov. V prvom z nich sa zdôrazňuje význam zosúladenia princípov personálnej politiky medzi sebou a podnikovými stratégiami. V druhom upozornila na fakt, že hlavná pozornosť sa presúva z oblasti vzťahov medzi manažérmi a odborníkmi do oblasti vzťahov medzi manažérmi a pracovníkmi, t.j. od princípov kolektivismu k princípom individualizmu. Tretím prínosom je, že funkční manažéri

sa uvoľňujú od úloh personálneho riadenia a štvrtým je skutočnosť akceptovania významu oddanosti a iniciatívnosti zo strany pracovníka a zároveň zvládnutie nových rolí „pomocníka“, „nadšena“ a „motora“ manažérmi (Sisson, 1993). Autori novej koncepcie ako základný diferent uvádzajú objekt záujmu. Zatiaľ čo v podmienkach priemyselnej výroby objektom personálneho manažmentu sú osobné a zamestnanecké vzťahy pracovníkov ako zdroja pracovnej sily, v podmienkach novej ekonomiky je objektom riadenia pracovník, ktorý je hlavným výrobným zdrojom, výrobným kapitálom a imaním organizácie. Kým úlohou personálneho riadenia v priemyselnej výrobe je zabezpečiť výrobu pracovnou silou schopnou prevádzky výrobných strojov a zariadení, tak úlohou riadenia ľudí v novej výrobe – výrobe inovácií, sa stáva zabezpečiť túto výrobu hlavným výrobným kapitálom, ktorým sú schopní a vzdelaní ľudia. To znamená, že v podmienkach novej ekonomiky alebo výroby inovácií sa stáva hlavným zdrojom tejto výroby ľudská osobnosť, schopná a pripravená vytvárať inovácie. (Vojtovič, 2006). Odporcovia uvedeného konceptu priority namietali, že nový koncept je len „novou nálepkou na starej fľaši, keďže neprináša nič zásadne nové do praxe a využíva rovnaký obsah činností (Fowler, 1990, Legge, 1995). Tak tiež upozorňovali na fakt, že manažéri v rámci nového prístupu vynakladajú svoje úsilie na to, aby donútili ľudí prijať cudzie hodnoty, ktoré môžu protirečiť ich vlastným záujmom (Keenoy, 1990). Viacerí autori označujú novú koncepciu za optimistickú, avšak pochybnú, založenú na sľuboch a očakávaniach (Guest, 1991; Blyton, Turnbull, 1992; Mabey a kol. 1998). Hlavné výhrydy, ku koncepcii riadenia ľudských zdrojov vyplývajú z pohľadu na ľudí, oponenti tohto konceptu poukazovali na to, že ľudí nemožno považovať za zdroje v tradičnom chápaní, ako napríklad materiál, finančné alebo informačné zdroje (Bajžíková, Kirchmayer, 2019). Na základe rozsiahlej analýzy publikácií zameraných na koncept riadenia ľudských zdrojov a personálny manažment sa autorke Leggeovej podarilo zadefinovať tri základné odlišnosti a to: Personálne riadenie, ako činnosť, je smerované na pracovníkov, ktorí neobsadzujú riadiace pozície a riadenie ľudských zdrojov. Napriek tomu, že nemá určité smerovanie, zaoberá sa riadiacimi pracovníkmi. Druhou odlišnosťou týchto koncepcií je to, že personálne riadenie sa snaží ovplyvňovať líniových manažérov a riadenie ľudských zdrojov je integrovanou činnosťou líniových manažérov. Treťou odlišnosťou je zvýrazňovanie potreby účasti vrcholového

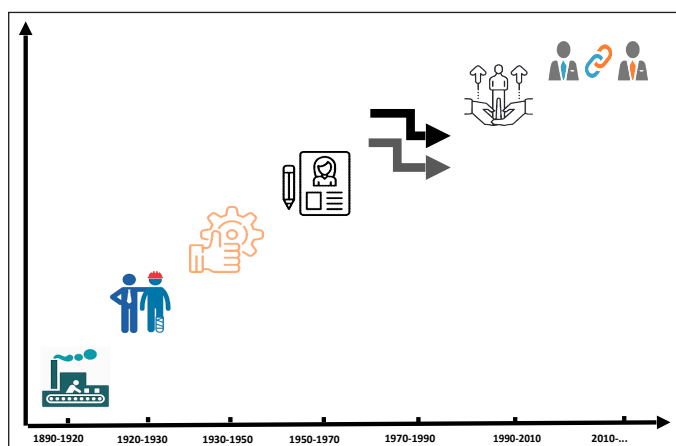
manažmentu v riadení ľudských zdrojov (Legge 1995).

1990–2010 V poslednej dekáde 20 storočia postupne prichádza tak do jazyka teoretikov, ako aj praktikov, pojem koncept strategického riadenia ľudských zdrojov. Pod strategickým riadením organizácie chápajú proces, v ktorom vrcholový manažment stanovuje ciele organizácie a spôsoby ich dosiahnutia. Uvedený proces sa realizuje rozvojom vízie a misie organizácie, stanovením strategických cieľov, sformulovaním stratégií, zhodnotením výsledkov a prijatím potrebných korekcií. Proces implementácie stratégie organizácie sa v útvaroch riadenia ľudských zdrojov realizuje prostredníctvom strategického riadenia personálu, ktoré má zabezpečiť integráciu riadenia ľudských zdrojov so stratégiou organizácie a zhodnosť politík ľudských zdrojov, vyjadrených v spoločných hodnotách s politikami, ktoré integrujú rôzne oblasti a rôzne úrovne riadenia (Kachaňáková, 2010). Strategické riadenie ľudských zdrojov zahŕňa aktivity, spojené s návrhom a implementáciou vnútorne konzistentných politík a praktík orientovaných na ľudské zdroje organizácie, ich individuálne a kolektívne znalosti, zručnosti a schopnosti, a ich optimálne využitie za účelom prispievania k plneniu cieľov organizácie ako celku. Strategický charakter nadobúda riadenie ľudských zdrojov v závislosti od miery, ktorou sa podieľajú personálne stratégie na efektívnosti organizácie a do akej miery sa im to darí (Ericksen, Dyer, 2005). Kľúčovými funkciami tradičného riadenia ľudských zdrojov zostávajú aktivity získavania a výberu zamestnancov, vzdelávania zamestnancov, ich odmeňovania a zamestnanecko-zamestnávateľské vzťahy. Strategické riadenie ľudských zdrojov sa okrem týchto orientuje aj na formálnu tvorbu a realizáciu personálnej stratégie a systematické korigovanie organizačnej kultúry s cieľom prispievať k ovplyvňovaniu produktivity a efektívnosti celej organizácie. Strategické riadenie ľudských zdrojov je tiež vo významnej miere sústredené na rozvoj kompetencií a znalostí zamestnancov organizácie tak, aby prijímané a implementované stratégie organizácie v rôznych jej oblastiach záujmu boli vždy podporované kvalitným, znalostne vyspelým ľudským potenciálom. V tomto koncepte je považované za samozrejmé, že manažér oddelenia ľudských zdrojov je aktívnym, hodnotným a mienkotvorným členom vrcholového manažmentu, preto sa menia aj samotné úlohy vyžadované od neho. Je potrebné nadobudnutie vedomostí a schopností z oblasti strategického

plánovania, projektového manažmentu, procesnej analýzy a manažmentu zmien (Green, 2002), aby dokázali zaujať plnohodnotné miesto pri tvorbe strategických rozhodnutí vrcholovej úrovne, ale aj zabezpečiť, aby tieto boli úspešne implementované do pracovného života v organizácii, a prijaté zamestnancami ako súčasť ich pracovných úloh. Od personálnych špecialistov je tiež vyžadovaná schopnosť poznávať a účelne formovať organizačnú kultúru tak, aby podporovala aplikáciu podnikovej stratégie a tým vytvorila predpoklad na jej úspech.

2010–súčasnosť Súčasné systémy riadenia ľudských zdrojov participujú na koncepcii a implementácii podnikových stratégií v podmienkach rozvinutej globalizácie s vysokou mierou prepojenosti, ktorému dominuje potenciál konkurencie z celého sveta, kde sú základnými podmienkami stúpajúce nároky na inovačnú kapacitu a krátky čas na uvedenie na trh (Helmrich, 2015). Trhy sa stávajú nestálymi a heterogénnymi, čo spôsobuje nestále sa meniace očakávania a potreby zákazníkov. Aby bolo možné splniť očakávania zákazníkov, podniky zavádzajú inteligentné prvky do produkčných systémov, s cieľom vytvoriť potrebnú flexibilitu a kapacitu. Jednoduché a monotónne procesy sa automatizujú, zatiaľ čo iné procesy sa stávajú zložitejšími a vzájomne prepojenými. Systémy riadenia ľudských zdrojov reagujú prostredníctvom tvorby a implementácie koncepcií svojich kľúčových procesov tak, aby formovali dopyt po práci v súlade s nárokmi na konkurenčné prostredie a zároveň reagovali na súčasné podmienky ponuky práce. Nová realita konkurencie vyžaduje od základu nové spôsoby myslenia o postupoch v riadení ľudských zdrojov, zmeny v útvaroch ľudských zdrojov a zmeny v myslení špecialistov na riadenie ľudí. Dvořáková zdôrazňuje skutočnosť, že pri riadení ľudí ide o riadenie strategického faktora, ktorého pracovné spôsobilosti determinujú konkurenčné prednosti podniku (Dvořáková, 2012). V súvislosti so strategickým riadením ľudských zdrojov sa objavuje požiadavka pretransformovať útvary riadenia ľudských zdrojov na tzv. biznis partnerov. (Ulrich, 2009). Personálne útvary sa z podpornej operačnej jednotky stávajú plnohodnotným partnerom svojho interného klienta a prinášajú tak podniku jasnú pridanú hodnotu. Strategickí biznis partneri sú akýmisi zástupcami pre riadenie ľudí smerom k interným klientom, pomáhajú manažérom plniť ciele a v interakcii s ľudskými zdrojmi spoločne implementovať stratégie a koncepcie. Strategický business partner sa stáva

špecialistom pre riadenie ľudí, ktorý dokáže efektívne riadiť procesy pridávajúce hodnotu v tíme interného zákazníka, napr. talent, alebo riadenie kariéry. Býva cenený pre svoje skúsenosti a priame prepojenie s interným zákazníkom. Najvýznamnejším trendom posledných desaťročí a dovoľme si tvrdiť, že aj najbližších desaťročí, bola a bude digitalizácia sveta práce, ktorá je podstatným sprievodným znakom štvrtej priemyselnej revolúcie. Ako uvádza Cachelin (2013) v hospodárskom kontexte digitalizácia znamená, že organizačné procesy, zdroje a produkty nadobúdajú stále viac nemateriálny charakter. Na digitalizačné procesy nadväzujú tiež mnohé aktuálne trendy v oblasti riadenia a rozvoja ľudského kapitálu (Zander, 2015), pričom sa jedná o budovanie znalostnej spoločnosti, nárast mobility zamestnancov, sieťovanie, tvorbu generácie a kultúrne diverzifikovaných pracovných tímov, či zintenzívnenie digitálneho stresu.



Obr. 1. Míľníky v prístupe k riadeniu zamestnancov (vlastné spracovanie).

REALIZÁCIA PRIESKUMU

Na základe stanovených cieľov sa každoročne uskutočnil prieskum v náhodne vybraných podnikoch, na základe široko koncipovaného dotazníka, ktorý obsahoval 95 otázok. Otázky mali formu otvorených, uzavretých a škálových odpovedí.

Prieskumy prebiehali v rokoch 2013 až 2019, vždy v období od februára do mája. Pričom respondentmi prieskumu boli vrcholní predstavitelia podnikov pôsobiacich na Slovensku. Opytovanie sa realizovalo formou dotazníka doručeného osobne. Množstvo oslovených manažérov každoročne oscilovalo okolo počtu 570, pričom návratnosť komplexne a správne vyplnených dotazníkov sa pohybovala na úrovni 60% – 65%.

Výskumná vzorka pozostávala z manažérov pôsobiacich v podnikoch v rámci celého Slovenska, pričom z dôvodu určenia dostatočnej výskumnej vzorky si autori stanovili dve stratifikačné kritériá, prvým kritériom bol región pôsobenia podniku podľa systému NUTS, konkrétne Slovensko rozčlenili podľa kategórie NUTS 2, pričom pri štruktúrnom zložení výskumnej vzorky vychádzali z údajov ŠÚ SR (Štatistický úrad Slovenskej republiky).

Za druhé stratifikačné kritérium si autori zvolili minimálny počet zamestnancov v skúmanom podniku 50, čím síce z výskumnej vzorky vylúčili mikro a malé podniky, no na druhej strane týmto kritériom vyselektovali podniky, v ktorých sa v dôsledku počtu zamestnancov reálne prejavujú schopnosti riadiacich pracovníkov.

Na základe údajov zo ŠÚ SR počas sledovaného obdobia môžeme skonštatovať, že počet podnikov s 50 a viac zamestnancami v jednotlivých regiónoch osciloval okolo rovnakých hodnôt, konkrétna regionálna štruktúra podnikov nad 50 zamestnancov v skúmaných rokoch je uvedená v nasledovnej tabuľke 1.

Región - NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Počet podnikov 2010	1,096	902	645	613
Počet podnikov 2011	1,084	897	641	609
Počet podnikov 2012	1,067	890	638	604
Počet podnikov 2013	1,074	895	639	603
Počet podnikov 2014	1,098	904	644	612
Počet podnikov 2015	1,105	916	651	613
Počet podnikov 2016	1,114	923	649	621
Počet podnikov 2017	1,123	926	654	623
Počet podnikov 2018	1,125	930	659	626
Počet podnikov 2019	1,137	935	661	627

Obr. 1. Míľníky v prístupe k riadeniu zamestnancov (vlastné spracovanie).

Stanovenie optimálnej výskumnej vzorky z uvedeného základného súboru podnikov stanovili autori pri percente spoľahlivosti výskumu 95% a intervale spoľahlivosti výsledkov ($H = \pm 0,10$). Na základe uvedených kritérií bola stanovená dostatočná, resp. relevantná výskumná vzorka pre jednotlivé regióny Slovenska, v analyzovaných rokoch, ktorá je uvedená v tabuľke 2.

Región - NUTS II.	Bratislavský kraj	Západné Slovensko	Stredné Slovensko	Východné Slovensko
Kraje	BA	TT, TN, NR	BB, ZA	KE, PO
Veľkosť výskumnej vzorky	88	87	84	83

Tab. 2. Stanovenie výskumnej vzorky pre jednotlivé regióny Slovenska



Obr. 2. Stanovenie výskumnej vzorky pre jednotlivé regióny Slovenska

VÝSLEDKY PRIESKUMU

Zabezpečenie riadenia ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiacich na Slovensku

Existenciu útvaru riadenia ľudských zdrojov, resp. personálneho útvaru považujú autori za významnú charakteristickú črtu organizácie s priamou súvislosťou na hlavný cieľ prieskumu.

Existencia útvaru RLZ, resp. personálneho útvaru									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
66.2	70.1	67.4	74.7	76.3	81.6	75.6	79.5	85.3	85.4
(podiel org. v %)									

Tab. 3. Existencia útvaru riadenia ľudských zdrojov resp. personálneho útvaru

Útvar riadenia ľudských zdrojov, resp. personálny útvar, alebo aspoň personalistu deklarovalo v analyzovaných rokoch 66 až 85,4% organizácií, pričom tendencia nárastu bola takmer nepretržitým javom počas celého sledovaného obdobia (Tabuľka 3). Uvedený trend nárastu počtu

spoločností s existenciou personálneho útvaru považujú autori za veľmi pozitívny, avšak ešte stále vnímajú priestor na zlepšenie.

Následne sa autori zamerali aj na ďalšie skutočnosti, vplyvajúce na zabezpečovanie riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Zisťovali, odkiaľ bola prijatá osoba v súčasnosti zodpovedná za otázky riadenia ľudských zdrojov. Cieľom tejto otázky bolo zistiť, či organizácie preferujú získavanie zamestnancov na takúto strategickú pozíciu z interných, alebo externých zdrojov a či sa kladie dôraz aj na ich praktické skúsenosti v danej oblasti.

Osoba, zodpovedná za RELZ bola prijatá:									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
z interných zdrojov a to:									
Spomedzi zamestnancov útvaru RELZ (podiel org. v %)									
23.4	28.3	24.1	30.2	27.6	29.5	28.9	30.8	28.8	29.9
Spomedzi zamestnancov, ale nebol z útvaru RELZ (Podiel org. v %)									
27.6	30.1	26.4	24.2	26.4	23.9	22.2	19.9	21.2	21.3
z externých zdrojov a to:									
Pracoval ako personálny špecialista v inej organizácii (podiel org. v %)									
34.5	20.2	24.3	29.9	32.4	30.8	33.7	34.4	35.3	34.1
Nepracoval ako personálny špecialista a nebol ani z vnútra organizácie (podiel org. v %)									
16.7	22.1	26.8	15.7	14.5	15.8	15.2	14.9	14.8	14.7

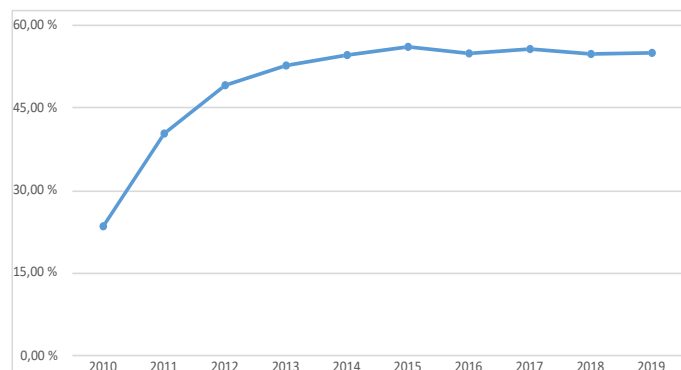
Tab. 4. Zdroj odkiaľ bola prijatá osoba, v súčasnosti zodpovedná za otázky RELZ

Z prieskumu vyplynulo, že organizácie využívajú na obsadenie osoby zodpovednej za riadenie ľudských zdrojov takmer v rovnakom pomere externé aj interné zdroje, pričom v oboch prípadoch prevažujú zamestnanci s praktickými skúsenosťami s oblasti riadenia ľudských zdrojov pričom pri externých zdrojoch je tento rozdiel významnejší (Tabuľka 4).

Autori sa taktiež zamerali na zistenie, či má osoba zodpovedná za riadenie ľudských zdrojov miesto v top manažmente, alebo v inom vrcholovom výkonnom tíme organizácie.

Existencia miesta vo vedení organizácie pre osobu zodpovednú za RELZ									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
23.5	40.4	49.2	52.8	54.7	56.2	55.0	55.8	54.9	55.1
(Podiel org. v %)									

Tab. 5. Existencia miesta vo vedení organizácie pre osobu zodpovednú za RELZ



Obr. 3. Existencia miesta vo vedení organizácie pre osobu zodpovednú za RELZ

Z prieskumu vyplynulo (Tabuľka 5), že nadpolovičná väčšina spoločností pôsobiacich na Slovensku má osobu zodpovednú za riadenie ľudských zdrojov v top manažmente, pričom v sledovanom období sa táto úroveň dosiahla už vo štvrtom roku analýzy a zotrvala tam až do

posledného roka. V aktuálnom období je možné skonštatovať stabilizáciu tohto pomeru na úrovni cca 55 %.

Existencia podstatných dokumentov

Tvorba a forma jednotlivých organizačných dokumentov je v zásade úplne na rozhodnutí vedenia organizácie. V rámci uvedomenia, resp. neuvedomenia si potreby organizácií tvorby jednotlivých organizačných dokumentov autori zisťovali existenciu, resp. absenciu dokumentov definujúcich personálnu stratégiu a stratégiu diverzity.

Má organizácia vypracované nasledujúce dokumenty:									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Personálnu stratégiu (áno, dokument v písomnej forme v %)									
54.0	53.4	51.3	49.7	48.8	46.9	42.1	50.6	52.3	53.2
Kódex diverzity (áno, dokument v písomnej forme v %)									
15.9	17.9	18.0	19.7	21.3	25.2	25.3	29.9	26.9	28.7

Tab. 6. Oblasť, na ktoré majú analyzované organizácie vypracované dokumenty

Z prieskumu vyplynulo, že strategický koncept riadenia ľudských zdrojov v podobe vytvoreného normatívneho dokumentu má spracovaný len približne polovica zúčastnených respondentov. Formálne podchytenie diverzity pracovnej sily formou zadefinovania kódexu diverzity deklaruje necelá tretina respondentov.

Zabezpečovanie vybraných funkcií riadenia ľudských zdrojov

Rozhodnutie zabezpečovať niektoré funkcie riadenia ľudských zdrojov externými organizáciami má najčastejšie dva dôvody. Jedným je absencia odbornej pracovnej sily na danú problematiku a druhým je dôvod prechodu organizácie na čo najúspornejší model svojho financovania, a tak je pre ne v mnohých prípadoch výhodnejšie delegovať niektoré vybrané funkcie, patriace do kompetencií riadenia ľudských zdrojov, na externé organizácie.

V rámci analýzy súčasného stavu zabezpečovania funkcií riadenia ľudských zdrojov organizáciami autorov zaujímalo, koľko organizácií a ktoré funkcie sú v najväčšej miere outsourcingované. Z prieskumu vyplynulo, že pomer funkcií riadenia ľudských zdrojov, ktoré si zabezpečovali organizácie vo vlastnej réžii v sledovanom období výrazne klesol (Tabuľka 7.).

Miera zabezpečovania funkcií RELZ prostredníctvom outsourcingu v [%]									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Získavanie a výber zamestnancov									
21.3	8.5	5	10.4	22.6	34.4	45.7	55.3	56.3	58.6
Vzdelávanie a rozvoj									
35.1	28	25.9	36	48	71.7	69.4	69.5	71,5	72.3
Hodnotenie a odmeňovanie									
7.4	13.3	11.8	9.4	12	15	18.5	24	25.1	25.7
Informačný servis pre manažment a zamestnancov									
19.4	11.7	8.3	14.2	26.3	37	46.8	55.6	53.6	55.2
Outplacement a prepúšťanie zamestnancov									
7	2.5	3.4	9.5	12.7	13	14.9	22.5	21.8	24.2

Tab. 7. Zabezpečovanie niektorých funkcií riadenia ľudských zdrojov

Organizácie využívajú outsourcing najmä v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov, kde prieskum ukazuje, že už tri štvrtiny respondentov využívajú túto formu podpory. Pričom nadpolovičná väčšina respondentov využíva outsourcing aj v oblasti získavania a výberu zamestnancov a v oblasti informačného servisu.

Bázický index zmien – miera zabezpečovania funkcií REZ prostredníctvom outsourcingu									
bi11/10	bi12/10	bi13/10	bi14/10	bi15/10	bi16/10	bi17/10	bi18/10	bi19/10	
Získavanie a výber zamestnancov									
0.399	0.235	0.488	1.061	1.615	2.146	2.596	2.643	2.751	
Vzdelávanie a rozvoj									
0.798	0.712	1.026	1.367	2.042	1.977	1.980	2.037	2.060	
Hodnotenie a odmeňovanie									
1.798	1.595	1.270	1.621	2.027	2.432	3.243	3.391	3.473	
Informačný servis pre manažment a zamestnancov									
0.603	0.428	0.732	1.356	1.907	2.412	2.866	2.763	2.845	
Outplacement a prepúšťanie zamestnancov									
0.375	0.485	1.357	1.814	1.857	2.129	3.201	3.114	3.457	

Tab. 8. Bázický index zmien – miera zabezpečovania funkcií RLZ prostredníctvom outsourcingu

Pri analýze vývojových trendov v období desiatich rokov, prieskum poukázal na nárast využívania outsourcingových služieb vo všetkých sledovaných funkciách riadenia ľudských zdrojov. Najvýznamnejší nárast bol zaznamenaný v oblastiach hodnotenia a odmeňovania zamestnancov a v oblasti outplacementu a prepúšťania zamestnancov. Veľmi pozitívny trend autori zaznamenali aj v oblasti získavania a výberu zamestnancov. Obdobne pozitívne tendencie vychádzajú aj v oblasti informačného servisu pre zamestnancov.

Využívanie moderných technológií pri zabezpečovaní vybraných funkcií riadenia ľudských zdrojov

V kontexte nástupu štvrtej priemyselnej revolúcie a s ňou spojeným enormným nástupom IT technológií aplikovateľných vo všetkých sférach spoločenského života narastá potreba podnikov adekvátne reagovať na tieto trendy.

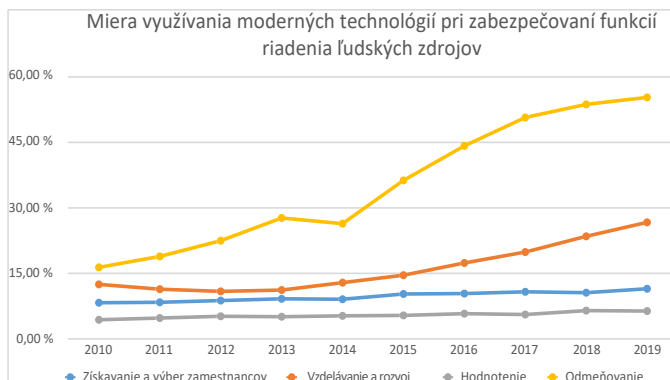
V rámci analýzy miery využívania moderných technológií na zabezpečovanie funkcií riadenia ľudských zdrojov organizáciami, autorov zaujímal podiel organizácií, ktoré využívajú moderné technológie pri vybraných funkciách RLZ, pričom taktiež zisťovali zmenu miery využívania týchto technológií počas celého sledovaného obdobia.

Miera využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov [%]										
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Získavanie a výber zamestnancov										
8.2	8.3	8.7	9.1	9.0	10.2	10.3	10.7	10.5	11.4	
Vzdelávanie a rozvoj										
12.4	11.3	10.8	11.1	12.8	14.5	17.3	19.8	23.4	26.6	
Hodnotenie										
4.3	4.7	5.1	5.0	5.2	5.3	5.7	5.5	6.4	6.3	
Odmeňovanie										
16.3	18.8	22.4	27.6	26.3	36.2	44.1	50.6	53.6	55.2	

Tab. 9. Miera využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov

Organizácie využívajú moderné technológie najmä v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov (viac ako 26%), pričom nadpolovičná väčšina respondentov využíva moderné technológie (IT software) v oblasti odmeňovania zamestnancov.

Z prieskumu vyplynulo, že organizácie pôsobiace na Slovensku v súčasnosti napredujú v oblasti využívania nových technológií, a to pri každej zo sledovaných funkcií. Najväčší nárast využívania moderných technológií bol zaznamenaný na jednej strane pri funkcii vzdelávania



Obr. 4. Miera využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov

Bázický index zmien – miera využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov									
bi11/10	bi12/10	bi13/10	bi14/10	bi15/10	bi16/10	bi17/10	bi18/10	bi19/10	
Získavanie a výber zamestnancov									
1.012	1.060	1.109	1.097	1.244	1.256	1.305	1.280	1.390	
Vzdelávanie a rozvoj									
0.911	0.871	0.895	1.032	1.169	1.395	1.597	1.887	2.145	
Hodnotenie									
1.093	1.186	1.163	1.209	1.232	1.325	1.279	1.488	1.465	
Odmeňovanie									
1.153	1.137	1.693	1.613	2.221	2.706	3.104	3.288	3.386	

Tab. 10. Bázický index zmien – miera využívania moderných technológií pri zabezpečovaní funkcií riadenia ľudských zdrojov

a rozvoja zamestnancov, na druhej strane ešte výraznejší nárast bol zaznamenaný v oblasti odmeňovania zamestnancov.

DISKUSIA A ZÁVER

Manažment ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu organizácie, ktorého cieľom je aplikovaním integrovanej sústavy kultúrnych a personálnych postupov zabezpečiť systematické rozmiestňovanie, rozvoj a pozitívne správanie zamestnancov, v záujme dosahovania kvality, efektívnosti a konkurencieschopnosti organizácie (Kachaňáková, 2007). Manažment ľudských zdrojov by mal formulovať a tiež plnohodnotne participovať na realizácii strategických cieľov v pozícii strategického partnera organizácie, čo je považované za najvyššiu vývojovú etapu v oblasti riadenia ľudských zdrojov (Majtán, 2009). Obsahová stránka riadenia ľudských zdrojov v organizáciách má byť odrazom toho, čo očakáva vedenie organizácie na základe formulovanej stratégie od personálnych aktivít líniových manažérov a personálnych špecialistov (Antošová, 2010). Rastúce nároky na kvalitu formovania pracovného potenciálu, jeho neustály rozvoj, motiváciu v záujme dosahovania kontinuálnej orientácie smerom k organizácii a identifikácie zamestnancov s formulovanou stratégiou, zdôrazňuje opodstatnenosť systémového prístupu k riadeniu ľudských zdrojov. Strategická orientácia a aplikácia systémového prístupu v riadení ľudských zdrojov je cestou reakcie na tendencie, ktoré globalizácia vytvára v podobe medzinárodnej podnikateľskej spolupráce na jednej strane a tvrdej hyperkonkurencie na strane druhej. Uvedené kladie významný tlak na oddelenia ľudských zdrojov, a preto z nami uskutočneného prieskumu vyplýva pozitívne zistenie rastu existencie takýchto útvarov v ostatných desiatich rokoch. Pri porovnaní získaných údajov s celosvetovou štúdiou výskumnej siete CRANET na viac ako 6 090 respondentoch konštatujeme, že organizácie pôsobiace na Slovensku zachytili tento trend a síce postupne, ale dostávajú sa na úroveň

Európskych krajín, kde útvár pre riadenie ľudských zdrojov je v organizáciách etablovaný ako súčasť organizačnej štruktúry v Taliansku (100%), v Španielsku (99,0%), v Nemecku (98,5%), vo Švajčiarsku (99,5%), najmenej stabilnú súčasť podnikových štruktúr vykazujú krajiny Litva (73,8%), Chorvátsko (75,4%), Cyprus (77,0%) a Slovinsko (77,2%). Uvedené je významné prioritne z dôvodu, že práve oddelenie zamerané na ľudské zdroje má prioritný vplyv na formovanie tak personálnej stratégie, ako aj stratégie organizácie. Pri tvorbe stratégie organizácie je potrebné, aby sa významne angažoval vedúci útvaru ľudských zdrojov, a teda aby bol súčasťou top manažmentu organizácie. Z prieskumu nám vyplynulo, že takúto pozíciu zastáva len niečo viac ako 50% vedúcich zamestnancov riadenia ľudských zdrojov. Obdobný výsledok sme zaznamenali aj pri analýze existencie dokumentov definujúcich personálnu stratégiu v organizáciách pôsobiach na Slovensku. V porovnaní s prieskumom Cranet môžeme konštatovať, že personálnu stratégiu v písomnej podobe formuluje 67,1% organizácií vo Fínsku a viac ako 80% organizácií Švédsku.

Implementácia stratégie riadenia ľudí nie je možná bez spolupráce so subjektmi riadenia na rôznych úrovniach hierarchie organizácie. Je vhodné, aby ako partneri vstupovali aj externí dodávatelia outsoursovaných funkcií systémov riadenia ľudských zdrojov, keďže práve tí bývajú užšie špecializovaní na vybrané problematiky, na ktoré je potrebné sa v organizácii zamerať. Práve partnerstvá, vytvárané na základe dlhodobej vzájomnej prospešnej spolupráci, môžu znamenať významné posilnenie schopnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov a byť zdrojom jeho konkurencieschopnosti. Organizácie pôsobiace na Slovensku využívajú outsourcing najmä v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov, čo je pravdepodobne dané tým, že mnohé organizácie, hlavne menšie, nemajú k dispozícii dostatok kvalifikovaných lektorov a vzdelávacie centrá, preto túto funkciu outsoursujú. Veľmi pozitívny trend autori zaznamenali predovšetkým v oblasti získavania a výberu zamestnancov. Uvedené trendy možno pripisovať vývoju trhu práce, kde bol v sledovanom období zaznamenaný výrazný pokles voľných uchádzačov na trhu práce. Kým nezamestnanosť v roku 2013 bola na úrovni 14,26 %, do roku 2019 klesla na úroveň 4,88 % (ÚPSVaR). Obdobne pozitívne tendencie vychádzajú aj v oblasti informačného servisu pre zamestnancov, pričom autori tento trend pripisujú technologickému pokroku a s ním spojeným nárastom náročnosti využívania IT

technológií a taktiež nárastu kvality poskytovaných služieb v tejto oblasti. Kým v roku 2010 sa ponuky služieb v tejto oblasti orientovali takmer výhradne na softvér so zameraním na výpočet miezd, v súčasnosti je ponuka omnoho rozmanitejšia a komplexnejšia. Dostupné sú služby zamerané napríklad na prípravu pracovnoprávných dokumentov, hľadanie a prijímanie nových zamestnancov, evidencia a zaistenie BOZP, či zákonom stanovenej lekárskej starostlivosti, či vzdelávanie zamestnancov. Pričom vďaka novým technológiám je možný prístup k týmto údajom cez portál v podstate odkiaľkoľvek, so zabezpečením maximálnej bezpečnosti.

Súčasný nárok rozmanitosti podnikateľského prostredia podnecujú vývoj nových metód a techník riadenia ľudských zdrojov. Batéria nástrojov, programov a foriem riadenia ľudského potenciálu organizácie rastie a kladie rastúce nároky i na kompetentnosť subjektov riadenia. Útvary riadenia ľudských zdrojov prestávajú byť fyzickým miestom, kde sa koncentrujú všetky záležitosti týkajúce sa zamestnancov v organizácii, od evidencie ich dochádzky až po mzdový systém. Z prieskumu vyplynulo, že organizácie pôsobiace na Slovensku v súčasnosti napredujú v oblasti využívania nových technológií a to pri každej zo sledovaných funkcií. Najväčší nárast využívania moderných technológií bol zaznamenaný na jednej strane pri funkcii vzdelávania a rozvoja zamestnancov, čo je možné pripísať predovšetkým výraznému rozšíreniu ponuky e-learningových vzdelávacích kurzov rôznorodého zamerania, na druhej strane ešte výraznejší nárast bol zaznamenaný v oblasti odmeňovania zamestnancov, pričom tento trend je možné pripísať efektívnosti dostupných softvérových riešení na výpočet miezd, ktoré si osvojila už nadpolovičná väčšina respondentov.

Nová realita konkurencie bude vyžadovať od základu nové spôsoby myslenia o postupo- ch v riadení ľudských zdrojov, zmeny v útvaroch ľudských zdrojov a zmeny v myslení špecialistov na riadenie ľudí (Dvořáková, 2012). Na základe odhadov odborníkov je možné v oblasti ľudských zdrojov predpokladať nástup štyroch významných zmien. Ide o reifikáciu ľudských zdrojov, z čoho vyplynie, že úlohy v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa čoraz viac budú prenášať na inteligentné veci, ako napríklad inteligentné nástroje v priemyselnej výrobe môžu vykonávať časové a pohybové štúdie a autonómne zhromažďovať a distribuovať údaje spojené s bežnými hodinami, prestávkami, ale taktiež môžu autonómne zavádzať zamestnancov do ich

funkcií a školiť ich v správnom používaní. Ďalej ide o senzORIZáciu ľudských zdrojov, ktorá využíva senzory v inteligentných veciach, s cieľom zistiť rôzne údaje relevantné pre riadenie ľudských zdrojov, čím sa odbúra manuálne zaznamenávanie údajov, ktoré je náročné na prácu, drahé a náchylné na chyby, ktoré sa doteraz používalo. Zmeny nastanú taktiež v datafikácii riadenia ľudských zdrojov, vzhľadom na fakt, že databázy riadenia ľudských zdrojov sa budú exponenciálne rozrastať a údaje komplexne a podrobne opíšu početné otázky týkajúce sa ľudských zdrojov. Štvrtou zmenou, ktorú technologický vývoj v riadení ľudských zdrojov prinesie je technická integrácia riadenia ľudských zdrojov, v rámci ktorej dôjde ku koordinácii opatrení riadenia ľudských zdrojov s operatívnymi požiadavkami podnikania, ktorá sa bude vykonávať automaticky. Prevažná väčšina expertov očakáva priamu technickú integráciu riadenia ľudských zdrojov, t.j. priamu interakciu HR softvéru so senzormi a aktuátormi v inteligentných veciach používaných zamestnancami, napr. s cieľom poskytnúť adekvátne školenie pre danú situáciu priamo pri výskyte dopytu po školení (Strohmeier a kol. 2006).

Na základe uvedeného príspevku sa nám otvára nový priestor pre prieskum, v rámci ktorého budeme sledovať úroveň a obsah zmien, ktoré spoločnosti reálne zavádzajú do hospodárskej praxe, ale taktiež postoj spoločností a ich pripravenosť na priemyselnú revolúciu 4.0, ktorá je síce ešte len na svojom úplnom začiatku, avšak zmeny, ktoré so sebou prináša, významne menia trh pracovných miest, a taktiež obsah požadovaných kompetencií od zamestnancov. Fyzická sila, alebo špecifické fyziologické vlastnosti zamestnancov majú význam už len v úzko profilových zamestnaniach. Znalosti, dosiahnuté vzdelanie, alebo odvetvová kvalifikácia čelí na súčasnom trhu práce požiadavkám flexibility. Komoditou sveta práce v ére priemyslu 4.0 sa stáva kompetentnosť a čas. Zmeny vo svete práce v podmienkach priemyslu 4.0 určujú podmienky trhu práce. V ére rozvinutej digitalizácie a hyperkonektivity znalostnej spoločnosti kompetencie definujú obsah komodity na trhu práce priemyslu 4.0. Analýza kompetentnosti zamestnancov je východiskom pre definovanie špecializovaných stratégií formovania pracovného potenciálu a riadenia pracovného výkonu zamestnancov.

LITERATÚRA

- Antoňová, M. (2010). Manažment ľudských zdrojov a organizačný rozvoj ako východisko znalostného manažmentu. *Acta Montanistica Slovaca*. 15(1), 90–95.
- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bajžíková, L., Fratričová J., & Kirchmayer, Z. (2019). *Základy personálneho manažmentu*. Bratislava: University of Comenius.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (Ed.). (1992). *Reassessing Human Resource Management: Conflicts and Contradictions Publications*. Thousand Oaks: SAGE.
- Cachelin, J. L. (2013). Big Data Mining im HRM. Wissensfabrik Dostupné z <http://www.personalradar.ch/wp-content/uploads/2013/09/Dr-Jo%C3%ABl-Cachelins-Wissensfabrik-Big-Data-Mining-im-HRM.pdf>
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivanchevic, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Dvořáková, Z. a kol. (Ed.). (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck,
- Ericksen, J., & Dyer, L. (2005). Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance. *International Journal of Human Resource Management* 16(6), 907–928.
- Foot, M., & Hook, C. (Ed.). (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
- Fowler A. (1990). Performance management; the MBO of the 90's? *Personnel Management* 47–54.
- Green, M. E. (2002). Internal Human Resources Consulting: Why Doesn't Your Staff Get It? *Public Personnel Management* 13(1), 111–132.
- Guest, D. E. (1991). Personnel Management: The end of Prthodoxy. *British Journal of Industrial Relations*, 29(2), 149–176.
- Helmrich, K. (2015). Digital Enterprise: Fertigungs- und Prozessindustrie auf dem Weg zu Industrie 4.0. *Handelsblatt Journal: Sonderveröffentlichung zum Thema „Industrie 4.0“*.
- Chukwunonso, F. (2013). The development of human resource management from a historical perspective and its implications for the human resource manager. *Strategic Human Resource Management at Tertiary Level*, 87–101. Dostupné z https://www.researchgate.net/profile/Franklyn_Chukwunonso/publications/
- Kachaňáková, A. (Ed.). (2007). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Sprint,
- Kachaňáková, A. (Ed.). (2010). *Organizačná kultúra*. Bratislava: IuraEdition,
- Keenoy, T. (1990). HRM: A Case of the Wolf in Sheep's Clothing? *Personnel Review*, 19(2), 3–9.
- Kepes, S., & Delery J. E. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In: Boxall, P. et al. (Eds). *The Oxford University Press Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- Kovova, I., Malishkin, O., & Vicen, V. a kol. (2018). Value added tax: effectiveness and legal regulation in Ukraine and the European Union. *Economic Annals* 171(5–6), 4–14.
- Legge, K. (Ed.). (1995). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. Basingtone: Macmillan.
- Lumen Learning (2019). Results of the Hawthorne Studies. Introduction to Business - Module: Motivating Employees. Dostupné z <https://courses.lumenlearning.com/baycollege-introbusiness/chapter/video-hawthorne-studies-at-att/>
- Mabey, C., Skinner, D., & Clark, T., (Ed.). (1998). *Experiencing human resource management*. London: Sage.
- Mach, J. (1932). *Baťa z blízka*. Praha: Orbis.
- Machát, F. (1967). *Dějiny vědeckého řízení v kapitalistickém průmyslu*. Praha: Svoboda.
- Majtán, M. (Ed.). (2009). *Manažment*. Bratislava: Sprint.
- Lazarenko D., & Vicen V. (2018). Trends in the Transition of European Contries to Alternative Energy Sources. *Európska veda* 2(2), 18–20.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Understanding the Power of the Workforce*. Boston: Houghton Mifflin.
- Reidy, L. (4th Ed.). (2015). *Human Resource Management*. Dublin: Gill.
- Sisson K. (2007). Introducing the Human Resource Management Journal. *Human Resource Management Journal* 1(1), 1–11.
- Skott, W., Clothier, R., Mathewson, S., & Spriegel, W. (1941). *Personnel Management Principles, Practices and Point of View*. New York: McGraw-Hill.
- Slovenské národné stredisko pre ľudské práva (2019). *Právo a inštitúcie – OSN*. Dostupné z <https://www.gender.gov.sk/diskriminacia/dokumenty/osn/>
- Stacho, Z. Urbancová, H., & Stachová, K. (2013). Organisational arrangement of human resources management in organisations operating in Slovakia and Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* 61(7), 2787–2799.
- Stacho, Z., Stachová, K., Hudáková, M., & Stasiak-Betlejewska, R. (2017). Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management* 12(2), 303–313.
- Stachová, K. (2013). Súčasný stav funkcií riadenia ľudských zdrojov In: *Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku*. Bratislava: Iura edition, 32–101.
- Stachová, K., & Stacho, Z. (2013). Employee allocation in Slovak companies. *Business: theory and practice* 14(4), 332–336.
- Storey, J. (1993). The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. *The International Journal of Human Resource Management* 4(3), 529–553.
- Strohmeier, S., Piazza, F., Majstorovic, D., & Schreiner, J. (2016). Smart HRM – A Delphi Study on the Future of Digital Human Resource Management („HRM 4.0“). *MIS – Saarland University*. Dostupné z https://www.uni-saarland.de/fileadmin/user_upload/Professoren/fr13_ProfStrohmeier/Aktuelles/Final_report_Smart_HRM_EN.pdf
- Šabíková, I., Turuk, I., & Vicen, V. (2017). European Financial Market at the Time of Ilusions Growth In: *Medunarodni naučni zbornik – Pravo Ekonomija Manadžment II*. Bački Petrovsac: Srpsko Razvojno Udruženje, 278–289.
- ŠÚ SR (2019). *Podnikové štatistiky - Organizačná štatistika*. Dostupné z www.statistics.sk
- Taylor, F.W. (Ed.). (1947). *Zásady vědeckého řízení*. Praha: Prometheus.
- Toffler, A., & Tofflerová, H. (1996). *Utváranie novej civilizácie*. Bratislava: Open Windows.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- ÚPSVaR (2019). *Nezamestnanosť: Mesačné štatistiky*. Dostupné z https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/nezamestnanost-mesacne-statistiky.html?page_id=1254
- Vojtovič, S. (2006). *Personálny manažment: Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: Iris.
- Vojtovič, S. (2012). *Koncepcie personálneho řízení a řízení lidských zdrojů*. Grada: Praha.
- Zander, G. (2015). *Arbeitszeit 4.0*. *Personalmagazin*, 12(1), 24–26.