

1 | AKTUÁLNY STAV SÚČASNÉHO POZNANIA

Genéza vývoja skúmania človeka v organizácii sa začala odčlenením človeka od výrobnéj linky, pokračovala orientáciou na jeho osobnosť a potreby, ďalej sa rozvíjala vnímaním jeho aspirácií, neskôr hodnôt a dnes je pre človeka dôležitý zážitok zo zamestnania. Súčasná technologická revolúcia, éra priemyslu 4.0, vyzdvihuje hodnotu znalostného potenciálu človeka, kvalít osobnosti, celostnú kompetentnosť. Ambíciou budúceho vývoja je umelá inteligencia, ktorá bude doplnená o brilantnú „pamäť“ v podobe robustných dátových úložísk, v rámci bezpečnosti ochrany údajov dostupných odkiaľkoľvek. Vysoko sofistikované technológie zastupujú automatizovateľné a outsoursovateľné činnosti a umožňujú človeku kultivovať a používať typicky ľudské spôsobilosti. O umelú emočnú inteligenciu sa zatiaľ vývoj produkčných systémov neusiluje.

Pohľad do budúcnosti predpokladá dôsledné preskúmanie súčasného poznania. V úvodnej kapitole monografie prinášame prehľad kľúčových míľnikov vývoja koncepcií riadenia ľudských zdrojov, ktoré položili základ rozvoja procesného a metodického obsahu jednotlivých funkcií, tak ako ich používame dnes. Koncepcie nezanikajú, ale podliehajú zmenám a využívajú sa podľa kontextu zmien vnútorného a vonkajšieho okolia podniku.

1.1 Éry rozvoja riadenia ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov, predtým personálny manažment či personálna administratíva, má 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), aj keď už v roku 1838 sa francúzsky priemyselník Daniel Legrand obracal na vlády európskych krajín s ponukou schváliť medzinárodné zákony o pracovných podmienkach, takisto Robert Owen v druhej polovici 18. storočia označuje v publikácii „*A New View of Society and Other Writings*“ svojich robotníkov za „živé stroje“ a poukazuje na potrebu opatery aj pre nich rovnako ako pre „stroje neživé“ (Vojtovič, 2012). Až v roku 1890 predstavitelia 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. Venovala sa starostlivosti pracujúcich žien a detí so zreteľom na ich zdravie (Foot, Hook, 2002). Následne je možné sledovať vývoj na základe historických míľnikov. Je však potrebné brať do úvahy, že jednotlivé obdobia nie je možné exaktne časovo vymedziť z dôvodu kontinentálnej diferenciácie, ktorá prioritne vply-

nula z možnosti a rýchlosti deliť sa o informácie (kým Veľká Británia a Spojené štáty americké išli aspoň v čiastočnej zhode s približným rozdielom piatich rokov, Austrália a Nový Zéland boli približne v 10-ročnom sklze oproti Veľkej Británii). Dôvodmi časovej nejednotnosti v krajinách ako Taliansko a najmä Nemecko boli dôsledky vyplývajúce z výsledkov prvej a druhej svetovej vojny. Vplyv na jednotlivé obdobia mala tiež úroveň školstva, vedy, výskumu a vývoja technológií v jednotlivých krajinách, ale aj štátne zásahy do riadenia organizácií a tvorba legislatívy v jednotlivých štátoch, ktoré je možné približne datovať takto:

1890 – 1920 Technokratická koncepcia

Toto obdobie je charakteristické zvýšením významu človeka pri práci, pričom sa od všetkých zamestnancov vyžadovala určitá odbornosť a hľadalo sa aj na osobnostné vlastnosti pracovníka. Keďže v tomto období sa človek stále prispôboval pohybom stroja, bol vnímaný ako sekundárna zložka výroby (Vojtovič, 2006). V tom čase práve Frederick Taylor rozvíjal svoje predstavy o vedeckom manažmente (Taylor, 1947). Taylor obhajoval vedecký výber pracovníkov na základe kvalifikácie a tiež tvrdil, že systémy odmeňovania založené na stimuloch zamestnancov motivujú. Z jeho štúdií vyplynuli štyri princípy, ktoré možno označiť za vtedajšie kamene riadenia v rámci riadenia ľudských zdrojov v organizáciách:

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 stanovaným postupom;
4. treba si uvedomovať delbu práce a zodpovednosť medzi vedúcimi a pracovníkmi (Donnelly a kol., 1997).

Na uvedené naviazal Henry 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 čas dopravy materiálu (ktorej prestoje pred zavedením pásovej výroby predstavovali 90 % výrobného času (Vojtovič, 2006). Uvedenou zmenou sa tiež dosiahlo, že líniový zamestnanec už nemusel poháňať zamestnancov k výkonu, ale získal priestor na sledovanie kvality výroby a potrieb zamestnancov. V tomto období začínajú tiež vznikať prvé trusty a spoločnosti sa významne zväčšujú, manažérmi spoločností už nie sú len majitelia, ale vyštudovaní manažéri. Takisto sa zvyšuje starostlivosť o zamestnancov, ale s jediným cieľom, a to zvýšiť ich pracovný výkon. V kontexte súčasného riadenia ľudských zdrojov je možné za priekopníka v tomto smere označiť Henriho Fayola, ktorý už v tom čase rozpracoval typológiu štruktúry funkčných miest podniku a zodpovedajúcich požiadaviek na schopnosti zamestnancov (Vojtovič, 2012). Armstrong (2009) vo svojej publikácii označil toto prvé obdobie za obdobie „**starostlivosti o zamestnancov**“. Uvedené tvrde-

nie výrazne negujú Skott a kol. (1941), ktorí uvádzajú, že úroveň poskytovanej starostlivosti, rovnako ako iné primitívne metódy psychologického ovplyvňovania robotníkov, nepriniesli očakávané výsledky. S uvedeným súhlasí aj slovenský autor Sergej Vojtovič, ktorý sa prikláňa k názoru pomenovať túto prvú fázu **technokratickou koncepciou**.

1920 – 1930 Koncepcia sociálnej starostlivosti

Druhú fázu zamerania sa organizácií na zamestnancov a ich potreby v kontexte s rastom organizácie nazval Armstrong (2009) „**fáza personálnej administratívy**“, pretože toto obdobie vo svojej publikácii opísal ako čas, keď personálne oddelenia poskytovali manažmentu okrem starostlivosti o zamestnancov aj pomoc vo forme získavania, výcviku a vedenia evidencie pracovníkov. Vojtovič sa prikláňa k pomenovaniu **koncepcia sociálnej starostlivosti**, predpokladáme, že z dôvodu, že práve v tom čase mnoho spoločností zriadilo oddelenia zamerané na udržiavanie dobrých životných podmienok pracovníkov. Disciplína priemyselnej psychológie sa začínala rozvíjať (Chukwunonso, 2013). Vzorom sociálnej starostlivosti v tom čase boli podniky Tomáša Baťu, ktorý svojim zamestnancom poskytoval nadpriemernú výšku mzdy, systematické a efektívne vzdelávanie, byty a domy pre zamestnancov, zdravotnú starostlivosť a tiež poistenie (Mach, 1932). Tienistou stránkou bolo ponechanie si plnej kontroly nad životmi zamestnancov, keď im spoločnosť nielen diktovala morálne názory, ale sociálni pracovníci mali tiež neprerzité právo vstupovať do domovov zamestnancov, sledovať ich vzťahy, záľuby a známosti (Machát, 1967). Celkovo však toto obdobie možno označiť za obdobie zvyšovania životnej úrovne zamestnancov, zlepšovania právnych noriem týkajúcich sa otázok zamestnanosti, dĺžky pracovného dňa a pod. Uvedené významne podporila Medzinárodná organizácia práce, ktorá vznikla v roku 1919. V roku 1925 oficiálne schválila množstvo konvencií a odporúčaní, ktoré sa týkali sociálneho zabezpečenia pracovníkov (Vojtovič, 2012). Uvedené obdobie tridsiatych rokov 20. storočia bolo charakteristické na jednej strane zvýšením výkonu americkej aj európskej ekonomiky, ale aj nástupom prvej hospodárskej krízy. Tú sprevádzala vysoká nezamestnanosť, ale aj významné zvýšenie vplyvu štátnej regulácie vo všetkých sférach hospodárskeho života. Priekopníkom v tejto oblasti boli USA, kde vplyvom krízy bolo nezamestnaných viac ako 17 miliónov ľudí. Preto USA zaradili medzi povinné položky výdavkovej časti štátneho rozpočtu podporu v nezamestnanosti a starobný dôchodok a zaviedli verejné práce, v rámci ktorých našlo uplatnenie päť miliónov nezamestnaných.

1930 – 1950 Koncepcia personálneho rozvoja (fáza rozvoja)

Toto obdobie sa označuje ako **koncepcia personálneho rozvoja (fáza rozvoja)** (Vojtovič, 2006; Kocianová, 2010; Armstrong, 2009). V tomto období sa do praxe dostávajú výsledky *Hawthorne studies*, ktoré uskutočňovali Elton Mayo a Fritz Roethlisberger ešte v dvadsiatych rokoch 20. storočia na pracovníkoch v závode *Hawthorne* v spoločnosti *Western Electric Company*. Štúdie boli zamerané na manažérsku stratégiu, zahrňujúcu sociálno-psychologické aspekty ľudského správania v organizáciách. Výsledky štúdií boli

2 CIELE A METODIKA SKÚMANIA SYSTÉMOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV NA SLOVENSKU V ROKOCH 2010 – 2020

Na základe štúdia poznatkov zo zdrojov domácej a zahraničnej literatúry konštatujeme, že éra priemyslu 4.0 predstavuje pri riadení ľudských zdrojov prostredie zásadných zmien. Súčasné odborné východiská domácej a zahraničnej literatúry obsahujú zameranie na vývojové tendencie vybraných funkcií riadenia ľudských zdrojov. Ďalej sa odborná literatúra veľmi intenzívne zaoberá zmenou postavenia útvarov riadenia ľudských zdrojov v podnikoch a najmä postavením v role strategického biznis partnera, akcentuje dôležitosť podnikovej kultúry pre fázu implementácie strategických rozhodnutí každého druhu v organizácii. Autori diskutujú o kompetenciách personálnych špecialistov a ich prispôsobovaní hodnotovým, systémovým a metodickým zmenám v riadení ľudí. Zdôrazňuje sa zákaznícka orientácia a tvorba hodnoty. Silnie apel na segmentáciu, individuálny prístup, prispôsobovanie špecifikám zákazníkov. Zákaznícky orientovaná perspektíva a aplikácia princípov marketingových stratégií sa dostáva do koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov, pretože zamestnanec sa stáva vnútorným zákazníkom. Od špecialistov na riadenie ľudských zdrojov sa očakáva znalosť biznisu, schopnosť procesnej perspektívy zameranej na efektívnosť systémov riadenia a podnikavosť.

Na základe východiskových teoretických poznatkov o zmenách v podmienkach éry priemyslu 4.0 konštatujeme potrebu preskúmať základné hodnotové, procesné a metodické zmeny, ktoré sa udiali v riadení ľudských zdrojov v priebehu dekády 2010 – 2020. Výskum nám dovolí pochopiť, kde sa podniky v skúmanej oblasti nachádzajú dnes a ako sú pripravené na výzvy budúcnosti. Výskum vývoja a zmien sme rozčlenili do troch nadväzujúcich častí. Skúmali sme organizačné zabezpečenie systémov riadenia ľudí, čím rozumieme postavenie personálnych útvarov v podnikoch a formalizáciu personálnej stratégie. Následne sme skúmali procesné a metodické zmeny v každej z funkcií riadenia ľudských zdrojov. Výskum sme v závere doplnili o vývoj hodnotovej orientácie.

Výskum v monografii tak poskytuje komplexný pohľad na východiská a potenciál pripravenosti podnikov na riadenie ľudí v budúcnosti, kde dominuje digitálne prostredie.

2.1 Výskumné ciele

Hlavným cieľom monografie venovanej riadeniu ľudí v poslednej dekáde je zachytiť vývoj v hodnotách, procesoch a metódach riadenia ľudských zdrojov v podnikoch na Slovensku a skúmaním poznatkov z vedeckých a odborných štúdií komplexne opísať budúcnosť riadenia ľudí v digitálnej ére, na ktorú sa pripravujú.

Zámerom tejto monografie je zodpovedať na nasledujúce výskumné otázky:

1. *Aké výzvy riadenia ľudských zdrojov formuje intenzívna digitalizácia a post-pandemická doba?*

Metaanalýzou súčasného poznania z publikovaných štúdií objasníme rozvoj a súčasnú podobu systémov riadenia ľudských zdrojov. Štúdiom vývoja kľúčových koncepcií riadenia ľudských zdrojov a nových podmienok súčasného sveta práce poskytneme pohľad na zmeny, prostredníctvom ktorých môže personálne riadenie prispieť k podpore udržateľnosti podnikania v tomto pre podniky náročnom období.

2. *Ako sa vyvíjalo postavenie, nástroje, metódy a procesy riadenia ľudských zdrojov v podnikoch na Slovensku v dekáde 2010 – 2020?*

Preskúmame, čo priniesla dekáda rozvoja riadenia ľudských zdrojov z hľadiska personálnych metód a procesov v jednotlivých funkciách riadenia ľudských zdrojov. Výskum zrealizujeme analýzou súčasného stavu a interpretáciou výsledkov vo vzťahu k pripravenosti podnikov na výzvy nasledujúcej etapy.

3. *Aké sú prejavy hodnotových zmien v riadení ľudských zdrojov v digitálnej dobe?*

Prinesieme výsledky skúmania hodnotových zmien, ktoré sú známe z publikovaných štúdií, ako aj výsledky vlastného prieskumu na Slovensku. Vychádzame zo zmien produkčných systémov v ére priemyslu 4.0, ktoré sú dôsledkom a zároveň príčinou zmien zákazníckeho správania. Reflexia hodnotových zmien do obsahu a formy práce formuje novodobý svet práce. Predmetom skúmania budú ľudské zdroje ako komponent v podnikateľskom modeli, pričom vychádzame z predpokladu, že konkurencieschopnosť novodobých systémov riadenia ľudí si vyžaduje sústredenie sa na identifikáciu a tvorbu hodnoty, zreteľ na vonkajšieho a vnútorného zákazníka.

2.2 Metodika

Základ výskumného rámca tvorí štúdium poznatkov z literárnych prameňov a publikovaných výskumných štúdií. Hlavné zdroje teoretických východísk sme čerpali zo zahraničných zdrojov literatúry dostupných v elektronických databázach EBSCO HOST *Research Databases* a licencovaných prameňov *Web of Knowledge* a *Web of Science*. Súčasné odborné východiská domácej aj zahraničnej literatúry, z prostredia podobného slovenským podmienkam, obsahujú zameranie na tendencie riadenia ľudských zdrojov v čase (pandemickej) krízy. Autori z prostredia západnej Európy diskutujú o hodnotových zmenách vo svete práce, vlastnostiach nových generácií zamestnancov a o kompetenciách personálnych špecialistov a ich prispôsobovaní zmenám v riadení ľudí. Zdroje nemeckej a anglo-americkéj literatúry obsahujú diela, ktoré sa veľmi intenzívne zaoberajú úlohou riadenia ľudských zdrojov v podnikoch v čase krízy.

Poznatky z uvedených zdrojov boli podrobené systémovej analýze a komparácii a následne boli využité na formulovanie relevantných teoretických východísk na účely aplikovaného výskumu formou systémovej syntézy. Systémovou analýzou sme vytvorili prehľad základných atribútov, ktoré definujú systémy riadenia ľudských zdrojov v pred-

krízovom stave nastupujúcej digitálnej doby. Ďalej sme sa zamerali na dostupné poznatky o riadení ľudí v čase krízy, kde predmetom skúmania boli nástroje, procesy a hodnoty riadenia ľudí.

Riadenie ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku sme skúmali prostredníctvom troch prieskumov v rôznom čase, ktoré na seba koncepcne nadväzujú a tým poskytujú komplexný pohľad do rozvoja, súčasného stavu aj budúcnosti riadenia ľudí na Slovensku.

Prieskum 2010 – 2019. Hlavným cieľom dotazníkových prieskumov v rokoch 2010 až 2019 bolo zistiť, ako prebieha riadenie ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku, aký je obsah a objem vykonávania jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov a ako sa daný stav v čase mení.

Prieskum 2017. Predmetom skúmania je podnikateľský model organizácie, strategické a operatívne úlohy útvaru riadenia ľudských zdrojov a postupy, procesy a metódy systému riadenia ľudských zdrojov.

Prieskum 2020. Predmetom prieskumu boli hodnotové zmeny a inovatívne nástroje riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú dôsledkom digitálnej transformácie podnikov a pripravenosť podnikov na ich aplikáciu.

Hlavným pilierom výskumného modelu monografie je široko koncipovaný dotazník na mapovanie postupov, procesov a metód riadenia ľudských zdrojov, ktorý je výsledkom koordinovaného formovania metodiky kontinuálneho prieskumu v rámci medzinárodnej výskumnej siete. Monografia obsahuje výsledky výskumu za obdobie 2010 – 2020.

2.3 Charakteristika prieskumu

Cieľavedomé vytváranie a využívanie pracovného ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie. To je ale reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktorého aktivity nachádzajú odraz v optimálnej štruktúre zamestnancov a ich vhodnom nasmerovaní na dosahovanie základných strategických zámerov a cieľov organizácie. Ide o širokú paletu rôznych aktivít, ktoré sa označujú aj ako funkcie riadenia ľudských zdrojov a tvoria obsah riadenia ľudských zdrojov. Kvalitné uplatňovanie jednotlivých funkcií predpokladá správne formulovanú personálnu politiku, ktorá určuje systém stabilných zásad, pravidiel a opatrení, ktorými sa potom usmerňuje správanie zamestnancov pri napĺňaní zámerov a cieľov organizácie.

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 úrovni vyspelých organizácií vo svete. S cieľom zistenia aktuálneho stavu a možnosti prejedukovania budúceho stavu úrovne riadenia ľudských zdrojov v organizáciách pôsobiach na Slovensku sme uskutočnili v rokoch 2010 až 2019 široko koncipovaný dotazníkový prieskum v náhodne vybraných podnikoch.

3 | VÝSLEDKY SKÚMANIA SYSTÉMOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V DEKÁDE 2010 – 2020

V tejto kapitole odpovedáme na stanovené výskumné otázky komplexným a chronologickým výskumom v podnikoch na Slovensku. Z teoretických východísk sa dozvedáme o rozvoji riadenia ľudských zdrojov v jednotlivých érach, ako aj o zosilňujúcich účinkoch krízy pandémie na digitálnu transformáciu a výzvy virtualizácie v budúcnosti. V nasledujúcich statiach analyzujeme, ako sa mení riadenie ľudských zdrojov z procesného, metodického a hodnotového hľadiska v podnikoch na Slovensku a hodnotíme ich pripravenosť na éru digitalizácie a post-pandemického sveta práce.

3.1 Postavenie útvaru a východiská stratégie riadenia ľudských zdrojov

Dobré fungovanie riadenia ľudských zdrojov predpokladá vytvorenie adekvátnych organizačných predpokladov, ku ktorým patrí aj existencia útvaru riadenia ľudských zdrojov, jeho veľkosť, zloženie a zodpovednosť, ktoré sa formujú v nadväznosti na konkrétne podmienky organizácie. Útvary riadenia ľudských zdrojov v čase krízy musia však čoraz viac dokazovať efektívnosť svojho fungovania a preukazovať svoj prínos v manažmente organizácie. Možno predpokladať, že okrem iných dôvodov je táto situácia aj dôsledkom celkového trendu presunu viacerých činností riadenia ľudských zdrojov na líniový manažment, ktorý je vyvolaný potrebou rýchleho a flexibilného riadenia ľudí, znižovania riadiacich úrovní, potreby venovať väčšiu pozornosť motivácii a angažovanosti zamestnancov, ale aj väčšej adresnosti a kontrole nákladov v súvislosti s činnosťou jednotlivých útvarov.

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je v najširšom chápaní zabezpečovať napĺňanie hodnoty slúžiť tomu, aby bola organizácia výkonná a jej výkon sa stále zvyšoval. Zabezpečiť túto úlohu je možné len cestou stáleho zlepšovania využívania všetkých zdrojov, ktorými organizácia disponuje, t. j. materiálными, finančnými, informačnými a ľudskými zdrojmi. Riadenie ľudských zdrojov je teda bezprostredne zamerané na stále zlepšovanie využívania a tiež stály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov. Vzhľadom na to, že ľudské zdroje rozhodujú aj o využití materiálnych, finančných a informačných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje aj o zlepšovaní využívania všetkých ostatných zdrojov organizácie (Koubek, 2006). S cieľom zistiť, či a v akej miere si organizácie pôsobiace na Slovensku uvedomujú potrebu útvaru riadenia ľudských zdrojov, resp. personálneho útvaru, prípadne v menších organizáciách pozíciu personalistu, sme analyzovali v predkladanom prieskume.

V súvislosti so špecifickými úlohami oddelenia ľudských zdrojov je potrebné zamerať sa aj na existenciu základných a podporných dokumentov. Cieľom existencie organizačných dokumentov ako stratégia organizácie a jednotlivých funkčných stratégií je v organizáciách zabezpečiť podmienky na koncepcnú prácu. Kým stratégia organizácie definuje cieľ organizácie, funkčné stratégie (marketingová, výrobná, inovačná, personálna, finančná, environmentálna, logistická, ergonomická, informačná, etická, politicko-právna či organizačná stratégia kvality) sú krátkodobým plánom jednotlivých kľúčových oblastí. Každá predstavuje detailnú výpoveď o prostriedkoch, ktoré sa použijú na dosiahnutie cieľov v nasledujúcom roku, t. j. o tom, ako sa budú riadiť kľúčové funkčné oblasti v blízkej budúcnosti. Funkčné stratégie pomáhajú implementovať hlavnú stratégiu organizovaním a aktivizovaním špeciálnych útvarov organizácie (Sakál, 2007).

Samostatné postavenie a vplyv na formovanie, tvorbu a zavádzanie organizačnej stratégie do života má organizačná kultúra, ktorá má významný vplyv na to, ako interné a externé prostredie organizácie prijme stratégiu a jej podporné funkčné stratégie. Všetky uvedené dokumenty sú dôležité nielen pri práci v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ale ich konkrétne definovanie a deklarovanie navonok má významný vplyv aj na to, ako organizáciu vníma okolie.

Riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov a spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na splnení cieľov zamestnancov i organizácie ako celku. Existenciu útvaru riadenia ľudských zdrojov, resp. personálneho útvaru preto považujeme za významnú charakteristickú črtu organizácie s priamou súvislosťou s hlavným cieľom nášho prieskumu. Útvar riadenia ľudských zdrojov, resp. personálny útvar alebo aspoň personalistu malo v analyzovaných rokoch 66 až 85 % organizácií (tab. 5).

Tabuľka 5 Existencia útvaru riadenia ľudských zdrojov (RĽZ), resp. personálneho útvaru

Existencia útvaru RĽZ, resp. personálneho útvaru	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Podiel organizácií (v %)	66,2	70,1	67,4	74,7	76,3	81,6	75,6	79,5	85,3	85,4

Prameň: Vlastný prieskum.

Následne sme sa zamerali aj na ďalšie skutočnosti vplyvajúce na zabezpečovanie riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Zisťovali sme, 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. Z prieskumu vyplynulo, že organizácie využívajú na obsadenie osoby zodpovednej za riadenie ľudských zdrojov takmer v rovnakom pomere externé aj interné zdroje (tab. 6).

4 | DISKUSIA O VÝCHODISKÁCH A PERSPEKTÍVACH RIADENIA ĽUDÍ

4.1 Éra zamestnanca

Medzi prejavy zásadných hodnotových zmien považujeme zmenu roly človeka v produkčných systémoch, ktorej dôsledkom je zmena kompetencií a následne vyžadovanej kompetentnosti zamestnancov. Organizácie venujú mimoriadnu pozornosť získavaniu a výberu zamestnancov. Dbajú na konkurencieschopnosť systémov formovania pracovného potenciálu, v rámci ktorých nasadzujú koncepcie zamerané na atraktivnosť zamestnávateľa a retenciu zamestnancov. Nepriaznivý demografický vývoj v krajinách EÚ a fenomén odlivu mozgov pozíciu zamestnávateľov na trhu práce viac znevýhodňuje. Na druhej strane sú nároky na znalosti, zručnosti a spôsobilosti novej generácie zamestnancov výzvou pre trh práce, ako aj súčasné systémy vzdelávania. Novodobí zamestnávateľia očakávajú technologické (znalosť biznisu, technologické zručnosti, procesná orientácia, programovanie), metodologické (analytické schopnosti, podnikavosť, kreativitu, orientáciu na efektívnosť), sociálne (komunikačné zručnosti, schopnosť pracovať v tíme, schopnosť viesť) aj osobnostné (flexibilita, tolerancia, motivácia) kompetentnosti.

Dôsledkom je teda situácia na trhu práce, kde dopyt po práci zostáva nesaturovaný vplyvom nezodpovedajúcej ponuky, a to z hľadiska množstva aj štruktúry. Tento rozdiel silnie a nadobúda podobu otvárajúcich sa nožníc, ktoré podniky nedokážu vyriešiť zvyšovaním priamych peňažných foriem odmeňovania, pretože táto cesta z dlhodobého hľadiska nie je účinná ani udržateľná. Podľa personálnych špecialistov je situácia na Slovensku kritická a povedie k hodnotovým zmenám. Strategický poradca CEO pre riadenie zmien v Poštovej banke Ján Odzgan uvádza, že na trhu práce je taký nedostatok skutočne hodnotných ľudí, že pri výberových rozhovoroch začína vnímať obrátenosť rol. Je možné, že nastane čas, keď na výberový rozhovor nebudú prichádzať uchádzači, ale zástupcovia organizácií budú navštevovať potenciálneho zamestnanca a navzájom súperiť, kto mu ponúkne atraktívnejšie podmienky (Odzgan, 2017). Vyžadovanie a rozvíjanie schopností ako podnikavosť, kreativita, analytické myslenie, so zámerom zvyšovania miery autonómie, zodpovednosti a pripravenosť plniť úlohy strategického charakteru vedú k prehodnocovaniu objektu riadenia. Objektom riadenia sa stáva kompetentnosť ľudí a jej potenciál, ktorého nositeľmi sú ľudia. Zamestnanec sa dostáva do roly zákazníka, o ktorého potenciál (zdroje) je záujem.

Personálni špecialisti formujú podnikovú kultúru a deklarujú hodnoty, ktoré sú piliermi podnikovej stratégie, aby podporili implementačnú fázu smerom k súčasným zamestnancom a zároveň vytvorili jasný obraz o očakávanom organizačnom správaní, ale aj možnostiach prieniku aspirácií uchádzača a programov riadenia kariéry organizácie.

Internetový portál Glassdoor postavil svoj biznis na zdieľaní skúseností súčasných zamestnancov. Obsahuje recenzie o podnikoch v pozícii zamestnávateľa z hľadiska uchádzačov o zamestnanie, súčasných a tiež bývalých zamestnancov. Zameriava sa na rôzne témy, od otázok, ktoré je možné očakávať na pracovnom pohovore cez spätnú väzbu na manažérov rôznych oddelení až po odmeňovanie na rôznych pozíciách (Popjak, 2017). To znamená, že zdroje konkurenčnej výhody systémov riadenia ľudí v organizáciách sa stávajú bežne dostupné, podobne ako mnoho donedávna dôverných informácií o vnútro podnikových systémoch. Zároveň najviac autentickým, účelným a účinným spôsobom šírenia obsahu podnikovej kultúry a plnenia cieľov stratégie sú zamestnanci.

Útvary riadenia ľudských zdrojov sa dostávajú do roly biznis partnera, partnera pri tvorbe pridanej hodnoty organizácie a lídri útvarov nadobúdajú formálnu pozíciu vo vrcholovom vedení organizácií, pretože prítomnosť expertov na riadenie ľudí vo fáze tvorby podnikovej stratégie je žiaduca. Personálni špecialisti na Slovensku majú tendenciu sústrediť sa viac na vykonávanie procesov ako na ich výsledok. Túto tendenciu je potrebné meniť orientáciou na výsledky ich práce, účelnosť a účinnosť, ktorými sa dosiahli, a ich zmysel (významnosť) pri hodnototvornej činnosti organizácie. Na splnenie tejto požiadavky by mala byť efektívnosť procesov RLZ merateľná a ich vplyv na ostatné procesy organizácie preukázateľný. Systém RLZ však môže len prostredníctvom merateľných výsledkov odôvodniť významnosť svojich aktivít a mieru ich vplyvu na celkový výkon organizácie, čo je pri nadobudnutí charakteru strategického partnera nevyhnutné.

Viac ako desať rokov hodnotia personálni špecialisti na Slovensku efektívnosť riadenia ľudského kapitálu prostredníctvom metodiky personálneho kontrolingu. Spoločnosť Pricewaterhouse Coopers vychádza z metodológie inštitútu PwC Saratoga (Empirický model merania výkonnosti riadenia ľudských zdrojov, ktorý používa viac ako 35 krajín sveta) a uskutočňuje pravidelný prieskum personálneho kontrolingu, v ktorom skúma kľúčové indikátory riadenia ľudských zdrojov. Vedúca útvaru personálneho riadenia a miezd spoločnosti SkyToll Iveta Posoldová uvádza, že cieľom analýz nie je pre manažment poskytovať len údaje, ale vypracovať analýzu na podporu biznisu. Manažment od personálnych špecialistov očakáva predovšetkým odpoveď na otázku „A čo ďalej?“. Ak má byť personálny útvar zameraný na podporu biznisu, poskytuje vstupy prostredníctvom prediktívnej analýzy na prijímanie lepších rozhodnutí (Posoldová, 2015).

V ére digitalizácie je témou odborných diskusií komunity personálnych špecialistov potenciál analýzy veľkých dát (Big Data Analysis). Ide o prediktívnu analýzu robustných databáz, ktoré prekračujú veľkosť bežných kapacít dátových úložísk podnikov. Takáto definícia implikuje skutočnosť, že to, čo je možné považovať za Big Data v súčasnosti, vplyvom rozvoja technológie úložísk a prenosu dát nebude presahovať bežnú dátovú základňu organizácií. Z uvedeného charakteru Big Data tiež vyplýva, že sa ich kapacita výrazne líši v závislosti od odvetvia, veľkosti, ale aj podnikateľského modelu organizácie (Trnka, 2014).

Jedným zo súčasných konceptov analýzy veľkých dát je Data Intelligence. Ide o nástroj prediktívnej analytiky, ktorý podniky využívajú na formovanie zamestnaneckej skúsenosti vo vzťahu ku kľúčovým ukazovateľom výkonu podniku. HR riaditeľ spoloč-