

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKA PRÁCA

2012

Marcela AMBRÚŽOVÁ

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

Bakalárske /kombinované štúdium

2009 - 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Marcela Ambrúžová

Historický vývoj riadenia ľudských zdrojov od roku 1989 až po súčasnosť a jeho vplyv, prínos pre súčasný stav riadenia ľudských zdrojov

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce :

PaedDr. Vladimír Ušák

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor/ Combined (Part- Time) Studies

2009 – 2012

BACHELOR THESIS

Marcela Ambrůžová

HISTORICAL IMPACT FROM YEAR 1989 OF HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON THE CURRENT STATUS OF
HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PaedDr. Vladimír Ušák

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som bakalársku prácu pod názvom „Historický vývoj riadenia ľudských zdrojov od r.1989 po súčasnosť a jeho vplyv, prínos pre súčasný stav riadenia ľudských zdrojov“ spracovala samostatne. Všetku použitú literatúru a ďalšie zdroje v práci citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Bratislave 13.3.2012

Marcela Ambrúžová

.....
vlastnoručný podpis

Pod'akovanie

Úprimne by som sa chcela poďakovať pani Ing. Michaele Kiabovej, za poskytnutie materiálov a drahocenných informácií, ktoré poslúžili ako podklad pre predkladanú bakalársku prácu. Moja osobitná vďaka však patrí pánovi PaedDr. Vladimírovi Ušákovi, ktorý ma počas celého procesu tvorby bakalárskej práce viedol takým spôsobom, aby sme dosiahli kvalitné výsledky.

Anotácia:

Bakalárska práca je zameraná na riadenia ľudských zdrojov a jeho vplyv na súčasný stav riadenia ľudských zdrojov, ktorá je spracovaná s ohľadom na historický vývoj teórie i praxe ľudských zdrojov, analytickým prístupom sa snaží o deskripciu politického a spoločenského vývoja po roku 1989, nástupu rôznych národných kultúr, zmeny režimu a ich prístup k ľuďom. Proklamuje dôležitosť ľudských zdrojov v dnešnom dravom konkurenčnom a turbulentnom prostredí. Na konkrétnom príklade ilustruje systém riadenia ľudských zdrojov v podniku. S prihliadnutím na nové trendy zasahujúce do tejto oblasti, sa snaží formulovať všeobecné odporúčania a vymedziť budúce smerovanie.

Kľúčové slová:

Budúce smerovanie, historický vývoj, konkurenčné a turbulentné prostredie, národné kultúry, politický a spoločenský vývoj, súčasný stav, systém riadenia ľudských zdrojov, teória a prax.

Annotation:

This bachelor thesis is focused on human resources management and its impact on the current status of Human Resources Management. The thesis is processed with respect to historical development of the theory as well as the practical side of human resources. In analytical approach we aim to describe and define political and social development in society after the 1989. Change of the regime and the impact of various national cultures influenced significantly different approach to people. The thesis proclaims the importance of human resources in today`s fierce competitive and turbulent environment. Current human resources management system in the enterprise, will be explained in a specific example. Taking into account the new trends affecting this area, we will formulate final recommendations and determine future direction of the human resource management.

Key words:

current status of the human resource management, competitive and turbulent environment, future direction of human resource management, historical development, national cultures, new trends affecting this area political and social development,

OBSAH

Úvod.....	9
1.HISTORICKÝ VÝVOJ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV OD ROKU 1989 NA SLOVENSKU.....	11
1.1 Európsky manažment.....	16
1.2 Predstavitelia a ich prínos v rámci RLZ.....	18
1.3 Základné funkcie riadenia ľudských zdrojov.....	21
1.4 Subjekty riadenia ľudských zdrojov.....	24
1.5 Riadenie ľudských zdrojov ako proces a systém.....	26
1.6 Význam a úloha RLZ.....	27
2.RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A FIREMNÁ KULTÚRA.....	28
2.1 Kultúra rôznych národností.....	29
2.2 Personálna politika.....	31
2.3 Subjekty Personálnej politiky a ich funkcie.....	32
2.3.1 Význam roly manažéra.....	33
EMPIRICKÁ ČASŤ	
3.CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI CHEP.....	35
3.1 Organizačná štruktúra.....	37
3.2 Firemná kultúra.....	38
3.3 BOZP.....	39
3.4 Vzdelávanie.....	42
4.ANALÝZA AKTUÁLNEHO STAVU ČINNOSTI RLZ.....	44
4.1 Plán kariérneho rozvoja.....	46
4.2 Návrh zmien na zlepšenie systému riadenia ľudských zdrojov.....	47
4.3 Perspektívy ďalšieho smerovania riadenia ľudských zdrojov vo firme CHEP.....	48
4.4 Vyhodnotenie dotazníka.....	51
ZÁVER.....	53
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	54
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV.....	55
ZOZNAM OBRÁZKOV (tabuliek a grafov).....	57
ZOZNAM PRÍLOH.....	58
PRÍLOHY.....	59

ÚVOD

Každé obdobie rozvoja ľudskej spoločnosti píše svoju osobitú históriu. Mnoho odborníkov sa zaoberá myšlienkou budúcnosti, pričom málo z nich vie dať odpoveď na rozvoj potrieb i možností rozvoja človeka tretieho tisícročia. Do života človeka stúpila zložitá elektronika, moderné výrobné technológie, ale aj informatika. Zložité výrobné procesy sú každodenným boľhlavom našej spoločnosti. Každý nový problém generuje celý rad ďalších, oveľa zložitejších, ťažších a závažnejších problémov, ktoré je potrebné riešiť na kvalitatívne vyššej úrovni. Veľké problémy vyžadujú maximálnu koncentráciu síl, vedomostí, zručností, viac energie na dosiahnutie stability a normálneho stavu spoločnosti.

Svet prešiel postupne priemyselnou revolúciou, aby následne akceptoval post industriálnu revolúciu a prešiel do etapy znalostnej a informačnej spoločnosti. Súčasná spoločnosť má dnes, ale najmä bude mať v blízkej budúcnosti oveľa väčšiu zodpovednosť ako doteraz pri riešení takých zásadných svetových problémov, ako sú populačná explózia, hlad, nezamestnanosť, narušenie životného prostredia, násilie, lokálne vojny a mnohé ďalšie. Spoločnosť nemôže ignorovať problémy sveta, v ktorom žije a musí ich neodkladne riešiť. Žiaľ informácie, skutočnosti, ktoré sa dostávajú na povrch poukazujú na pravý opak.

Zvolená téma, Riadenie ľudských zdrojov je v súčasnosti veľmi aktuálna, najmä z aspektu globalizácie a financovania ekonomiky. Riadenie ľudských zdrojov – inak povedané personálny manažment, je časťou celkového manažmentu. Podieľa sa na dosiahnutí synergického efektu, na splnení cieľov organizácie i zamestnancov. Osobitné postavenie má pri plnení cieľov spoločnosti prostredníctvom riadenia zamestnancov personálny útvar.

Práca s ľudskými zdrojmi sa uskutočňuje pod vplyvom rôznych faktorov v konkrétnom vonkajšom a vnútornom prostredí. Na Slovensku práve vplyv vonkajšieho prostredia najmä v politickej oblasti sa výrazne premieta do činnosti rôznych subjektov.

Predkladaná práca konfrontuje spoločenský a politický vývoj po roku 1989 aj na Slovensku, teda vplyv zmeny režimu, právneho systému, vlastníctva firiem na riadenie ľudských zdrojov.

V teoretickej časti stručne približuje históriu vývoja riadenia ľudských zdrojov až do súčasnej podoby, zamýšľa sa nad významom a úlohou riadenia ľudských zdrojov, pokúša sa vymedziť ich ciele a definovať ich vplyv na súčasný vývoj riadenia ľudských zdrojov.

Dôležitým cieľom práce je prispieť k zvýšeniu povedomia o ľudskom kapitále, ako najcennejšieho zdroja každej firmy a poukávanie na význam riadenia ľudských zdrojov v podniku.

Ako metódy skúmania použijeme dotazníkovú metódu uplatnené hlavne v empirickej časti práce.

Zdroje, ktoré sme využili pri vypracovaní tejto bakalárskej práce, predstavujú knižné, najmä zahraničné a internetové zdroje .

Empirická časť predstavuje konkrétnu firmu, stručne charakterizuje firemnú kultúru, štruktúru firmy, bezpečnosť práce a ochrany zdravia pri práci, analyzuje realistický postoj ľudských zdrojov v konkrétnom podniku. Formuluje všeobecné odporúčania v oblasti ľudských zdrojov s ohľadom na jej budúce smerovanie.

1. HISTORICKÝ VÝVOJ RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

SLOVENSKO:

Rok 1989 znamenal pre našu spoločnosť začiatok obrovských zmien – politických, hospodárskych, ekonomických, vlastníckych i spoločenských. Došlo k významnej zmene spoločenského zriadenia, komunistická strana stratila svoju ústavou zaručenú politickú, spoločenskú a ekonomickú moc a tvár spoločnosti sa postupne začala meniť.

Každá zmena však prináša okrem pozitív aj negatíva. Sociálne istoty ľudí boli naraz vážne otrásené a pozvoľna mizli. Mnohí pocítili prvýkrát v živote hrozbu straty zamestnania, alebo reálne zamestnanie stratili. S novovzniknutou situáciou sa museli popasovať a vyrovnávať nielen jednotlivci, ale aj celé spoločenské spektrum a hlavne vláda a štátna správa.

Ešte počas trvania federácie patrili k veľmi bolestivým a v plnom rozsahu slovenského hospodárstva sa týkajúcim rozhodnutia o rozsiahlom útlme, ba až likvidácii, zbrojného priemyslu, baníctva a s ním súvisiacimi odvetviami. Po roku 1989 bola kľúčovým nástrojom ekonomiky štátu privatizácia.

Vlna tzv. veľkej privatizácie prebehla v rokoch 1991 – 1993, ktorej dominovala kupónová privatizácia. Kupónová privatizácia bola rýchla, mala veľký rozsah, vyriešila problém nedostatku voľného investičného kapitálu. II. vlna privatizácie prebehla v rokoch 1995 – 1998. Vláda zrušila kupónovú privatizáciu a boli realizované priame predaje podnikov, avšak cenovo podhodnotené. Metóda privatizácie z rokov 1995 – 1998 výrazne ovplyvnila štruktúru a výkonnosť priemyslu Slovenska.

Postupne sa likvidovala prezamestnanosť. Slovensko sa muselo začať vyrovnávať s vysokou mierou nezamestnanosti takmer hneď na začiatku svojho transformačného procesu. Hlavnou príčinou prvotných hospodárskych ťažkostí bol rozpad trhov RVHP (rada vzájomnej hospodárskej pomoci), kam bola nasmerovaná väčšina slovenskej produkcie. Nepriaznivý dopad zanechala aj koncepčne nepripravená konverzia zbrojárskeho priemyslu.

V neskoršom období ekonomický vývoj a tým aj nezamestnanosť výrazne poznačili zvyšujúca sa zadlženosť a platobná neschopnosť podnikov. Tieto nie vždy vyplývali z technologického zaostávania produkcie, či absentujúceho odbytu, ale z toho, že novo sa sformované manažmenty, vzniknuté z procesov politických privatizácií, neboli schopné zabezpečiť kontinuitu produkcie, ale predovšetkým jej realizácie na trhu. Uskutočnený spôsob privatizácie mal v sebe už navyše zakódovaný fenomén tzv. „tunelovania“ sprivatizovaných podnikov ich novými majiteľmi. Tieto skutočnosti viedli k ďalšiemu prehľbovaniu ekonomických problémov a ich vyústením sa, ako inak, stalo prepúšťanie zamestnancov. (<http://www.praca-ako.sk/hospodarska-kriza/vyvoj-na-slovensku-po-roku-1989/>)

V ďalšom období po roku 2000 prichádza na Slovensko zahraničný kapitál predovšetkým v podobe investorov a firiem podnikajúcich v oblasti automobilového priemyslu (KIA, PSA Peugeot, Volkswagen), ale aj v rámci iných oblastí (Allianz, Mondi SCP, U.S. Steel...),

V súvislosti s týmito zmenami a problémami dochádza aj k zmenám v riadení ľudských zdrojov spomínaných podnikov v súkromných rukách. Objavuje sa pojem globalizácia, v rámci ktorej podniky so zahraničnou účasťou musia v záujme uspokojovania lokálnych potrieb riadiť ľudí na celom svete. Pri vytváraní stratégie by mali brať do úvahy situáciu v iných krajinách, globálne obchodovanie, iné kultúry a pod., ale nie vždy tomu tak je. Podniky sa učili dosahovať ziskovosť prostredníctvom rastu, to znamená, že musia byť kreatívne a inovatívne, a preto by mali podporovať a povzbudzovať voľný pohyb informácií a vzájomné učenie sa. Podniky by museli využívať techniky a technológie na zefektívnenie práce a riadenia. Bolo si nutné uvedomiť, že zdrojom konkurenčnej výhody je intelektuálny kapitál. Kľúčovou úlohou bolo zaistiť, aby bol podnik schopný nájsť, prispôbiť, odmeňovať a udržať si ľudský kapitál v podobe talentovaných jednotlivcov, ktorí chcú a môžu byť motorom podniku. Bolo nutné sa naučiť stále sa prispôbovať neustálym zmenám a kvôli tomu mať schopnosť rýchlo a sústavne sa učiť.

EURÓPA:

Počiatky súčasného manažérskeho myslenia sú obyčajne spájané s prvými teoretickými prácami praktikov – manažérov priemyslových podnikov z konca a najmä prelomu 19. a 20. storočia. Avšak problematika riadenia činnosti ľudí zaujímala mnohých mysliteľov už dávno pred tým. Už v tých časoch, keď ľudia začali vytvárať organizované skupiny za účelom splnenia svojich spoločných i individuálnych, ekonomických i mocenských cieľov, ktoré nemohli dosiahnuť ako jednotlivci, sa stalo riadenie nevyhnutným prostriedkom na zabezpečenie koordinácie individuálneho úsilia. Mnohé myšlienky o riadení by sme našli napr. už v biblii, veľa zaujímavých skúseností poznáme z riadenia hromadných procesov v dejinách ľudstva – vedenie vojen, stavebné činnosti, ale aj riadenie štátu. Zaujímavé názory by sme našli už v prácach antických filozofov (Aristoteles, Platón a i.). Predsa len teoretickými predchodcami klasikov manažmentu boli filozofovi zameraní na problematiku riadenia spoločnosti a ďalší predstavitelia ovplyvnení najmä priemyselnou revolúciou v Európe. Postupný vývoj od manufaktúr k továrenskej výrobe a k rozvoju podnikania, vplyv priemyselnej revolúcie, potreba riadenia nových výrobných procesov, potreba efektívnej organizácie práce a využívania zdrojov – to všetko vytváralo podmienky pre vznik prvých teórií o efektívnom riadení podniku. (http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_02.pdf)

Podstatnú úlohu v 19. storočí zohral aj rozvoj technických a ekonomických vied. Koniec minulého storočia a začiatok 20. storočia v čase vtedajších technológií nepotreboval hlavu človeka, ale len jeho vycvičené ruky. Na človeka sa vtedy hľadelo ako na stroj, ktorý obsluhoval ďalší stroj. Tento stav sa musel rýchlo zmeniť. Dnes to už nejde, nemožno zanedbávať emocionálne a duchovné potreby človeka, lebo dnešný človek sa musí čoraz viac zaoberať kreatívnejšími a koncepčnými úlohami, vyžadujúci dokonalú motiváciu a vysokú duševnú výkonnosť, lebo len tak možno prekonať rozdiely medzi fyzickou a duševnou prácou.

Na konci poslednej dekády 20. storočia sa začína modifikovať označenie koncepcie personálnej práce v organizáciách a stále výraznejšie sa popri riadení ľudských zdrojov začína hovoriť o rozvoji ľudských zdrojov.

Tieto nové prúdy v personálnej práci nemajú teoretický rámec, zdôrazňujú Riadenie ľudských zdrojov, ktoré sa stáva jadrom celého podnikového riadenia, jeho najdôležitejšou zložkou. Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora podnikovej aktivity. Dovíšil sa tak vývoj personálnej práce od administratívnej činnosti k činnosti koncepcnej, skutočne riadiacej. Cena ľudských zdrojov je rovnocenná finančným a materiálovým zdrojom. Ponuka kvalifikovaných ľudských zdrojov sa postupne vyrovnala s dopytom po nich. Niektoré odvetvia priemyslu sa rozvíjali tak rýchlo, že dopyt po ľudských zdrojoch dokonca dlhodobo prevyšoval ich ponuku. Vlastnícke vzťahy voči finančným a materiálovým zdrojom sa silne diverzifikovali. Priame riadenie firiem ich vlastníckmi z výkonných pozícií sa stalo raritou a ľudské zdroje sa správajú úplne nezávisle od vôle manažérov, pričom uvedené pravidlo platí priamo úmerne so zvyšujúcim sa vzdelaním zamestnancov. Riadenie ľudských zdrojov je založené na snahe vytvárať čo najlepšie podmienky na dobrovoľnú realizáciu zamestnancov v záujme dosahovania cieľov organizácie. Tomuto štádiu rozvoja riadenia ľudí sa prispôsobila prax riadenia jednotlivých oblastí a činností. V oblasti organizácii práce sa prejavila silná tendencia k decentralizácii riadenia, k znižovaniu stupňov riadenia, k vytváraniu neformálnych tímov za účelom plnenia konkrétnych úloh. Veľa klasických riadiacich kompetencií, ktoré by v predchádzajúcom štádiu vývoja riadenia ľudí nebolo možné delegovať priamo na zamestnancov sa v štádiu riadenia ľudských zdrojov uplatnilo ako nový riadiaci a motivačný nástroj (napr. v oblasti riadenia kvality). Z personálnych činností veľký význam nadobudla oblasť vzdelávania zamestnancov, ale rozmach dosiahli aj činnosti súvisiace so stabilizáciou zamestnancov. Vo všeobecnosti sa dá povedať, že jednotlivé činnosti riadenia ľudských zdrojov sa začali rovnomerne využívať na uspokojovanie potrieb organizácie a samotných zamestnancov. V štádiu riadenia ľudských zdrojov veľkými premenami prešla aj oblasť odmeňovania, najmä v tom, že zbúrala tradičný hierarchicky orientovaný systém. Odmena za prácu sa v čoraz väčšej miere začala prispôsobovať podmienkam v tej ktorej profesii na trhu práce a odpútala

sa od vnútroorganizačných pravidiel. Naznačený vývoj riadenia ľudí sa týka štandardne sa vyvíjajúcich kapitalistických štátov s rozvinutým trhom. V tom istom období, kedy riadenie ľudských zdrojov začalo nadobúdať strategický rozmer v rozvinutých ekonomikách, zasiahol komunistický režim krajiny východného bloku. Vplyvom komunistickej ideológie sa tu zdeformoval vzťah medzi jednotlivými základnými zdrojmi a zároveň sa na dlhé roky zakonzervovalo štádium personálneho riadenia. Počas celej éry socializmu nevznikli prirodzené predpoklady na prechod do štádia riadenia ľudských zdrojov. Kým sa na Západe vlastníci finančných a materiálových zdrojov snažili prostredníctvom manažérov ovládať ľudí personálnym riadením nenásilnou formou, o to isté – ale inými metódami – sa snažili predstavitelia komunistickej strany. Základným predpokladom riadenia ľudských zdrojov je rovnocennosť ľudských zdrojov, dobrovoľná práca pre jednotlivé organizácie, podpora samostatného rozhodovania a preberania zodpovednosti za seba a kolektív. Všetky tieto črty boli asi tým posledným, čo si vládnuca moc želala podporovať medzi ľuďmi. (<http://www.inet.sk/clanok/682-personalna-praca-pod-nazvom-riadenie-ludskych-zdrojov/>)

1.1 Európsky manažment

Pracovníci boli všeobecne považovaní za kľúčový zdroj transformačného procesu pri dosahovaní konkurencieschopnosti a prosperity podniku. Riadenie ľudských zdrojov sa stalo spolutvorcom stratégie podniku a garantom pri uplatňovaní strategických prístupov. Sú zavádzané systémy manažmentu výkonu, systémy orientované na komplexné riadenie kvality, systémy manažmentu odmeňovania a v kontexte presadzovania hodnôt podnikovej kultúry. V realizácii manažmentu ľudských zdrojov sa kladie dôraz na rozvoj odbornej a sociálnej kompetentnosti pracovníkov, na rozvoj tímovej spolupráce a zapájanie ľudí do rozhodovania, na štýl riadenia, na ovplyvňovanie pracovnej motivácie a angažovanosti, na skvalitňovanie komunikácie, na podporu stotožnenia sa s firmou. Zdôrazňuje sa potreba väzieb na širšie vonkajšie okolie firmy. Je akceptovaná spoluzodpovednosť líniových manažérov a manažérov špecialistov v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Stále silnejšie sa presadzujú globalizačné vplyvy, ktoré zvyšujú konkurencieschopnosť prostredia a prinášajú jednak nové možnosti, ale aj riziko pre existenciu firmy. Akceptujú sa systémy práce v multikultúrnom prostredí.

Riadenie ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu podniku a participuje na zodpovednosti za výsledky podnikania. Personálny útvar sa najčastejšie začleňuje do prvej roviny riadenia a jeho manažér sa spravidla stáva členom najvyššieho vedenia firmy. Mení sa rola profesionálnych personalistov. Stávajú sa kvalifikovanými poradcami, ktorí ponúkajú služby ostatným subjektom vo firme a vypracovávajú metodické koncepcie a nástroje k zvyšovaniu účinnosti riadenia ľudských zdrojov. Akceptujú sa zmeny v hodnotových orientáciách ľudí

Po vstupe Slovenska do Európskej únie nastali tiež isté zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Zvýšil sa tlak na produktivitu práce v dôsledku ľahšej konkurencie členských štátov. Do popredia sa dostávala potreba vzdelávania zamestnancov a väčší dôraz na ich jazykovú prípravu. Dochádzalo ďalej k zvyšovaniu ceny práce a preferovanie odmeňovania podľa výkonu a kvality pred odmeňovaním časovou mzdou alebo platom. Podniky sa takisto obávali odlivu predovšetkým vysokokvalifikovaných zamestnancov do iných

krajín Európskej únie a nutnosti prepúšťania zamestnancov z dôvodu nadbytočnosti. Okrem toho v niektorých podnikoch dochádzalo k zmenám, ako napr. nedostatok kvalifikovaných zamestnancov, zvýšené nároky na nových zamestnancov, získavanie zamestnancov z dôvodu rozširovania výroby, tímová práca a iné. (OLEXOVÁ, C. Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti [online]. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2007, s. 593-600. ISBN 978-80-225-2482-7. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na internete: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/>>

1.2 Predstavitelia a ich prínos v rámci riadenia ľudských zdrojov

Tak ako všetky ostatné teórie, aj koncepcia riadenia ľudských zdrojov našla v radoch niektorých autorov svojich odporcov, ktorí ju označujú za „škodlivú rétoriku“¹, alebo za koncepciu plnú rozporov. Ako uvádza Armstrong [1999, str.159]: „niektorí personálni manažéri považujú riadenie ľudských zdrojov za staré víno v nových fľašiach“. Bez ohľadu na hore uvedené skutočnosti, faktom ostáva, že táto podnikateľsky orientovaná filozofia sa stala súčasťou slovníka mnohých manažérov a personalistov, a ovplyvnila spôsob ich prístupov k zamestnávaniu a k rozvoju ľudí v organizáciách.

Podľa Armstronga, M. (1999, s. 122) „personálny útvar zaujíma ideálne miesto k tomu, aby rozhodujúcim spôsobom prispieval k zlepšovaniu komplexnej kvality“ a dodáva, že odborná spôsobilosť personalistov v „kľúčových aspektoch riadenia akosti sa prejavuje v roly interných konzultantov a poskytovateľov služieb v oblastiach riadenia kultúry, riadenia zmien, formovania tímov, komunikácie, riadenia vzdelávania, metód vytvárania oddanosti k podniku a modifikácie správania“

Armstrong, M., (2002) popisuje niekoľko ďalších výskumov, realizovaných v rokoch 1994 až 2000 a tematicky zameraných na vplyv manažmentu ľudských zdrojov na výkon podniku. Ide o štúdie, ktoré zisťovali vplyv ľudského faktora na podnikové výsledky podľa výsledkových ukazovateľov, a nie podľa činnosti jedného subjektu riadenia.

Empirický manažment- Je založený na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení kladných i záporných skúseností manažérskej praxe. Je charakterizovaný spektrom názorov významných predstaviteľov, ktorí spravidla spracovali skúsenosti i návrhy na riešenie reálnych problémov amerických firiem.

P.F.Drucker, H. Mitzberg, J.P. Kotler, T.J.Peters a R.H. Waterman

¹ Armstrong, M.; *Personální management*. Praha: Grada Publishing.[1999].str.155-157.

P.F. Drucker²- významnú úlohu zohrával v manažmente nastupujúcich zmien. Zaoberá sa „sociálnou ekológiou“ a ako prvý identifikoval manažment ako nový sociálny fenomén konštitujúcej sa spoločnosti - organizácie. Postihol otázky doby, ktorá začala vedecko - technickým pokrokom. Zdôrazňuje nutnosť stálej prvoradej orientácie na konečný výsledok. Zdôrazňuje nevyhnutnosť zmien v manažérskom myslení a konaní, ktoré vyplýva z kvalitatívnych zmien riadených procesov. Priebeh činností poukazuje, že je málo možné zabezpečovať kontinuitu procesov použitím adaptácie, ale je nevyhnuté počítať s ich rýchlou a vývojovou nespojitou – diskontinuitou. Upozorňuje na potrebu rozpoznávania zmeny, ku ktorým už došlo a ktoré predstavujú zárodky nových vývojových tendencií. Ide o úlohu identifikovať budúcnosť, ktorá už nastala. Definoval päť základných činností manažéra. V manažmente sa často používa jeho koncepcia MBO (riadenie podľa cieľov).

H. Mintzberg a J.P.Kotler (2010)- kladú dôraz na medziludské vzťahy, zdôrazňujú potrebu kvalifikácie, životnej energie a motivácie u manažérov. Mintzbergove štúdie ujasnili úlohu manažérov v riadených kolektívach, ktorá je silne závislá na informačných procesoch a medziludských vzťahoch. Definoval roly manažéra, pozoroval, čo manažéri skutočne robia, a dospel k záveru, že nevykonávajú klasické manažérske funkcie ako plánovanie, rozhodovanie, organizovanie, kontrolu, ale: Cejthamr. V,(2010, str. 34) :

- § medziludské úlohy- reprezentatívna úloha, úloha vedúceho a úloha prostredníka
- § informačné úlohy- úloha príjemcu, úloha širiteľa a úloha hovorcu
- § rozhodovacie úlohy- úlohy podnikateľa, úloha odstraňovateľa rušivých vplyvov, úloha alokátora zdrojov a úloha vyjednávača

T.J.Peters a R.H.Waterman, (1982)- Vstúpili do povedomia koncepciou hľadania dokonalosti. V knihe In search of excellence (hľadanie dokonalosti), 1982 svoje odporúčania zhrnuli do 8 atribútov, pričom úspech nemožno

² Alexy,Boroš,Sivák: Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie,Iris[2004].str.57

dosiahnuť len výberom niektorých, ale vyváženým a harmonickým používaním ich celku: aktívne vystupovanie top manažérov, aktívne jednanie

- § byť blízko zákazníkovi
- § autonómnosť a podnikavosť
- § zvyšovanie produktivity práce prostredníctvom ľudí
- § držať sa činností, kde vznikajú hodnoty firmy
- § držať sa toho, čo firma pozná a vie
- § jednoduchá organizácia s nevelkým aparátom
- § umenie riadiť „príťahovaním a uvoľňovaním uzdy“

Hammer a Champy, (1993) vydali knihu Reinžiniering podniku. Reinžiniering definujú ako „fundamentálne premyslenie a radikálnu prestavbu (redesign) podnikových procesov, aby sa dosiahli dramatické zlepšenia v rozhodujúcich súčasných meradlách výsledkov práce, takých ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť“. Autori zavádzajú pojem procesnej orientácie, sústreďenie sa na premyslenie, prehodnotenie od začiatku do konca všetkých aktivít, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníka.

1.3. Základné funkcie RLZ

Strategický a logický prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácia má, a síce ľudských zdrojov, predstavuje personálny manažment³. Manažment sa v oblasti riadenia pracovnej sily profiluje v dvoch dimenziách: ako riadenie ľudských zdrojov a personálny manažment. V prvom prípade ide o riadenie ľudí na makroúrovni s cieľom vytvoriť a rozvíjať personálnu organizáciu ako celok. Má strategický charakter, ktorý možno vidieť v prístupe k riešeniu dlhodobých záležitostí v oblasti ľudských zdrojov. V druhom prípade sú výstupom praktické návody na vedenie ľudí na mikroúrovni, teda vedenie skupín, tímov alebo jednotlivcov taktického charakteru. Z uvedených dôvodov nemožno hovoriť o synonyme „personálnej práce“⁴

V odbornej literatúre je zvyčajne uvádzaný rôzny výpočet personálnych funkcií (napríklad Armstrong, 1999, Bajžíková (In: Rudy, Piškanin, 2002), Cole, 1997, Kachaňáková, 2001, Koubek, 2001 a pod). Na základe ich komparácie možno základné funkcie manažmentu ľudských zdrojov rozdeliť do väčších oblastí (obr. 1):

- Ø *plánovanie* – personálne strategické, taktické a operatívne plánovanie potreby (kvantity a kvality) pracovníkov, plánovanie zdrojov na obsadenie pracovných pozícií a plánovanie rozvoja pracovníkov v súlade s podnikovými plánmi, plánovanie personálnych aktivít),
- Ø *analýza a tvorba pracovných miest* – design pracovných miest, t.j. štruktúra úloh (popis práce) a požiadaviek na držiteľa pracovného miesta, vymedzenie právomocí a zodpovedností a zaradenie pracovného miesta do organizačnej štruktúry
- Ø *obsadzovanie pracovných miest* – vonkajšia a vnútorná mobilita pracovníkov (získavanie, výber, adaptácia, rozmiestňovanie a ukončenie pracovného pomeru),

³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 27. ISBN 80-247-0469-2

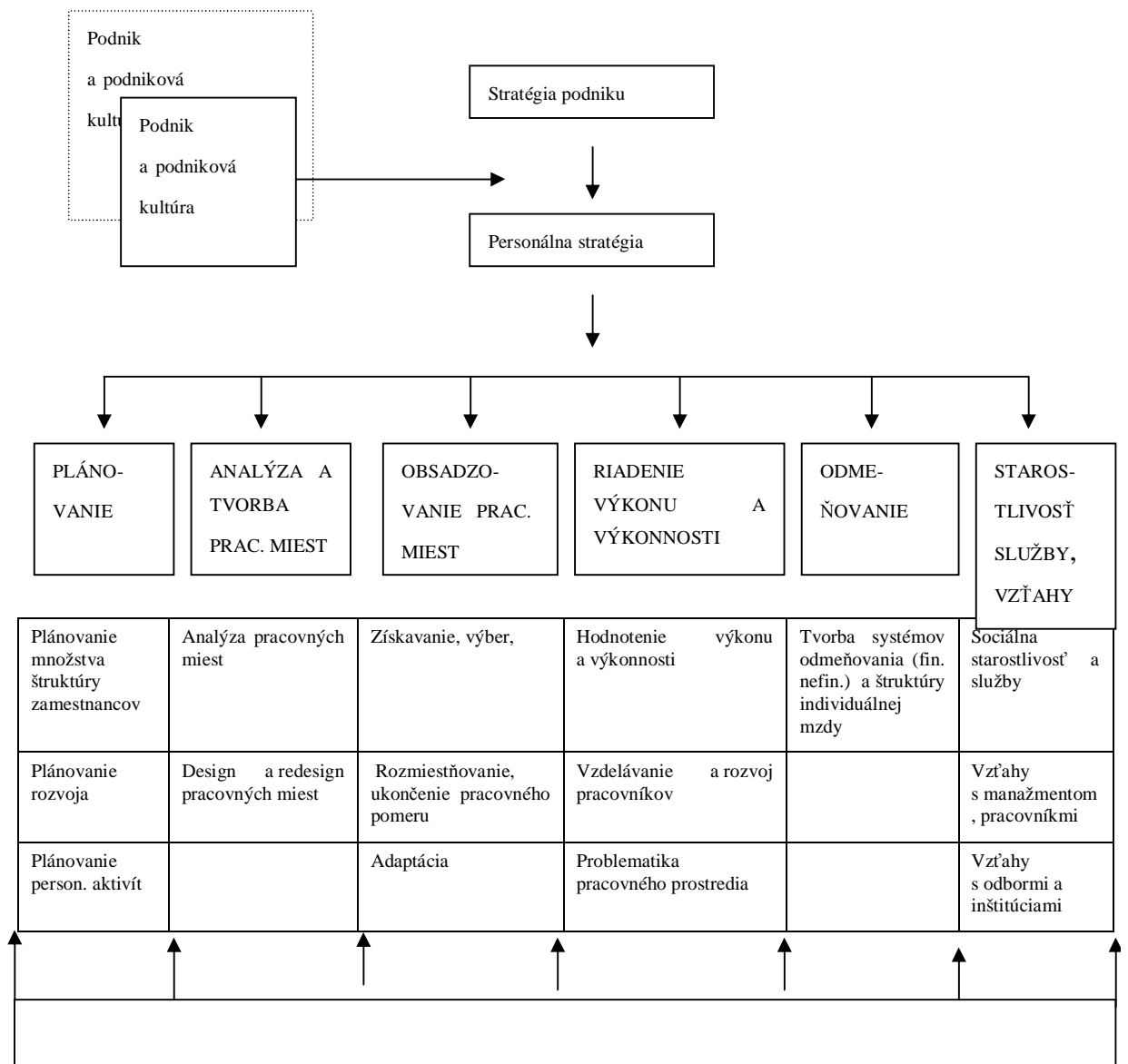
⁴ Vágner, I.: Vydavatelství Brno: MUNI, 2000, s. 150. ISBN 80-210-2459-3

- Ø *riadenie výkonu a výkonnosti pracovníkov* – hodnotenie výkonu a výkonnosti pracovníkov, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov, problematika pracovného prostredia,
- Ø *odmeňovanie pracovníkov* – tvorba systémov odmeňovania (finančné a nefinančné) a štruktúry individuálnej mzdy,
- Ø *sociálna starostlivosť a služby pre pracovníkov, pracovné vzťahy* (zamestnanci, zamestnávateľ, odbory, ostatné inštitúcie z vonkajšieho prostredia organizácie).

Za prierezové funkcie a funkcie so špecifickým postavením možno považovať:

- Ø *motiváciu a komunikáciu,*
- Ø *informačné činnosti* – metodická, výskumná a evidenčná činnosť o pracovníkoch (personálny informačný systém).

Obr. 1 – Funkcie manažmentu ľudských zdrojov podľa oblastí: (Armstrong, 1999, Bajžíková (In: Rudy, Piškanin, 2002), Cole, 1997, Kachaňáková, 2001, Koubek, 2001 a ďalší)



1.4 Subjekty RLZ

V podnikoch stredne veľkých a veľkých je obyčajne vytvorený funkčný útvar pre riadenie ľudských zdrojov. Útvar riadenia ľudských zdrojov nie je jediným útvarom v podniku, ktorý je zodpovedný za riadenie ľudských zdrojov. Subjektmi riadenia ľudských zdrojov sú:

- § Vrcholový manažment podniku – zaoberá sa formulovaním misie podniku, stanovovaním jeho strategických cieľov a sformulovaním a implementáciou stratégie. Všetky tieto činnosti majú úzky vzťah s riadením ľudských zdrojov.
- § Útvary riadenia ľudských zdrojov – plnia úlohu realizátora strategických cieľov a stratégií vrcholového vedenia podniku v oblasti ľudských zdrojov.
- § Líniový manažéri – sú priamymi vykonávateľmi mnohých činností riadenia ľudských zdrojov. Teda riadia a vedú ľudí prostredníctvom, ktorých plnia stanovené ciele.

Top manažment (tvorba stratégie, stratégia manažmentu ľudských zdrojov)

Línioví manažéri (priami nadriadení pracovníkov – manažér: prostredníctvom iných ľudí dosahuje ciele organizácie) úlohou líniového manažéra je:

- Ø podieľať sa na plánovaní ľudských zdrojov (kvalifikované odhady pre spracovanie podnikového plánu)
- Ø podieľajú sa na analýzach pracovných miest
- Ø podieľa sa na tvorbe popisu práce
- Ø podieľa sa na špecifikácii práce držiteľa pracovného miesta (profil ľudských vlastností človeka)
- Ø podieľa sa na výbere pracovníka: kompetentnosti človeka sociálne, morálne
- Ø zabezpečuje adaptačný proces pracovníka
- Ø podieľa sa na rozvoji a vzdelaní pracovníka
- Ø zlepšovanie a hnutie komplexného riadenia kvality.

(Armstrong, 1999).

1.5. Riadenie ľudských zdrojov ako proces a systém

Proces riadenia zmien vyžaduje zmenu postojov. Zmena predstavuje prvok, ktorý je v dnešnej spoločnosti, ale aj vo svetovej ekonomike veľmi skloňovaný. Je to spôsobené tým, že internacionalizácia, globalizácia a z nich vyplývajúca rastúca závislosť medzi ekonomikami spôsobuje, že súčasné nepokojné podnikateľské prostredie vedie k zmenám malého, individuálneho, ale aj komplexného, veľkého rozsahu. To všetko v snahe zachovať konkurencieschopnosť podniku.

Všetky inštitúcie žijú a fungujú v dvoch časových obdobiach: v dnešku a v budúcnosti. Budúcnosť sa tvorí dnes, vo väčšine prípadov neodvolateľne. Manažéri teda musia riadiť tak dnešok, ako aj zajtrajšok. V búrlivých časoch manažéri nemôžu predpokladať, že zajtrajšok bude predĺžením dneška. Práve naopak. Musia pracovať smerom k zmene, k zmene ako príležitosti a k zmene ako hrozbe.

Zmena v podnikoch môže byť uskutočnená na rôznych úrovniach. Jednou z najviditeľnejších úrovní je zmena organizačnej štruktúry, ktorú využívajú rôzne podniky. Objavujú sa tu nové organizačné štruktúry, ktoré vyžadujú novú orientáciu pracovníkov. Ďalej to môže byť zmena v technológii, kde sa mení filozofia, hodnoty, spôsoby práce. Menia sa požiadavky na pracovný výkon a počet pracovníkov. Zmena spotrebiteľských preferencií a trhov vyplýva zo stále vyššej náročnosti spotrebiteľov, čo mení požiadavky na prispôsobenie sa trhu ich preferenciám. Zmeny v podnikateľskom prostredí si vyžadujú kvalitnú situačnú analýzu a reagovanie na nové podnety vznikajúce v ňom. Zmeny v procedúrach a postupoch si vyžadujú dôkladnú komunikáciu a informovanosť všetkých hierarchických stupňov v organizácii. V prípade zmien u jednotlivcov – zamestnancov - títo musia meniť svoje návyky, postoje, zručnosti a spôsobilosti v závislosti od rýchlo sa meniaceho prostredia.

Úspešná zmena si vyžaduje, aby metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky boli prispôbené konkrétnej histórii, kultúre a ľuďom v organizácii. Existuje celý rad modelov, ako zmenu uskutočniť. Každá zmena, ak je to možné, by mala byť zmenou plánovanou. Nanútená zmena vedie vždy

k odporu. Aj napriek tomu, že potreba zmeny je všeobecne uznávaným atribútom, mnoho manažérov má ešte stále snahu veriť, že sa práve ich dotknú zmeny čo najmenej alebo, že ich zvládnu za pomoci postupných zlepšení namiesto zásadného posunu v ich myslení a postojoch.

Taktiež proces zmien môže sprevádzať strach zo straty sociálnej istoty, sociálneho a spoločenského postavenia, interpersonálnych vzťahov a pracovnej istoty. Strach pramení z nepoznania alebo nedôvery na základe negatívnych skúseností z minulosti.

Nepochopenie významu zmeny môže prameniť z nedostatočnej informovanosti, neúplnosti a nekomplexnosti uskutočňovaných zmien, či zjavne chybného nastaveného programu zmien, ktorý sa opiera o subjektívne motívy alebo názory. Taktiež môže na základe nedostatočnej informovanosti dochádzať k nezhodám o prínosoch zmien. Strach z nedostatočných zručností a skúseností vyplýva mnohokrát z konzervativizmu a nechuti učiť sa, nízkej sebadôvery a nedostatočných vstupných znalostí.

V počiatočnom procese zmeny sa ľudia cítia nepohodlne, neisto. Majú snahu posudzovať, čoho sa musia po zmene vzdať, alebo o čo prídu. Veľa ľudí sa cíti osamelých, najmä ak sa zmeny uskutočňujú bez ich osobnej účasti. Sťažujú sa, že nemajú dostatok zdrojov a snažia sa vráť ku starým postupom a správaniu sa. Manažéri sa zas obávajú straty moci, preťaženia operatívnymi úlohami, nedostatku zručností a skúseností na riadenie procesu zmien či straty zamestnania. Môžu so zmenou nesúhlasiť a sú skeptickí k potrebe uskutočnenia zmeny. Dôvodom je konflikt medzi osobnými a manažérskymi postojmi k zmene.

Základným predpokladom na zavedenie a naštartovanie riadeného procesu zmeny je zmena postoja ľudí podieľajúcich sa na tejto zmene. Úlohou vrcholového manažmentu, ktorý má zámer zmenu uskutočniť, je v rámci riadenia ľudských zdrojov eliminovať negatívne a odmietavé postoje k uskutočneniu zmeny u jeho podriadených, príp. manažérov na tej istej úrovni organizačnej štruktúry. Ľudský kapitál zohráva v prípade implementácie zmeny v podniku rozhodujúcu úlohu.

1.6. Význam a úloha RLZ

Je dôležité si uvedomiť, že ľudské zdroje uvádzajú do pohybu všetky ostatné zdroje, a determinujú ich využívanie. Pretože v konečnom dôsledku, či už hovoríme o výrobe, financiách, predaji, alebo nákupe, ide vždy o riadenie ľudí, ktorí prispievajú k splneniu konkrétnych úloh v danej oblasti.

O spôsobe riadenia ľudských zdrojov rozhoduje podnik sám, a do jeho výhradnej kompetencie patrí i to, aké bude postavenie riadenia ľudských zdrojov v podnikovej hierarchii riadiacich činností, aký bude mať rozsah i štruktúru, na ktoré oblasti, na ktoré činnosti sa sústreďí vo väčšom rozsahu, aká bude podniková personálna politika a stratégia, koľko pracovných síl bude podnik zamestnávať a podobne.

Úlohy riadenia ľudských zdrojov sú v plnení cieľov organizácie v oblasti ľudských zdrojov a ich účelom je:

- vytvárať v organizácii prostredie, aby počet a štruktúra pracovných miest boli v súlade s počtom a štruktúrou zamestnancov, pracovné miesto musí poskytovať zamestnancovi priestor na seberealizáciu a popri plnení cieľov organizácie dosahovať aj osobné ciele.
- neustále rozvíjať ľudské zdroje a vytvárať pre ne motivujúce pracovné a životné podmienky, čo prispeje k plneniu cieľov organizácie.
- formovať tímy, efektívny štýl vedenia ľudí a zdravé medziludské vzťahy v organizácii.
- pomáhať organizácii prispôbovať sa rôznym záujmom zainteresovaných osôb - vlastníkov, zamestnancov, odborových organizácií, zákazníkov, dodávateľov, štátnej správy i samosprávy.
- sledovať miestny, celoštátny i medzinárodný vývoj ovplyvňujúci prax zamestnávania ľudí a interpretovať a objasňovať jeho dôsledky pre stratégiu organizácie,
- v záujme úspešného fungovania organizácie poskytovať priamo alebo nepriamo potrebné služby.

2. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV A FIREMNÁ KULTÚRA

Firemná kultúra predstavuje komplexný systém významov, hodnôt a noriem, ktorými sa riadi spoločnosť a podľa ktorých sa správajú zamestnanci. Je to spôsob akým sa firma správa a ako veci robí. Každá firma má svoju vlastnú firemnú kultúru.

Rozvoj Firemnej kultúry je permanentný, nekonečný proces nielen vo vnútri, ale aj smerom voči vonkajšiemu okoliu. Správne rozvíjanie kultúry spočíva v nasledujúcom princípe „Kultúra nasleduje štruktúru“

Všetky organizácie by mali mať vlastnú firemnú kultúru, podľa ktorej sa správajú a vystupujú na verejnosti. Každá firemná kultúra by mala byť vopred nastavená a strategicky riadená tak, aby sa dodržiavala a aby sa daná organizácia podľa nej identifikovala na trhu. Aby bola ľahko rozpoznateľná pre potenciálnych zákazníkov. Na to, aby sa zamestnanec stal v rámci organizácie úspešným a výkonným, je nevyhnutné, aby bol schopný firemnú kultúru svojho zamestnávateľa rozpoznať, prijať ju a adaptovať sa na ňu.

Štrukturálne zmeny sú často bolestivé, na druhej strane nezvratné a potrebné implementovať čím skôr. Až po daných krokoch je možné uskutočniť zmeny firemnej kultúry.

Prečo je firemná kultúra dôležitá?

Firemná kultúra predstavuje pre každého zamestnanca hodnotu identity a spoločného ducha organizácie, v ktorej pracuje, pričom nezáleží na tom, či ide o súkromný alebo verejný sektor. Ľudia sú jedineční, majú vlastný štýl, zvyky, záujmy, každý z nich má vlastnú životnú cestu, vyznáva iné hodnoty. Pracovné prostredie má týchto ľudí spájať, zjednocovať do tímov, motivovať ich, dodávať priestor na kreativitu. Umožňovať im seberealizáciu, aby sa cítili šťastní a spokojní. To znamená strategicky nastaviť pravidlá a riadiť ich tak, aby tí, ktorí vytvárajú hodnoty, sami maximalizovali svoju efektívnosť a výkonnosť a spoločne vytvárali kvalitné vzťahy vo vnútri organizácie i navonok.

2.1. Kultúra rôznych národností

Vzhľadom na rôznych zahraničných vlastníkov podnikov (Južná Kórea, Nemecko, Francúzsko, Japonsko, USA...) sa stretávame aj s odlišným prístupom k riadeniu ľudských zdrojov v týchto podnikoch so zahraničnou účasťou.

Základným princípom personálnej práce v *ázijských krajinách* je celoživotné zamestnanie. Zamestnanci sa odmeňujú a povyšujú podľa veku a zásluh, platí tu teda princíp seniority. Dbá sa tu na identifikáciu zamestnancov s organizáciou. Zamestnávateľia pri výbere pracovníkov uprednostňujú ľudí, ktorí nemajú predchádzajúce skúsenosti s iným pracovným miestom, pritom absolvovanie prestížnej univerzity pokladajú za licenciou na vstup do firmy. Pracovná náplň sa stanovuje až po prijatí do firmy a v priebehu kariéry sa pracovná náplň zamestnanca môže niekoľkokrát meniť. Prevažuje tu kolektívna práca a vysoká motivácia súvisiaca s povýšením a osobnostným rozvojom.

Celkovo je *manažment ázijských* vyspelých krajín charakteristický tým, že je to veľmi prispôsobivý, flexibilný systém, ktorý pružne reaguje na zmeny v ekonomike. Zmyslom podnikania je zvyšovanie podielu na trhoch a uspokojovanie potrieb zákazníka.

Podstata tejto teórie riadenia je vyjadriteľná slovom dualizmus. Slovo vysvetľuje dva zdroje, z ktorých sa táto teória riadenia postupne vytvárala - tradičné školy riadenia (konfuciánska, náboženská...) a západné školy riadenia (racionalizmus, konkurencia, materializmus, individualizmus a viera).

V *americkom prístupe* v personálnej práci prevláda individuálny prístup k zamestnancom, ich schopnostiam a zručnostiam. Zmena pracovného miesta a zamestnávateľa je prirodzený krok vo vývoji kariéry človeka. Výber zamestnancov sa robí na konkrétne pracovné miesto. Americký manažment je charakteristický tým, že sleduje individuálne ciele. Základným zmyslom a cieľom podnikania je dosahovanie zisku. Je tu veľká miera liberalizmu, uplatňuje sa skôr autoritatívny charakter riadenia ľudských zdrojov.

Kým v americkom prístupe je vyššia flexibilita a otvorenosť zmenám, v európskom prístupe pretrvávajú opatrnejší, skôr konzervatívny prístup k postaveniu pracovnej sily v pracovnom procese.

Francúzska kultúra- sa vyznačuje plochou administratívou, striktnou hierarchiou. Francúzi málokedy smernice porušujú na druhej strane ich často menia, prekrúcajú. Striktne oddeľujú súkromný život od pracovného. Loajalita k firme je na vysokej úrovni..

Nemecká kultúra- vyznačuje sa vžitým perfekcionalizmom a veľkým patriarchátom. Pravidlá , zásady sa dodržiavajú do detailu. Dochvilnosť je pre nich smrteľne dôležitá.

Japonská kultúra- celoživotný pracovný pomer, odmeňovanie a služobný postup. Vyznačuje sa logicky koncipovaným a vzájomne previazaným systémom. Silný kolektivismus, celoživotné vzdelávanie. Rin-gi systém riadenie zdola na hor. Taktiež môžeme spomenúť „kaizen“ stratégiu. Podľa tejto stratégie má manažment dve úlohy: udržať sa a zlepšiť sa. Jeho úlohou je teda vytvoriť manažment pripravený na zmeny. Zmena je v Japonsku súčasťou spôsobu života. Preto je podstatou „kaizenu“ snaha o zvýšenie kvality, zníženie nákladovosti a zlepšenie plánovania. KURICYN, N.: Riadenie v Japonsku (Organizácia a metódy), Pravda, 1989

2.2. Personálna politika

Politika práce s ľuďmi označovaná ako personálna politika zohráva nezastupiteľnú úlohu pri definovaní psychologickkej zmluvy, ktorá vyjadruje to, čo chcú zamestnanci a zamestnávateľia a čo navzájom od seba očakávajú. Armstrong (2002 str.22).

Hlavné ciele personálnej politiky sú:

- Ø súlad medzi záujmami zamestnancov a stratégiou organizácie,
- Ø otvorený komunikačný tok v podniku,
- Ø získať výkonných a oddaných zamestnancov,
- Ø motivovať zamestnancov ako tvorcov podnikovej kultúry
- Ø usporiadať sociálnu a personálnu oblasť,
- Ø zapojiť zamestnancov do diania v organizácii,
- Ø aktualizácia a prístup personálnej politiky všetkým zamestnancom

Hodnoty vyjadrené v súhrnnej deklarácii personálnej politiky sa môžu explicitne alebo implicitne dotýkať týchto oblastí Armstrong. M, (1999 str.185):

- Ø spravodlivosť – vo vzťahu k zamestnancom sa správať slušne, uplatňovať zásadu nestrannosti, teda chrániť jednotlivcov pred akýmkoľvek nespravodlivým rozhodnutím manažérov,
- Ø ohľaduplnosť – brať do úvahy situáciu jednotlivcov pri rozhodnutiach, ktoré ovplyvňujú perspektívy, istotu alebo sebaúctu zamestnancov,
- Ø kvalita pracovného života – vedomé a sústavné zameranie na zlepšovanie kvality pracovného života ako nástroja zvyšovania motivácie a zlepšovania výsledkov,
- Ø pracovné podmienky – vytvárať bezpečné, zdravé, príjemné pracovné podmienky.

Celková politika riadenia a rozvoja ľudského potenciálu je veľmi rozsiahla. Z dôvodu vyššej priehľadnosti sa člení na čiastkové politiky od politiky získavania, po politiku hodnotenia, politiku práce s odborními a mnohými ďalšími.

2.3. Subjekty personálneho riadenia a ich hlavné funkcie

Personálna práca, už nie je len výsadou personalistov, ale ide o oblasť, zdieľanú predovšetkým personalistami, líniovým a vrcholovým manažmentom. Hlavnými nositeľmi v personálnej práci sú:

Personalisti a línioví manažéri – personalisti poskytujú líniovým manažérom metodickú podporu pre uskutočňovanie personálnych činností a sú líniovým manažérom k dispozícii ako konzultanti v otázkach práci s ľuďmi.

Personálna práca je organizovaný a riadený systém členený na rad subsystémov, ktoré obsahujú (Tuma M., 2008):

- Ø administratívnu- organizovanú oblasť
- Ø personálny a sociálny rozvoj celej inštitúcie
- Ø optimalizovanie riadiacich a rozhodovacích aktov
- Ø personálne poradenstvo
- Ø personálny marketing
- Ø personálny controlling

Úlohou personalistov je ukázať správnu cestu – hrať vedúcu úlohu, keď je treba zdôrazniť, že inovačné personálne postupy môžu zvýšiť efektívnosť organizácie, dávať odporúčania, ako by mohli línioví manažéri zlepšiť svoje prístupy k riadeniu ľudských zdrojov a mali by predovšetkým jednať ako partneri v podnikaní pri vytváraní pridanej hodnoty.

Nositeľmi nových úloh v personálnej práci sú Tuma M., (2008, str.65):

1. **Personalista v roli mentora**- personálni manažéri poskytujú pomoc, radu, starostlivosť o zamestnancov a konzultujú problémy zamestnancov. Manažéri z centra potom supľujú určité funkcie a oslobodzujú tak pracovníkov od takých prác, na ktoré nemajú kvalifikáciu.
2. **Personalista v roli konzultanta**- poradenstvo v oblasti spracovania stratégie práce s ľuďmi, ich rozvoja, účasti na vzdelávaní, koučingu, stáži atď. Je tu voľnejšia väzba medzi pracovníkmi.
3. **Personalista v roli inšpektora**- zmyslom tejto činnosti je garancia dodržania zásad práce, ktorá určuje pre personálnu prácu isté normatívy, štandardy a záväzné predpisy.

2.3.1 Významnosť roly manažéra

“Za schopnosť správne zaobchádzať s ľuďmi, za tento dar, by som dal ďaleko viac ako za akúkoľvek inú schopnosť”

Rockefeller J.D (<http://www.juko56.dobrosoft.sk/vyroky2r.htm>)

Manažéri súčasnosti sú stále viac vystavení veľkému tlaku okolia, ktorý je vytváraný rýchlo sa vyvíjajúcimi a neustále sa meniacimi vonkajšími faktormi pôsobiacimi na nimi riadené firmy. Globalizácia, rýchly rast nových konkurentov, dynamické tempo technologických zmien, zvyšujúca sa rýchlosť prístupu k informáciám, rast inovácií a rýchlosť a komplexnosť finančných operácií sú len niektorými z faktorov silne ovplyvňujúcimi úspešnosť firiem na trhu. Pod vplyvom neustálych zmien tým pádom rastie požiadavka na vysokú úroveň ľudí a zvlášť manažérov, ktoré sú nenahraditeľnou súčasťou ekonomicko-spoločenského diania. Rozdiely v požiadavkách na manažérov nie sú spôsobené len evolučne, ale samozrejme svoju úlohu hrá aj mimoriadna rozmanitosť organizačných prostredí a manažérskej práce, odvetvie podnikania. Preto existuje veľmi veľa definícií ako by mal taký manažér vyzeráť. Ale rozhodne musíme mať na pamäti, že: (Prokopenko, Kubr, 1996, str.87)

“Úspešný manažér zajtrajška bude mať úplne odlišný profil, ako mal manažér dnešný a včerajší.”

Podľa Golemana⁵ významnú rolu zohráva vysoká emočná inteligencia. Efektívny manažér by mal mať:

- Ø Intelekt- hnací motor úspechu
- Ø sebahodnotenie, sebariadiacu schopnosť - impulz, ktorý je vyžadovaný danej situácii
- Ø Technické schopnosti
- Ø Emočnú inteligenciu- motivácia

⁵ V. Cejthamr, Management a organizační chování, Grada publishing a.s 2010

- Ø Empatiu – schopnosť rozumieť emóciám ostatných, vcítiť sa do nich
- Ø Sociálne schopnosti – obratnosť v budovaní medziľudských vzťahov

P.F.Drucker má na tento vývoj, kde zmena predbieha zmenu, vlastné vymedzenie čo je to manažment a kto je manažér: (Drucker, 1997, str. 5)

“Manažment rozhodne nie je vedou v tom zmysle, v akom toto slovo používame v anglicky hovoriacich zemiach. A takisto to nie je umenie. Je to praktická činnosť. V tomto ohľade sa podobá medicíne, ktorú pripomína v celej rade ďalších hľadísk. Napríklad v tom, že pre dôsledné stanovenie diagnózy je potreba skôr zvážiť radu rôznych okolností, ako použiť štandardný postup. Úspešným lekárom je ten, kto svojho pacienta vylieči. Úspešným vedúcim pracovníkom alebo manažérom je ten, koho podnik prosperuje.”

Od manažérov sa dnes požaduje, flexibilita, kreativita, adaptácia, proaktívnosť. Rýchle prispôsobovanie sa zmenám, selektovanie dát, efektívna komunikácia. Danými aspektami by mal úspešný manažér prosperovať, aby sa cítil v podnikateľskom prostredí a to nielen vo svojom, ale aj v širokospektrálnom, ktorý predstavuje externé aspekty - trh, makroekonomické ukazovatele, či predpovede budúcnosti.

Mintzberg⁶ vidí v manažérovi osobu, ktorá aj napriek každodennej operatívnej, náhodných problémoch a krízach musí dokázať „hrať“ tieto roly a pri niektorých dokonca byť aj úspešným hercom.

Z uvedeného vyplýva, že manažér si musí osvojiť, alebo si zdokonaľiť aspekty profesionálneho správania, ktorými sa naplňujú tieto roly.

⁶ V. Cejthamr, Management a organizační chování, Grada publishing a.s 2010

3. CHARAKTERISTIKA PODNIKU JEHO OKOLIA A PREDMETU ČINNOSTI

CHEP je globálny líder v službách prenájmu paliet, prepraviek a kontajnerov. Spolupracuje s mnohými z najväčších spoločností na svete. Spoločnosť CHEP má viac ako 7.500 zamestnancov a pôsobí v 45 krajinách. Spojením kvalitnej technológie a vlastníctva viac ako 300 miliónov paliet a kontajnerov, ponúka svojim zákazníkom výnimočnú hodnotu, platformu, ktorá umožňuje zákazníkovi prenájom paliet, outsourcing v oblasti paletového manažmentu a pritom udržateľné logistické riešenie. .

Výrobcovia, ktorým CHEP poskytuje svoje zariadenia, vyrábajú spotrebný tovar, poľnohospodársku produkciu, nápoje a automobilový priemysel.

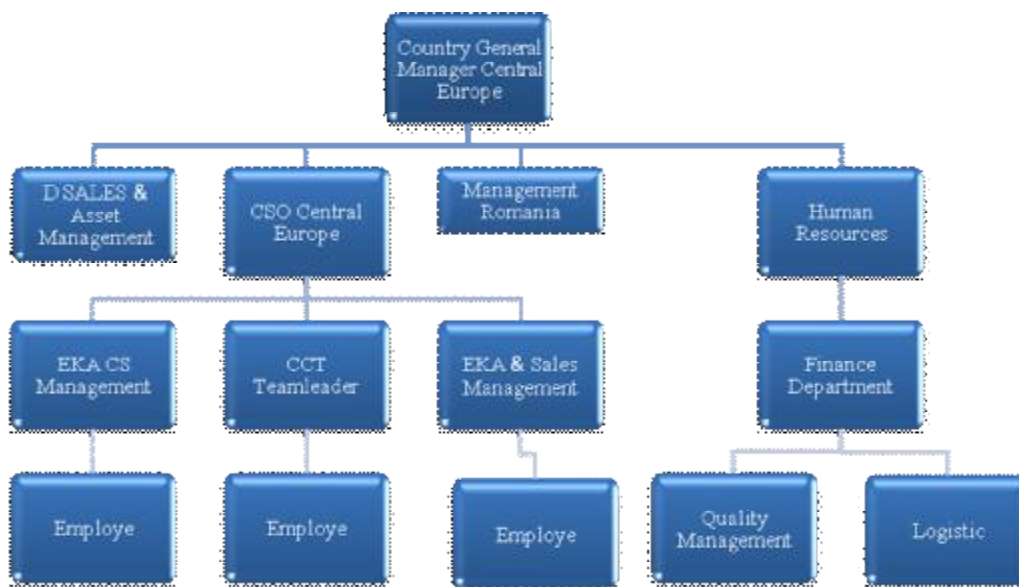
Na Slovensku, respektíve v Stredoeurópskom regióne pôsobí spoločnosť od roku 2002. Okrem spolupráce s globálnymi partnermi, CHEP získava čoraz väčší podiel aj na domácom trhu. Palety CHEP a systém prenájmu si získava stále viac domácich výrobcov, exportérov ako aj plnú akceptáciu na strane retailu a veľkoobchodu.

V rámci dodávateľského reťazca sú palety od počiatku v majetku CHEP, sú skladované, udržiavané v štandardnej kvalite CHEP sieti Servisných stredísk a sú pripravené na dodávku zákazníkovi. Zákazníci CHEP realizujú svoju distribúciu na prenajatých paletách pričom informujú CHEP, kde sú palety odosielané. Úkony a náklady spojené s následným zvozom paliet z trhu, vysporiadanie zostatkov s odberateľmi, kontrola a opravy paliet je plne v réžii CHEP.

Vedenie spoločnosti je tvorené konateľom a CLT (Central Leadership team). Konateľ je oprávnený samostatne zastupovať spoločnosť a podpisovať za ňu dokumenty. Spoločnosť je mesačným platcom Spoločnosť v SR má v súčasnosti 4 zamestnancov pracujúcich v obchodnom, zákazníckom a Retail oddelení. Spolu s Českou republikou, Maďarskom, Rumunskom v stredoeurópskom regióne má tím 26 ľudí. Spolupráca medzi týmito krajinami je veľmi spätá, čo sa odzrkadľuje na výsledkoch. Keď sa povie paleta, každý si predstaví drevenú kopy, ktorá sa nachádza na každom kroku.

Po pochopení vízie a myšlienky si však uvedomíme, že na paletách sa uskutočňuje výroba exportu a importu všetkých života dôležitých produktov, materiálov.

3.1 Organizačná štruktúra CE (Central Europe):



Zdroj: CHEP SK, s.r.o.

CGM- generálnemu riaditeľovi podliehajú 4. sektory.

Každý sektor má vyčlenených manažérov a s nimi spojené úlohy.

Pod každým manažérom pracuje skupina ľudí z rôznych štátov, ktorý naplňujú strategický plán organizácie.

Divízia oddelenia ľudských zdrojov centralizovaná v Nemecku, novovytvorené oddelenie na Slovensku.

Divízia Finančného oddelenia sa riadi z Nemecka, Poľska a Španielska.

Divízia kvality z Nemecka

Divízia logistiky hlavná základňa sa nachádza v Poľsku odtiaľ sa koordinuje celé CEE.

3.2 Firemná kultúra

„Základom podnikania je zákazník, vďaka ktorému existuje. Teda zákazník dáva zamestnanie“.

P.F. Drucker,(1974 ,57)

Firma sa vyznačuje silnou orientáciou na zákazníka a vnútornými predpismi. Dôkazom je aj neustále inovovanie a zlepšovanie a zjednodušenie služieb. Taktiež firma kladie výrazný dôraz na ochranu a bezpečie všetkých zamestnancov. Uznáva reprezentatívne oblečenie tzv. dress code bez ohľadu na pozície zamestnancov, každý je povinný reprezentovať myšlienku firmu. Loajalita zamestnancov k firme je vysoká. Zamestnanci majú snahu urobiť v práci aj niečo viac než len to, čo sa od nich nevyhnutne vyžaduje. Zamestnanci prispievajú k náplni cieľov firmy veľmi zodpovedne. Angažovanosť zamestnancov neklesá. Pre zamestnanca je angažovanosť stavom, kedy sa mu pracuje dobre, kedy ho práca teší, naplňa ho, dáva mu pocit sebarealizácie, užitočnosti a uznania. Manažérovi umožňuje vysoká angažovanosť podriadených plniť plány a úlohy, ktorých splnenie by inak nebolo možné. Motivačné programy a ich úspešnosť hovoria sami za seba.

Piliere *firemnej kultúry* v spoločnosti CHEP SK, tvorí trvalé vzdelávanie a rozvoj znalostí, schopností a vedomostí zamestnancov, dennodenné využívanie nástrojov a metód „výrobného systému“ pri naplňaní stanovených cieľov, a otvorená pravidelná komunikácia medzi manažérmi a podriadenými, ktorá vytvára podmienky pre spoločné zdieľané vízie a strategické ciele.

Organizačná štruktúra je prostriedok na dosiahnutie cieľa. Organizácie nie sú statické subjekty. Sú to systémy, ktoré existujú a fungujú vo vzájomnej interakcii s prostredím, majú svoju štruktúru s formálnymi a neformálnymi prvkami. Ako tvrdí Armstrong, (1999, str.48, str.113):

„Neexistuje nič také, ako ideálna organizácia“.

3.3. Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Brambles Limited je poskytovateľom riešení dodávateľského reťazca a riadenia informácií prostredníctvom dvoch hlavných podnikov CHEP a IFCO , a poskytuje riešenia pre správu informácií prostredníctvom firmy Recall. Brambles zamestnáva viac ako 17.000 ľudí v 54 krajinách a mal tržby vo výške US \$ 4,7 mld za finančný rok končiaci 30. júna 2011.

Stratégia trvalo udržateľného rozvoja.

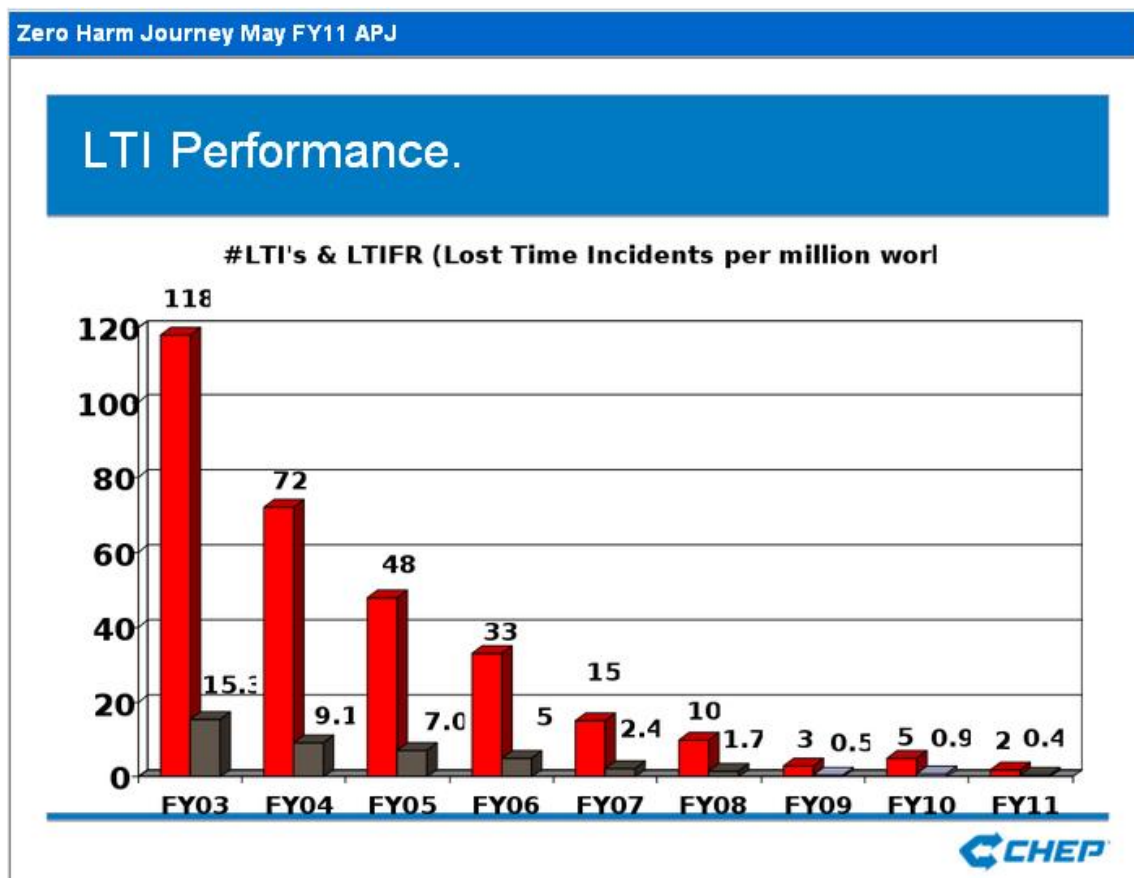
Životné prostredie – zameranosť na nulovú ujmu zo znižovaním environmentálnych stôp. Brambles pracuje smerom k nulovým škodám na životnom prostredí a to znižovaním vplyvu na životnom prostredí a využívaním jeho vplyvu minimalizovať nároky svojich zákazníkov a jeho dodávateľského reťazca, s osobitným zameraním na zodpovedné riadenie zdrojov dreva.

To zahŕňa:

- ročné zníženie spotreby energie a emisií skleníkových plynov,
- ročné zvýšenie vodného a odpadového hospodárstva
- zodpovedné riadenie zdrojov dreva, jeho dodávateľmi, zákazníkmi a širokej verejnosti;
- rokovania s účastníkmi dodávateľského reťazca s cieľom zabezpečiť ich postupy, v súlade s environmentálnou politikou zásady aby spĺňala očakávania zákazníkov.

Počas posledných 6 rokov, CHEP EMEA (Europe, the Middle East and Africa) napredovala v obrovskom zlepšení v oblasti bezpečnosti. V skutočnosti v tomto roku sa urobili ďalšie významné zlepšenia v znižovaní vážnych incidentov o ďalších 25% oproti rovnakému obdobiu minulého roka. Celková frekvencia incidentov zlepšila výkon o 66% od roku 2006 / 7, ale stále sa eviduje 50 prípadov v FY11, takže CHEP má ešte dlhú cestu pred sebou ako

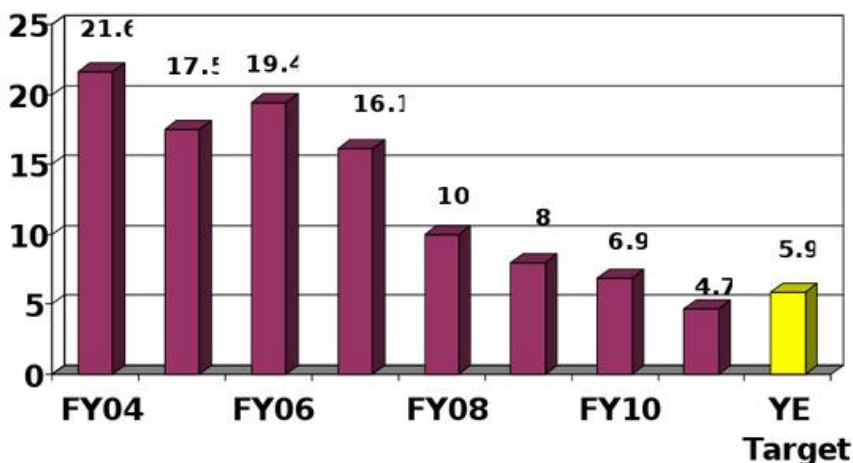
zlepšiť proces ochrany zdravia. Nasledovný graf LTI- neodpracovaný čas pre incidenty a LTIFR- frekvencia neodpracovaného času pre incidenty nám ukazuje vývoj od r. 2003 do r.2011:



Zdroj: CHEP

Graf poukazuje na frekvenciu incidentov spojených so strateným časom, úpravy povinností a lekárske ošetrenia v rámci firemných incidentov od r.2004 do roku 2011

BIFR PERFORMANCE.

BIFR – Brambles Injury Frequency
(LTI & MDu & MTI)

Zdroj: CHEP

Graf poukazuje na:

Významné zníženie vážnych incidentov;

Veľký ohlas pre zadanie skoro incidentov

Významné zníženie všetkých incidentov;

Vyššia pracovná morálka zamestnancov;

Pravdivá a bezpečná kultúra;

Certifikácia / validácia Bureau Veritas na medzinárodne uznávané

bezpečnostné normy: OHSAS 18001.

Zamestnanci majú možnosť svoje skoro incidenty nahlasovať do systému, ktorý firma vyvinula len pre oblasť BOZP. Stránka sa neustále inovuje, vyvíja a podáva aktuálne informácie v danej oblasti. Zamestnanci tu majú možnosť navrhovať svoje zlepšenia, požiadať o pomoc, či radu alebo sa dozvedieť viac o tom, čo firma pre nich robí.

3.4 Vzdelávanie

Vzdelanosť ľudí chápeme ako základný cieľ, ale aj dôsledok dnešnej modernej spoločnosti. V praxi to znamená, že podniky svoju potrebu zamestnancov s vysokou pracovnou spôsobilosťou riešia nielen sústavným vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky vhodných uchádzačov z externých zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. Vzdelávanie zamestnancov možno definovať ako neustály proces, v ktorom dochádza k prispôbovaniu a zmene pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe rôznych metód.

Do riadenia vzdelávania sú zaangažovaní okrem útvaru riadenia ľudských zdrojov aj všetci línioví manažéri, ktorí sa snažia implementovať v podniku tzv. koncepciu učiacej sa organizácie, kde vzdelávanie nadobúda nový charakter, pozornosť sa sústreďuje na samo vzdelávanie. Proces vzdelávania a rozvoj zamestnancov nevyhnutne vychádza zo stanovenej vízie, poslania, cieľov, filozofie a kultúry podniku, zo stratégie a politiky riadenia a rozvoja ľudského potenciálu. Vzdelávanie musí byť efektívne, čiže musí byť dobre organizované a systematické, musí prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu. Stanovenie obsahu vzdelávacieho programu a cieľovej skupiny účastníkov je dané potrebou vzdelávania a konkrétnymi vzdelávacími cieľmi. Samotná identifikácia potrieb vzdelávania by mala začať analýzou údajov získaných z informačného systému podniku.

Firma má dôsledne prepracovaný systém vstupného vzdelávania. Každému vzdelávaciemu programu predchádza podrobná analýza rezerv alebo nedostatkov vo výkone a kompetenciách zamestnancov a riadiacich pracovníkov. Pri prijatí do pracovného pomeru absolvuje každý zamestnanec vstupné školenie z oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Trvanie školenia závisí zo značnej miery z rôznych oblastí relevantných pre jeho ďalšie pôsobenie vo firme. Keďže firma je držiteľom certifikátov kvality : OHSAS 18001, a má zavedený manažérsky a environmentálny systém, kladie veľký

dôraz na to, aby sa zamestnanci oboznámili so základnými pojmami uvedených systémov. Navyše firma bola založená v Austrálii preto sa kladie silný dôraz na jazykovú prípravu zamestnancov. Ďalším silným dôvodom pre jazykovú prípravu sú zahraničné oddelenia, ktoré späto spolupracujú medzi sebou.

Každý zamestnanec na začiatku finančného roka musí vypracovať PDP tzv. Personal developing plan, je to určitý seba motivačný a realizačný plán- na základe ktorého sa determinujú potreby zamestnanca, ktoré sa následne spracovávajú a určujú potrebné vzdelávacie programy. Tento plán sa kontrolne vyhodnocuje raz do pól roka a nakoniec na konci finančného roka. Na základe ktorého sa vyhodnocujú celoročné výsledky a s tým spojené odmeny.

Požiadavky na znalosti človeka v modernej spoločnosti sa neustále menia a aby človek mohol fungovať ako pracovná sila, musí si nutne neustále prehĺbovať a rozširovať svoje poznatky, vedomosti a zručnosti. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v súčasnosti stáva celoživotným procesom.

Ako uvádza Henry Ford v jednom jeho najznámejších citátov:
<http://citaty.kukulich.cz/autori/f/henry-ford>

"Každý, kto sa prestane učiť, je starý, nech mu je 20 alebo 80. Každý, kto sa stále učí, zostáva mladý. Je najlepšie v živote ostať mladý".

Henry Ford

4. Analýza aktuálneho stavu činnosti riadenia ľudských zdrojov

Rozvoj ľudských zdrojov pôsobí ako katalyzátor zmien na trhu s pracovnou silou najmä tým, že volí nové prístupy, metódy a techniky práce s ľuďmi a usiluje sa o optimálne uplatňovanie a využívanie ľudského potenciálu. Pravdou však zostáva, že ani zahraničné firmy ani slovenské adekvátne nerešpektujú nové trendy v manažmente ľudských zdrojov, a to vo väčšine jeho činností: počnúc analýzou práce a výberom zamestnancov a končiac ich vzdelávaním a hodnotením⁷. Firma CHEP v tejto sfére urobila pokrok, keď presmerovala oddelenie ľudských zdrojov z centrály Nemecka na Slovensko.

Analýza SWOT oddelenia ľudských zdrojov:

Negatíva: Oddelenie ľudských zdrojov bolo centralizované z Nemecka. Nebol vytvorený systém komunikácie v rámci lokálnej spoločnosti, na základe, ktorého vznikali jazykové bariéry. Neboli nastavené štandardy pre lokálny trh, ako systém riadenia, odmeňovania a motivácie zamestnancov.

Pozitíva: Sústredenosť lokálneho človeka, ktorý komunikuje v lokálnom jazyku, má prístup a pochopenie pre lokálny trh a mentalitu ľudí. Dohliada na potreby zamestnancov. Je schopný na základe štandardov spoločnosti aplikovať nevyhnutné zmeny avšak s prihliadnutím na potreby lokálneho trhu. Príprava motivácie zamestnancov slovenskej pobočky na základe cieľov a výsledkov.

Príležitosti : preberať zabehnuté štandardy s centrálného riadenia a aplikovať ich na Slovensku, príležitosti pre rôzne školenia, semináre, vedenie pohovorov osobne na základe potrieb lokálnej spoločnosti. Možnosť zjednotenia firemnej kultúry vrátane zahraničných pobočiek Na druhej strane úspešné projekty prezentovať na centrále a zvyšovať povedomie o slovenskej pobočke.

⁷ Kachaňáková, A., Nachtmannová, O., Mulíková, M.: Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku. In: Ekonomický časopis, roč. 50, 2002, č. 2, s. 235-256

Riziká: Pozícia je zavedená veľmi krátko, hrozba možného rizika pri aplikovaní zabehnutých štandardov zo zahraničia, na základe odlišnosti trhu a mentality ľudí- s prihliadnutím na demografiu a kultúru. Štandardy v procesoch, v riadení a motivácii prebrané z Nemecka sa nemusia ujať na Slovensku.

Problém sa javí aj v oblasti starostlivosti o ľudský potenciál podniku, kde je rovnako potrebné prehodnotiť stratégiu riadenia ľudských zdrojov. Ak má byť pracovná sila pre podnik prínosom, musí byť emocionálne vyrovnaná, schopná odolávať stresu, psychickej záťaži a zvládať medziľudské vzťahy⁸. Netreba teda zabúdať, že rozvoj ľudských zdrojov je prvou podmienkou pre následnú tvorbu väčšieho konkurenčného prostredia.

⁸ Szarková, M.: Nové smery v riadení ľudských zdrojov: holistický manažment. In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa, 2001, č. 10-11, s. 154-158. Žilina. ISSN 1335-1508

4.1 Plán kariérneho rozvoja

Ľudský faktor je najcennejším zdrojom kapitálu každej spoločnosti. Práca s ním zásadne ovplyvňuje jeho výkonnosť a prosperitu. Avšak musíme brať do úvahy, že každý jeden je nahraditeľný. Úspech firmy je síce bezprostredne hodnotený na základe ekonomických ukazovateľov prezentujúcich dosahovanie hospodárske výsledky, v ich pozadí však vždy stoja kompetencie ľudí, ktorí pre firmu pracujú. Firmy, ktoré chcú udržať svoju konkurencieschopnosť, upriamujú stále viac svoju pozornosť na oblasť riadeného rozvoja ľudských zdrojov

Cieľom plánu kariérneho rozvoja, je poznať potenciál príslušných zamestnancov a vytvoriť pre každého z nich individuálny plán kariérneho rozvoja so zaradením do dlhodobých rozvojových programov. Plán kariérneho rozvoja je neoddeliteľnou súčasťou personálnej stratégie. Firma využíva na analýzu rozvojového potenciálu interné spracovanie údajov. Výhodou je dokonalé poznanie podnikateľského prostredia a kultúry firmy, ako aj samotných zamestnancov. Samozrejme, že svoju úlohu zohráva aj úspora finančných prostriedkov. Uplatňuje sa systém hodnotenia zamestnancov, ktorý sa pravidelne realizuje za obdobie uplynulého finančného roka. Výsledky hodnotenia zamestnancov slúžia ako podklad na návrh personálnych rezerv spoločnosti. Raz ročne vyhodnotí vedúci personálneho úseku výsledky hodnotenia za jednotlivé segmenty, a oddelenia spoločnosti a na ich základe;

- Ø Posúdi potenciál zamestnancov a uskutoční výber tých osôb, ktorých výkon je oproti ostatným zamestnancov konkrétneho oddelenia, alebo segmentu nadpriemerný,
- Ø Definuje pre firmu ako celok kľúčové pozície,
- Ø Určí pozície, ktoré sú z hľadiska dosahovania podnikových cieľov nenahraditeľné,
- Ø Stanoví krátkodobé, strednodobé, prípadne dlhodobé pri jednotlivých hodnotených pracovných pozíciách.

4.2 Návrh zmien na zlepšenie systému riadenia ľudských zdrojov

V 21. str. pohľad na riadenie ľudských zdrojov vo firmách sa odlišuje. Čoraz ďalej však speje k odsúdeniu. Zamestnancom nie je zrozumiteľný osov personálneho oddelenia, potreby personalistov sú im nepochopiteľné. Prevláda názor dosť skeptický voči oddeleniu ľudských zdrojov. Firmy by si mali uvedomiť kedy je vhodné a potrebné mať oddelenie riadenia ľudských zdrojov a za akých okolností podnik potrebuje personálnych manažérov. Kedy je to kontraproduktívne?

Vytvorenie a adaptácia oddelenia ľudských zdrojov závisí od veľkosti firmy, jej zamerania, postavenia na trhu. Každá spoločnosť si musí prejsť kritéria, koľko času sú zamestnanci povinný stráviť nad jej aktivitami.

V tejto kapitole sa pokúsime sformulovať odporúčania vyplývajúce z analýzy riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti CHEP SK, s.r.o.

Personálni manažéri cítia určitý handicap, pretože sú až „n-tí“ v dlhom slede. Často krát sa nechajú zatlačiť do pasívnej úlohy administrátorov. Stále ešte mnoho firiem nevie, na čo vlastne personálny manažment slúži. Personálne oddelenie je zamieňané s útvarom, ktorý je akýmsi bremenom vo vnútropodnikovej štruktúre. Personálni riaditelia, alebo manažéri bojujú každoročne o čo najväčší rozpočet pre svoje oddelenie. Naopak, finančného manažéra zaujíma krátkodobé hľadisko, ako je napríklad vývoj rozpočtu v nasledujúcom roku. Na investície do ľudí sa však dá nahliadať v strednodobom, alebo dlhodobom horizonte. Dovoľujeme si tvrdiť, že personálni manažéri sa musia naučiť „kvantifikovať“ svoju pridanú hodnotu a presne zdokumentovať efektívnosť čerpania peňazí, ich prínos i návratnosť. Bez toho sú malé šance na to, aby sa stali skutočným strategickým partnerom iným činnostiam v spoločnosti. Význam oddelenia ľudských zdrojov pre firmu je pritom nespochybniteľný. Hoci za motiváciu a spokojnosť zamestnancov vo výraznej miere zodpovedajú ich línioví manažéri, systematický prístup či koncepcia sa očakáva práve od personálnych oddelení.

4.3 Perspektívy ďalšieho smerovania riadenia ľudských zdrojov vo firme CHEP

Kvantifikácia prínosu riadenia ľudských zdrojov

V predchádzajúcej kapitole sme spomenuli, že personalistika v očiach mnohých manažérov predstavuje len ťažko merateľnú a kvantifikovateľnú činnosť firmy. Personálnym manažérom chýba správna metodika. Rátajú sa náklady na odmeňovanie, nábor, alebo vzdelávanie. Za dôležitý považujeme prístup k porovnávaniu a následnému vytváraniu vnútornej konkurencie. V podniku musia byť sledované merítka ako sú: náklady na odmeňovanie, počet zamestnancov, vzdelávacie tréningy, absencie alebo fluktuácia, aby následne tieto merítka mohli byť porovnávané so štatistikami v iných podnikoch. Potom dokážeme kvantifikovať a analyzovať, v čom sa odlišuje daný podnik od ostatných.

Riadenie pracovného výkonu ako priorita riadenia ľudských zdrojov

Je to strategicky orientovaný proces umožňujúci zamestnancom pochopiť, čo je ich hlavná priorita, na čo sa majú vo svojej práci orientovať a čo majú dosiahnuť. Dôležitým prvkom tohto integrovaného procesu je stanoviť si ciele v oblasti pracovného výkonu, napláňovať ich, monitorovať a neustále zdokonaľovať za pomoci spätnej väzby vo forme celkového hodnotenia pracovného výkonu od kouča, alebo manažéra. Do popredia vystupuje neustála komunikácia medzi zamestnancom a jeho nadriadeným. Uplatnenie komplexného, ale aj parciálneho prístupu v oblasti riadenia výkonnosti signalizuje jeho veľký potenciál pre zvyšovanie výkonnosti, ale aj spokojnosti zamestnancov.

Budovanie znalostnej kultúry

Treba v nej hľadať systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál firiem identifikovať, získavať, udržiavať a využívať. Je to práve vzájomná výmena znalostí, ktorá významne podporuje prechod k znalostnému podniku. Na jej realizáciu je potrebné vytvoriť podnikovú atmosféru, v ktorej je získavanie informácií a znalostí, rovnako aj ich vzájomná výmena tou

prioritou. Podniková kultúra sa musí riadiť pravidlom, že vzdelávanie a získavanie znalostí je nevyhnutné usmerňovať podľa potrieb podniku so snahou zosúladiť ich s osobnými cieľmi pracovníkov. Jedným zo spôsobov zdokonaľovania podnikového manažmentu dnes je projekt „učiacej sa organizácie“. Individuálne vzdelávanie jednotlivcov však ešte nezaručuje učiacu sa organizáciu. V podniku je nevyhnutné zabezpečiť zmenu v spôsobe myslenia ľudí a filozofii podniku spojenú so zmenou podnikovej kultúry. Z hľadiska úspešného zavedenia manažmentu znalostí je potrebné vybudovať takú podnikovú kultúru, ktorá preferuje tímovú prácu a umožňuje výmenu informácií a znalostí. Ľudia potrebujú v prvom rade vedieť, ako pracovať v tímoch a ako navzájom komunikovať.

Zaviesť systém merania a hodnotenia výkonnosti

Dôležité je vybrať si správne ukazovatele. Zavádzanie manažmentu výkonnosti by sa malo začať voľbou vhodnej stratégie. Ako ukazujú skúsenosti z praxe, jej vypracovanie zvyčajne manažérom nerobí žiaden problém. Zložitejšie to už býva s jej plnením. Aby podnik vedel vyhodnotiť, či plní stratégiu, potrebuje stanoviť a merať kľúčové ukazovatele výkonnosti, ktoré by mali vychádzať zo strategických cieľov. Výber správnych metrick je kľúčový úspech. Dôležité je zamerať sa nielen na hodnotenie výkonnosti jednotlivca. Aby sa prínos pre firmu maximalizoval, je dôležité zaviesť aj kolektívne, a tímové hodnotenie.

Klást' veľký dôraz na vzdelávanie

Investície do zamestnancov sú vždy rentabilné. Akokoľvek si organizácia prehodnotí investíciu do zamestnanca nikdy nie je isté, že sa vkladané investície do zamestnanca vrátia. Za všetkým visí nálepka ľudského faktora, či je to získanie podnikateľskej príležitosti, zvýšenie obratu, zisku, alebo kvality poskytovaných služieb, zvýšenie podielu na trhu, získanie nových zákazníkov, vývoj nového produktu alebo služby a jeho umiestnenie na trhu rýchlejšie a efektívnejšie než konkurenti – to všetko je výsledok práce človeka. Zvyšujúca sa premenlivosť podmienok, a turbulencia doby, v rámci ktorej podniky fungujú, vyvoláva zvýšenú potrebu flexibility a pripravenosti na zmeny. Z tohto hľadiska je dôležité klást' veľký dôraz na vzdelávanie a rozvoj

zamestnancov. V rámci efektívneho riadenia poznatkov sa prikláňame ku konceptu učiacej sa organizácie a k snahe neustále hľadať najefektívnejšie spôsoby učenia sa v podniku.

Klást' veľký dôraz na Inovácie

„Inovácie sú krvou modernej ekonomiky.“

Peter F. Drucker,(2007)

Drucker P.F.,(2007, str. 57) trefne hovorí: „Každá organizácia sa musí pripraviť, že opustí všetko , čo do teraz robila. Nech už ide o podnik alebo o vládu, všade sú potrebné zmeny.“

Inovácie vytvára človek svojou schopnosťou akumulovať vedomosti a na ich základe vytvárať nové poznatky, využiteľné pre zdokonalenie riadenie, výroby pod. preto sa kladie dôraz na permanentné vzdelávanie zamestnancov.

4.4 Vyhodnotenie dotazníka

Na základe anonymnej dotazníkovej metódy a metódy neštandardizovaného rozhovoru sme dospeli k nasledovným skutočnostiam. Na to, aby firma prosperovala a dokázala naplniť 5 ročný strategický plán je potrebné urobiť niekoľko závažných opatrení

Zjednodušenie zmlúv

zmluvný systém vyžaduje zjednodušenie a skrátenie. Zmluva má byť vystavená tak, aby bola zákazníkovi bez akýchkoľvek problémov čitateľná a zrozumiteľná. Právny systém treba nasledovať, avšak vždy sa dá zostaviť zmluva, ktorá bude právnym normám a aj zákazníkovi podliehať. To znamená, že bude akceptovateľná všetkými stranami.

Zjednodušenie interných systémov

V čase hospodárskej recesie je zavádzanie technológií, ktoré redukujú náklady, konsolidujú infraštruktúru i jej správu, a ktoré optimalizujú procesy, významnou výzvou top manažmentu viacerých spoločností. Zároveň však táto optimalizácia má nadväzovať na súčasné riešenia a ich kombináciou má vznikať efekt synergie. Strategické rozhodnutia, ktoré prinášajú optimalizáciu v každom slova zmysle, sú jedným zo základných znakov úspešných spoločností.

Cenová relácia

Najdôležitejšia hodnota v celom procese, ktorá je najviac diskutabilná. Je dôležité prispôsobenie cenovej relácie podľa merítka danej krajiny a zároveň úspešnosť dosiahnuť konkurencie schopnosťou.

Profesijné vzťahy- zákazník verzus firma

riadiť sa porekadlom „Zákazník náš pán“, pravidelná komunikácia zo zákazníkmi udržiava dobré vzťahy. Vzájomná informovanosť prináša budúci potenciál každého smeru.

Logistika

Logistické služby centralizovať do danej krajiny, tým sa celý obeh zjednoduší, problémy s dochvilnosťou zaniknú. Zamerať sa na potreby zákazníka jeho navrhované zmeny zlepšenia.

Zvýšiť Efektivitu

zrušiť zdlhavé časovo náročne neefektívne porady. Poveriť jednu osobu na jednanie s výkazmi.

Aktualizácia pracovnej náplne na kľúčových pozíciách

presne stanoviť, čo je úlohou pracovnej náplne. Úpravy interných pravidiel pre oddelenia.

Spolupráca medzi oddeleniami

výstup ku kolegom aj ku zákazníkom. Stanoviť akčný plán krátkodobí – dlhodobí. Určiť čo má byť výstup tej danej úlohy, výsledky aby nedochádzalo k nedorozumeniam, popis pre jednotlivcov, zákazníkov.

Interný audit

na základe, ktorého sa vytvára organizačná štruktúra. Auditom dosiahneme efektivitu.

Reinžiniering

radikálna rekonštrukcia podnikových procesov, aby boli dosiahnuté dramatické kroky z hľadiska kritických mier výkonnosti, ako sú náklady, kvalita, služby a rýchlosť.

ZÁVER

Bakalárska práca „Historický vývoj od roku 1989 až po súčasnosť a jeho vplyv, prínos na súčasný stav riadenia ľudských zdrojov“ poníma riadenie ľudských zdrojov komplexne. V teoretickej časti, v súlade s cieľmi práce, uvádzame prehľad spoločenského a politického vývoja po r.1989. Uvádzame definície o základných funkciách riadenia ľudských zdrojov. Pri analyzovaní danej problematiky sme sa snažili vykresliť chápaný obraz riadenia ľudských zdrojov tak, ako to prezentovali predstavitelia. Keďže ľudia sú tvorcami všetkých hodnôt a aktérmi všetkých činností, pokladali sme za nevyhnutné charakterizovať subjekty personálneho riadenia a ich hlavné funkcie, ktorých sú nositeľmi. Pozornosť pritom venujeme otázke úlohy a významu riadenia ľudských zdrojov v podniku, ktorou aj uzatvárame prvú kapitolu.

Druhá kapitola poukazuje na dôležitosť firemnej kultúry cez personálnu politiku a vedie až k subjektom personálneho riadenia. Dovolili sme si poukázať na významnosť roly manažéra.

Tretia kapitola je empirickou časťou, kde sme si vytýčili za cieľ charakterizovať riadenie ľudských zdrojov v konkrétnom podniku. Zamerali sme sa na firemnú kultúru, ktorá sa vyznačovala orientáciou na zákazníka. Podrobnejšie analyzovali odsek Bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ktorý je dôležitý z hľadiska ľudského potenciálu.

V práci absentuje návrh na zlepšenie systému analyzovanej firmy aj podľa zhodnotenia dotazníka, ktorého sa zúčastnili zamestnanci firmy.

Organizácie by si mali uvedomiť, že majú len jeden skutočný zdroj a to sú ľudia. Prvou podmienkou úspešnosti podniku je uvedomenie si hodnoty a významu ľudských zdrojov, uvedomenie si, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a že ich riadenie rozhoduje o tom, či bude podnik úspešný alebo nie. Oni uvádzajú do pohybu ostatné zdroje a determinujú ich využívanie. Či hovoríme o výrobe, financiách, predaji alebo nákupe, vždy ide o človeka, ktorý prispieva k splneniu konkrétnych úloh. Otázkou ostáva. Do kedy budeme prispievať na znehodnocovanie ľudského kapitálu?

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY A ZDROJOV:

- 1)ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing. 1999. ISBN 80 – 71696-145
- 2)ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- 3)ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005, ISBN 80-247-0469-2
- 4)ARMSTRONG,, M: *Management a leadership*, Grada Publishing a.s.,2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- 5)BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press. 2000. ISBN 80–7226–308-0
- 6)CEJTHAMR V., DEDINA J., *Management a organizační chování*, Grada publishing a.s 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
- 7)DRUCKER,P.F.: *Drucker na každý den*, Management Press.Praha.2007, ISBN 80-80-7261-140-2
- 8)DRUCKER,P.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, Management Press.Praha.2007, ISBN 978-80-7261-066-2
- 9)KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, Ringier ČR.1995.ISBN 80-85943-01-8
- 10)PLAMÍNEK, Jiří – FIŠER, Roman: *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9
- 11)PROKOPENKO J, KUBR, M.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Grada Publishing ,1996, ISBN 978-80-716-9250-8
- 12)TURECKIOVÁ, M.: *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha.Grada Publishing a.s.2004. ISBN80-247-0405-6
- 13)VÁGNER, I.: *Manažment z pohledu všeobecnéhoa celostního*„Masarykova Univerzita, 2000, ISBN 80-210-2459-3

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A ZDROJOV:

- 1)ALEXY, J.- BOROŠ, J.-SIVÁK,R.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: IRIS.2004. ISBN 80-89018-59-9
- 2)BAJZÍKOVÁ, Ľ. a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského 2004 ISBN 80-223-1910-4
- 3)P.F.DRUCKER, *Management: tasks, responsibilities, practices*, Butterworth Heinemann, 1974, ISBN 0-7506-4389-7
- 4)HAMMER M, a CHAMPY J.: *Reengineering the corporation*, Harper Business, 1993. ISBN 9781864483925
- 5)KACHAŇÁKOVÁ, A.: *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*, Sprint vfra, Bratislava 2001. ISBN 80-88848-72-5
- 6)KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ O., MANN, DONASKOVÁ, *Personálny manažment*, IURA Edition,2011, ISBN278-80-8078-391-4
- 7)KOCIANOVÁ, R: *Personálne činnosti a metódy personálnej práce*, Grada Publishing a.s, Praha 2010, ISBN 978-80-247-2497-3
- 8)KURICYN, N.: *Riadenie v Japonsku: Organizácia a metódy*, Bratislava:Pravda, 1989,
- 9)SZARKOVÁ, M.: *Nové smery v riadení ľudských zdrojov: holistický manažment*. In: *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, Žilina, 2001. ISSN 1335-1508
- 10)SEDLÁK, M.: *Manažment*, Elita, 1997, ISBN 80-8044-015-8
- 11)TUMA, M.:*Teória a prax personálnej politiky v regiónoch*, Vzdelávacia akadémia J.A.Komenského s.r.o.,Trenčín, 2008. ISBN 978-80-970077-2-0
- 12)T.J.PETERS a R.H.WATERMANN, *In search of excellence*, Warners books Edition, 1982. ISBN 9780060548780
- 13)RUDY, PIŠKANIN, BAJZÍKOVÁ a Ďalší, Univerzita Komenského, Bratislava, 2002. ISBN 978-80-223-1671-2

INTERNETOVÉ ZDROJE:

<http://www.praca-ako.sk/hospodarska-kriza/vyvoj-na-slovensku-po-roku-1989/>

http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_02.pdf

<http://www.inet.sk/clanok/682-personalna-praca-pod-nazvom-riadenie-ludskych-zdrojov/>

OLEXOVÁ, C. *Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti* [online]. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2007, s. 593-600. ISBN 978-80-225-2482-7. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na internete: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/>

<http://www.juko56.dobrosoft.sk/>

<http://citaty.kukulich.cz/autori/f/henry-ford>

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK, GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1- Funkcie manažmentu ľudských zdrojov podľa oblastí

Obr. 2- BOZP

Obr. 3 BOZP

Zoznam tabuliek

Tab. 1- Organizačná štruktúra firmy CHEP

Tab. 2- Analýza

ZOZNAM PRÍLOH:

Príloha A- Dotazník.....I

DOTAZNÍK

1. Ako dlho pracujete pre CHEP?
2. Je produktivita oddelenia ľudských zdrojov efektívna?
3. Pre pomoc a uľahčenie vašich potrieb, napíšte nám vaše postoje k oblasti výkonu riadenia ľudských zdrojov?
4. Vedeli by ste vymenovať niektoré aspekty, ktoré vám zabezpečilo oddelenie ľudských zdrojov?
5. Ktorá sféra podľa Vás, by sa mala zlepšiť v oblasti riadenia ľudských zdrojov?
6. Ako sa kvalita vašej pracovnej náplne zlepšila počas posledného kalendárneho roka?
7. Myslíte si, že komunikácia sa zlepšila?
8. Čo by ste zlepšili v rámci komunikácie medzi oddeleniami?
9. Keby ste odporučili CHEP nezamestnanému, ktorý si hľadá prácu, ktoré pozitíva by ste vystihli pre nového nástupcu?
10. Keby ste mohli zmeniť stanovisko v CHEP na obchodnej úrovni, čo by to bolo?
11. Čo si myslíte o CHEP, je konkurencie schopný?
12. Keby ste mohli zmeniť stratégiu v službách CHEP (napr. logistické služby) , čo by to bolo?
13. Myslíte si , že firma CHEP je orientovaná na zákazníka?
14. Zlepšila sa kvalitatívna úroveň CHEP (imidž, produktov, inovácie)?
15. Čo by ste zlepšili vo vzťahu firma- zákazník?
16. Čo si myslíte o efektívnosti pracovných porád?
17. Myslíte si, že pracovné náplne sú kvalitatívne obsadené?
18. Privítali by ste reinžiniering procesov do efektívnejšej podoby?
19. Sú interné procesy CHEP v aktuálnom znení efektívne ?
20. Myslíte si, že firemná kultúra je dôležitá a prečo

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE:

Meno autora: Marcela Ambrúžová

Obor: Manažment- Riadenie ľudských zdrojov

Forma štúdia: Kombinované štúdium

Názov práce: Historický vývoj od roku 1989 až po súčasnosť a jeho vplyv, prínos na súčasný stav riadenia ľudských zdrojov

Rok:2012

Počet strán bez príloh: 58

Celkový počet strán príloh: 1

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 13

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 13

Počet internetových zdrojov: 6

Vedúci práce: PaedDr. Vladimír Ušák