

MODERNÉ TRENDY V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV

PATRIK RICHNÁK

Abstrakt

V poslednom období môžeme sledovať ekonomické, spoločenské, technologické a politické zmeny vo svete, ktoré sa výrazne dotýkajú aj podnikania. Vplyv globalizácie má za následok rovnaký prístup k informáciám, zdrojom a technológiám. Ak chce podnik uspieť na trhu, musí sa prispôbiť zmenám. Výnimkou nie je ani riadenie ľudských zdrojov, ktoré vytvára potrebu nových metód, prístupov, techník v oblasti ľudských zdrojov, pretože práve v nich je kľúč k prosperite každého podniku. Hlavným zámerom príspevku je priblížiť vybrané trendy v riadení ľudských zdrojov. V súčasnosti sme svedkami rôzneho ponímania trendov, v závislosti od pohľadu mnohých autorov a samotných podnikov. My sme sa rozhodli objasniť nami zvolené trendy, ktoré sú v podnikateľských subjektoch najvyužívanejšie.

Kľúčové slová

Ľudské zdroje, riadenie ľudských zdrojov, trendy v riadení ľudských zdrojov

Klasifikácia JEL

M12, M50

Úvod

Ľudské zdroje sú považované za jedným z dominujúcich faktorov v podniku. Pod vplyvom neustálych zmien sa musia nepretržite zlepšovať, aby plnohodnotne napredovali so súčasným trendom vývoja iných zdrojov v podnikateľskom subjekte. Veľmi často sa stretávame s tým, že sú odsúvané na „druhú koľaj“. Tento prístup nie je správny, pretože majú byť základom na ktorom má podnik stavať. V príspevku najprv priblížime pojem ľudské zdroje a následne v druhej kapitole ich riadenie. V tretej kapitole sa venujeme vybraným trendom v riadení ľudských zdrojov.

1 Ľudské zdroje

Ľudské zdroje ovplyvňujú výrobné schopnosti krajiny a určujú jej postavenie z hľadiska ekonomického rozvoja vo svete. Po celé desaťročia nebola tomuto faktoru venovaná dostatočná pozornosť. Vo všetkých organizáciách sa ľudské zdroje stali dominantným základom. V súčasnom konkurenčnom prostredí závisí úspešnosť podnikateľského subjektu od vzájomného prepojenia materiálnych, finančných, informačných a ľudských zdrojov. Materiálne, finančné a informačné zdroje sú v každom podniku považované na neživé zdroje. Aby správne fungovali a vzájomne na seba nadväzovali musia byť ľudské zdroje „motorom“, ktorý ich uvedie do činnosti. Každý podnik by si mal ceniť svojich zamestnancov – ľudí. Práve oni sú živý zdroj, ktorý prináša nové myšlienky, nápady a metódy. Aby sa správne v podniku využili neživé zdroje musia ich riadiť vzdelaní, motivovaní a eticky konajúci ľudia. Ľudské zdroje zobrazujú zdroj efektívnej činnosti a prosperity podniku. V súčasnosti predstavujú rozhodujúci predpoklad, na ktorom sa budujú silné stránky a konkurenčné výhody podniku. Pri podrobnejšom skúmaní ľudských zdrojov, nemôžeme na ne pozerat' ako na pracovnú silu, pretože takýto pohľad bráni ich celkovému rozvoju.

Ľudskými zdrojmi sa priamo nezaobera žiadna vedná oblasť ako hlavnou líniou, ale sú prenášané do viacerých odborov, ako napríklad do psychológie, sociológie, alebo praktických odborov ako je personalistika či manažment.

Ľudské zdroje – zamestnanci organizácie - podnecujú ostatné zdroje a zároveň určujú ich využívanie, rozhodujú o prosperite a konkurencieschopnosti, a preto sú jadrom a najdôležitejšou oblasťou riadenia.¹

Vzhľadom na ich charakter, ktorý súvisí s ľudskými aktivitami, pozeráme na ľudské zdroje z rôznych pohľadov:²

- Globálny pohľad, ktorý vidí človek v rôznych pozíciách.
- Čiastkový pohľad, ktorý sa zaoberá trhom práce. Pod trhom práce rozumieme miesto kde sa stretáva dopyt a ponuka po práci. Vystupujú na ňom tri základné subjekty - domácnosti, ktoré tvoria ponuku práce, podniky a štát, ktoré určujú dopyt po práci. Na základe stretávania sa ponuky a dopytu na trhu práce sa určuje cena práce – mzda.
- Pohľad aktérov, ktorý sa zameriava na podnikateľský sektor, teda personálnych manažérov. Tí, nielenže musia disponovať teoretickými znalosťami a zručnosťami, ale musia pohotovo reagovať na problémy. Personálny manažér už nie je iba administratívnym pracovníkom, tak ako to bolo v minulosti. V súčasnosti je to tvorivý pracovník, ktorý sa denne stretáva s ostatnými pracovníkmi a manažérmi a riešenie pracovných a osobných problémov je pre neho samozrejmosť.

2 Riadenie ľudských zdrojov

V odbornej literatúre, ale aj v podnikateľských subjektoch sa stretávame s rôznymi pojmami, ktoré súvisia s riadením ľudí v organizácii. Existujú viaceré odborné termíny, ako napríklad personálna práca, personálna administratíva, personálny manažment, riadenie ľudských zdrojov, personálne riadenie, manažment ľudských zdrojov, či dokonca riadenie intelektuálneho kapitálu. V príspevku sa stotožníme s pojmom riadenie ľudských zdrojov.

K riadeniu ľudských zdrojov sa vyjadrili viacerí autori, v príspevku si uvedieme nasledovné definície, podľa vybraných renomovaných autorov, zaoberajúcich sa problematikou riadenia ľudských zdrojov.

¹ VETRÁKOVÁ, M. - SEKOVÁ, M. - ĎURIAN, J. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 2001. s. 5.

² BAKOŠ, E. – BINEK, J. – PÓČ, D. 2006. *Ľudské zdroje – procesy, štruktúry a dokumenty*. Plzeň: ALEŠ ČENĚK, s.r.o., 2006. s. 12.

Podľa J. Koubecka „je to najnovšia koncepcia personálnej práce, ktorá sa začala formovať v 50-tych a 60-tych rokoch v zahraničí. Riadenie ľudských zdrojov sa podľa neho stáva zdrojom riadenia organizácie. Nové postavenie personálnej práce sa prejavuje významom človeka a ľudskej pracovnej sily, ktorí sa stávajú najdôležitejší výrobný vstup.“³

M. Armstrong sa vyjadril, že „riadenie ľudských zdrojov je strategický a logický prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne i kolektívne prispievajú k dosahovaniu cieľov organizácie.“⁴

Podľa S. Vojtoviča riadiť ľudské zdroje „znamená najmä investovať do ľudí, pristupovať k nim ako k hlavnému výrobnému imaniu, zdroju konkurenčnej výhody, vzdelávať, rozvíjať, myslieť na nich z hľadiska dlhodobej perspektívy. Funkciou riadenia ľudí ako hlavného výrobného kapitálu sa zaoberá najmä vrcholový manažment.“⁵

Riadenie ľudských zdrojov sa realizuje pod vplyvom rozličných faktorov vo vonkajšom a vnútornom prostredí podniku. Vonkajšie prostredie je vymedzené tlakom konkurencie na národnom, európskom a globálnom trhu, ako aj vývojom podmienok v ekonomike ako celku, v politickej oblasti, v odvetví, na trhu práce ale ja v demografii. Toto prostredie sa neustále mení, býva chaotické a vyvoláva zmeny vo vnútornom prostredí. Vnútorné prostredie je vymedzené manažérskymi rozhodnutiami pri formulovaní strategických cieľov a tvorbe stratégie podniku, pri výbere technológie i voľbe organizačnej štruktúry. Podniková kultúra a veľkosť podniku ho významnou mierou dotvárajú.

Hlavný cieľ riadenia ľudských zdrojov sa získava plnením dvoch základných úloh zameraných na:⁶

- zabezpečenie potrebného počtu pracovníkov na základe profesijnej i kvalifikačnej štruktúre v súlade so strategickými cieľmi podniku,
- zosúladenie správania zamestnancov so strategickými cieľmi podniku.

³ KOUBEK, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2009. s. 14.

⁴ ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. s. 27.

⁵ VOJTOVIČ, S. 2006. *Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS, 2006. s. 257.

⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT vbra, 2007. s. 11-12.

3 Moderné metódy v riadení ľudských zdrojov

V súčasnej turbulentnej dobe je riadenie ľudských zdrojov ovplyvňované globalizáciou a dynamickým nárastom nových technológií. Každý podnik na tieto zmeny reaguje pohotovo a flexibilne a prispôsobuje sa potrebám trhu, pričom zohľadňuje aj požiadavky na zamestnancov. Moderná doba prináša aj napredovanie riadenia ľudských zdrojov. Ak chce podnik obstať v tvrdom konkurenčnom boji, musí začleniť nové spôsoby, metódy, techniky, prístupy a technológie v riadení ľudských zdrojov. Vzhľadom k tomu, že téma trendov v riadení ľudských zdrojov je veľmi rozsiahla, rozhodli sme sa priblížiť nami vybrané trendy, ktoré považujeme z nášho pohľadu, moderného riadenia ľudských zdrojov v podniku za dôležité a nevyhnutné. Pri každom nami vybranom trende sme zhodnotili aj jeho výhody a nevýhody. K trendom podľa nášho pohľadu patrí: využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr, využitie služieb personálno-poradenských agentúr, personálny lízing, veľtrh práce, spolupráca so vzdelávacími inštitúciami a assessment centre.

Využitie služieb personálnych sprostredkovateľských agentúr – tento trend má za úlohu vyhľadávať a zhromažďovať všetky pracovné ponuky na trhu práce do databázy personálnych sprostredkovateľských agentúr. V prípade záujmu ponúkajú uchádzačom vhodné pracovné pozície a podnikom zase kandidátov, podľa ich požiadaviek, avšak v personálnej činnosti -procesе výberu ľudských zdrojov sa nezúčastňujú. Výhodou tohto trendu je, že podnik nestráca čas hľadaním zamestnanca a získa ho ihneď po zadaní svojej požiadavky sprostredkovateľskej agentúre, a tým sa proces pri obsadzovaní miesta urýchli. Nevýhodou je drahší spôsob získavania ľudských zdrojov a predloženie ponuky uchádzačov, ktorých hlbšie agentúra neskúmala. Tým nastáva riziko, či naozaj bude zamestnanec pre podnik efektívny a vhodný a nebude s ním podnik strácať čas pri procese výbere ľudských zdrojov.

Využitie služieb personálno-poradenských agentúr - k ich úlohám patrí získať a aj následne vybrať zamestnanca. Zabezpečujú inzerciu a uskutočňujú výberové pohovory, testovanie atď. Po výbere sa podniku ponúka úzky okruh vhodných kandidátov na požadovanú pracovnú pozíciu, zväčšia to bývajú traja najlepší. V rámci tohto trendu sa agentúry môžu špecializovať na executive search, kde priamo uchádzača navštevujú v súčasnej práci a ponúkajú mu pracovať v inom podniku a head hunting, kde sa snažia „zlomiť“ špičkového pracovníka, aby opustil svojho súčasného zamestnávateľa a išiel

pracovať pre zamestnávateľa, ktorého mu odporučí agentúra. Výhodou tohto trendu je získanie špičkového odborníka, ktorý plnohodnotne zodpovedá požiadavkám podniku. Týmto podniku nebudú vznikáť ďalšie náklady na jeho preškolenie, pretože si je vedomý toho, že si zamestnanec bude plniť identické pracovné úlohy ako u predchádzajúceho zamestnávateľa. Nevýhodou je vysoká finančná náročnosť, a preto služby týchto agentúr zväčša využívajú iba medzinárodné podniky, ktoré obsadzujú dôležité manažérske pozície.

Personálny lízing - poznáme aj pod pojmom dočasné pridelenie zamestnancov. V zahraničí je tento trend veľmi populárny už dlhé roky, avšak u nás sa začal intenzívne využívať približne posledných desať rokov. Jeho podstata spočíva v tom, že ide o zamestnanecký vzťah, pri ktorom má zamestnanec uzatvorenú pracovnú zmluvu s personálnou agentúrou, pričom pracuje pre užívateľského zamestnávateľa. Tento vzťah vzniká na základe písomnej dohody a je upravený Zákonníkom práce. Takýto zamestnanec dostáva od užívateľského zamestnávateľa pracovné úlohy, pokyny na pracovisku, je kontrolovaný a riadený zamestnávateľom, ktorý mu vytvára priaznivé pracovné podmienky a zabezpečuje bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci takisto ako všetkým svojim kmeňovým zamestnancom. Avšak nemôže voči dočasne pridelenému zamestnancovi robiť právne úkony. Mzdu, náhradu mzdu a cestovných nákladov atď. poskytuje agentúra, ktorá ho pridělila do určitého podniku. Personálny lízing sa končí uplynutím doby, na ktorú sa dohodol, ale môže sa skončiť aj skôr, a to dohodou oboch účastníkov, alebo jednostranným skončením na základe dohodnutých podmienok. Za hlavnú výhodu tohto trendu sa považuje, že zamestnanec je v pracovnom pomere s personálnou agentúrou a jeho užívateľský zamestnávateľ mu platí sa skutočne vykonanú prácu na rozdiel od kmeňového zamestnanca, kde musí zabezpečiť rozsiahlu mzdovú administratívu. Podniku to prináša úsporu nákladov, pretože za personálnu a mzdovú agendu zodpovedá personálna agentúra, s ktorou má zamestnanec podpísanú pracovnú zmluvu. Taktiež je tento trend výhodný aj pre dočasne pridelených zamestnancov, pretože majú možnosť si vyskúšať prácu v podniku, v ktorom by chceli pracovať a môžu získať nové pracovné skúsenosti. Následne môžu zvážiť, či by v podniku chceli pracovať aj v budúcnosti, a či by prijali ponuku o trvalé zamestnanie. Za nevýhodu tohto trendu sa môže považovať to, že zamestnanec síce pracuje v podniku, ale nemôže využívať všetky jej výhody napr. zúčastňovať sa firemných večierkov, akcií a podujatí, ktoré sú organizované len pre kmeňových zamestnancov.

Veľtrh práce - v súčasnosti je novodobým trendom v riadení ľudských zdrojov na Slovensku organizovanie veľtrhov práce. Ich charakteristickým znakom je, že pod „jednou strechou“ sa nachádzajú veľké a známe podniky, ktoré prezentujú svoju firmu, jej výhody, benefity, možnosti vzdelávania a rozvoja kariéry atď. Takisto sa tam môžu uskutočňovať rôzne odborné prednášky, kurzy, workshopy, kariérne poradenstvo zamerané na hodnotenie životopisov, jazykových zručností, alebo iných odborných schopností uchádzačov. K najznámejším veľtrhom práce na Slovensku patrí: Profesia days, Veľtrh práce - Job Expo, Národné Dni Kariéry. Existujú aj rôzne iné napr. Dni pracovných príležitostí.

Spoločnosť Profesia, spol. s r.o. sa zaoberá už viac ako 18 rokov internetovým trhom práce. Svoju pôsobnosť od roku 2010 rozšírila aj na organizovanie veľtrhu práce Profesia days, ktorý sa koná vždy vo februári na výstavisku INCHEBA Expo Bratislava.

Veľtrh práce - Job Expo organizuje Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny pod záštitou Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Tento rok v apríli sa uskutočnil už piaty ročník v priestoroch výstaviska Agrokomples v Nitre, kde sa stretli zamestnávateľa zo SR a zahraničia, spoločnosti zaoberajúce sa vzdelávaním, kariérnym poradenstvom, súkromné agentúry zamestnávania, partneri siete Európskych služieb zamestnanosti a iní.

Už po 20-krát medzinárodná študentmi riadená organizácia AIESEC organizovala v marci pracovný veľtrh pre mladých ľudí s názvom Národné Dni Kariéry. Jedinečnosť tohto veľtrhu spočíva v tom, že je predovšetkým zameraný na študentov a čerstvých absolventov vysokých škôl.

Veľtrh práce sa môže uskutočniť aj na akademickej pôde, pretože práve tam môže spoločnosť zistiť, aký je dopyt po práci, aká je ponuka študentov, ich požiadavky atď. Ekonomická univerzita v Bratislave organizuje podujatie Kariérna cesta, kde študentom v priestoroch školy sprostredkúva prezentáciu podnikov, ktoré propagujú pracovné ponuky, odborné stáže, granty, brigády, odborné workshopy a prezentácie.

Za výhodu veľtrhu práce možno považovať veľké množstvo zamestnávateľov na jednom mieste, ktorí majú možnosť propagovať svoju firmu, a tým zaujať uchádzačov. Takisto aj potenciálni zamestnanci majú možnosť bližšie spoznať zamestnávateľa a jeho požiadavky. Nastáva tu prvý vzájomný kontakt, ktorý môže mať pozitívny vplyv pri pozvaní

na výberový pohovor priamo do podniku. Nevýhodou tohto novodobého trendu v riadení ľudských zdrojov je, že nie všetci sa zúčastňujú veľtrhov práce, alebo aj keď sa zúčastnia tak nemajú serióznym záujem nájsť si zamestnanie, pretože ich návšteva je iba z „donútenia“ napr. rodičov, známych alebo úradu práce, sociálnych vecí a rodiny.

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami – v súčasnej dobe sa tento trend v riadení ľudských zdrojov vyvíja, pretože viaceré podniky nadväzujú spoluprácu so strednými a vysokými školami, ktoré pripravujú absolventov v odboroch, ktoré sú pre nich potrebné a atraktívne. Takisto môže ísť aj o prepojenie podniku so špeciálnou vzdelávanou inštitúciou, ktorá sa zaoberá školením určitého typu odborníkov. Spolupráca môže mať rôznu podobu napr. prax alebo stáž študentov v podniku, odborné exkurzie, rozličné projekty, besedy a workshopy v rámci školy alebo podnikateľského subjektu, pomoc pri vypracovaní bakalárskych a diplomových prác, alebo iných odborných a kvalifikačných prác. Vzdelávacie inštitúcie, či školy môžu vytvoriť špeciálne odbory a podmienky pre potreby podniku. Tým si zabezpečí dobrú informovanosť o vedomostiach a znalostiach študentov. Pri stážach a praxe má možnosť dokonale spoznať uchádzača, čím získa viac potrebných informácií. Za výhodu tohto trendu môžeme považovať, že podnik si sám vyberá vzdelávaciu inštitúciu, s ktorou nadviaže partnerstvo a s minimálnymi nákladmi spozná nielen vedomosti, schopnosti a zručnosti študentov, ale aj ich správanie a riešenie problémových situácií na pracovisku. Nevýhodou je, že absolventi nemôžu nastúpiť do podniku, kedykoľvek počas roka, takže pre tento typ uchádzačov je charakteristická sezónnosť nástupu, s ktorou musí podnik počítať.

Assessment centre – v preklade znamená diagnosticko-výcvikový program, využívaný pri testovaní uchádzačov, ktorí majú obsadiť náročné pracovné pozície, najčastejšie sú to manažérske a špeciálne posty. Jeho cieľom je vybrať najvhodnejšieho kandidáta na voľnú pozíciu prostredníctvom hodnotenia celého radu postupov, v rámci ktorých kandidáti riešia simulované pracovné úlohy a činnosti. Assessment centre sa môže využiť aj pri hodnotení pracovného výkonu súčasných manažérov, alebo pri znížení počtu zamestnancov, kedy sa samozrejme vyberá uchádzač, ktorý má z podniku odísť. Tohto diagnosticko-výcvikového programu sa zúčastňuje 5 – 12 uchádzačov, ktorí sú niekoľko hodín, prípadne niekoľko dní pozorovaní pri riešení zadaných úloh. Presný počet sa líši v závislosti od obsadzovaného pracovného miesta a finančných možností podniku. Počas diagnosticko-výcvikového programu sa využívajú rôzne metódy, ktoré sú zamerané buď na individuálne (prípadové štúdie, skúšky znalostí, zručností, individuálne rozhovory a i.),

skupinové (tímové alebo manažérske hry, skupinové diskusie atď.), psychodiagnostické (výkonové testy, osobnostné dotazníky a i.) i dialógové (rozhovor dvoch uchádzačov alebo rozhovor uchádzača s hodnotiteľom) metódy. V praxi využíva podnik ich vzájomnú kombináciu. Čím je obsadzovaná pozícia dôležitejšia, tým budú aktivity v rámci programu náročnejšie. Celý proces pozorujú a posudzujú hodnotitelia, ktorých počet je 4 – 6, títo hodnotia originalitu a kreativitu riešenia a schopnosti kandidátov. Ich zloženie pozostáva z psychológa, personalistiku, manažéra, spolupracovníka z budúceho oddelenia, avšak množstvo hodnotiteľov závisí od počtu účastníkov. Tento trend využíva v súčasnosti množstvo podnikov a za hlavnú výhodu môžeme považovať spätnú väzbu, pomocou ktorej je uchádzač informovaný o tom, ako ho vidia hodnotitelia v situáciách na pracovisku. Tieto informácie by mali byť hodnotiteľmi podané profesionálne, pretože majú poskytnúť retrospektívu kandidátovi, aby sa zamyslel nad celým priebehom programu. Ako nevýhoda assessment centra je finančná a časová náročnosť, nielen pre podnik, ale aj pre samotného uchádzača.

Záver

Problematika efektívneho riadenia ľudských zdrojov je neustále skloňovanou témou, pretože ľudské zdroje si treba v každej jednej organizácii vážiť. Sú považované za nevyčerpatelný zdroj, ktorý sa musí neustále zlepšovať, aby napredoval s inými zdrojmi v rámci podniku. Tým, že každá jedna oblasť v podniku prechádza neustálym vývojom a podlieha zmenám, tak ani oblasť riadenia ľudských zdrojov nie je výnimkou. Do popredia sa dostávajú mnohé trendy v riadení ľudských zdrojov, ktoré sú veľmi aktuálnou a diskutovanou témou. Každý autor, podnik ich chápe inak, z tohto dôvodu, nie je možné vymedziť jednotné trendy v oblasti ľudských zdrojov. Z tohto dôvodu, sme sa v príspevku zamerali na nami vybrané trendy, ktoré sú veľmi diskutované a využívané na území Slovenskej republiky podnikateľskými subjektmi.

Literatúra

- [1] Armstrong, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : GRADA Publishing.
- [2] Bakoš, E., Binek, J., Póč, D. 2006. *Lidské zdroje – procesy, struktury a dokumenty*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- [3] Kachaňáková, A. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov – Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT vfra.
- [4] Koubek, J. 2009. *Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press.
- [5] Vetráková, M., Seková, M., Ďurian, J. 2001. *Ľudské zdroje a ich riadenie*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta.
- [6] Vojtovič, S. 2006. *Personálny manažment – Historické súvislosti vzniku a rozvoja*. Bratislava: IRIS.

Kontakt

Ing. Patrik Richnák
Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
Dolnozemska cesta 1
852 35 Bratislava
Slovenská republika
patrik.richnak@gmail.com