

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO

PRAHA

magisterské kombinované štúdium

2010 - 2012



DIPLOMOVÁ PRÁCA

Bc. Adriana SZALAIOVÁ

**VPLYV VONKAJŠÍCH A VNÚTORNÝCH
FAKTOROV NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV
V SÚČASNOSTI**

PRAHA 2012

**Vedúci diplomovej práce
PhDr. Matúš Kocián**

COMENIUS UNIVERSITY

PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Adriana SZALAIOVÁ

**EFFECT OF EXTERNAL AND INTERNAL
FACTORS ON HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN PRESENT DAY**

PRAGUE 2012

The Thesis Work Supervisor

PhDr. Matúš Kocián

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri jej spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa 10. 03. 2012

.....
podpis

POĎAKOVANIE

Touto cestou sa chcem poďakovať vedúcemu diplomovej práce PhDr. Matúšovi Kociánovi, za odbornú konzultáciu, cenné rady a usmerňovanie pri vypracovaní diplomovej práce.

Osobitné poďakovanie patrí mojím najbližším, obom synom a manželovi, ktorí ma podporovali.

Anotácia:

Diplomová práca je analýzou vývoja riadenia ľudských zdrojov, spoločenských javov akými sú zmeny v politike, ekonomike, vývin a dynamický posun technológií a nemenej závažné sociálne prostredie. Menia sa nároky na človeka, na jeho schopnosti, znalosti, vedomosti a zručnosti. Výrazným činiteľom našej spoločnosti sú momenty, ktoré prinášajú so sebou zmeny s rôznym vplyvom. Akým spôsobom sa teda organizácie vyrovnávajú s ich dopadmi? Hodnotením prístupu vykonávania riadiacich rozhodnutí a posúdením organizačnej výkonnosti podľa stanovených kritérií. Vplyvy týchto dôsledkov riadenia ľudských zdrojov sú porovnávané pomocou analýzy STEP (PEST).

Kľúčové pojmy:

Analýza, faktor, globalizácia, konkurencieschopnosť, kultúra, ľudské zdroje, manažment, metóda, organizácia, riadenie, potenciál, prostredie, stratégia, teória, vplyv, vzdelávanie, zamestnanec.

Annotation:

The thesis is an analysis of development of human resources management, social phenomena such as changes in politics, economics, development and dynamic shift of technology and not less serious social environment. The demands on man are changing, on his skills, knowledge and understanding skills. A significant factor in our society are the moments that bring with them changes with different influences. In which way are organizations dealing with their impacts? By evaluating of access performing control decisions and by reviewing organizational performance according to given criteria. Influence of these impacts on human resource management are compared by STEP (PEST) analysis.

Key words:

Analysis, competitiveness, culture, education, employee, factor, globalization, human resources, influence, management, method, organization, potential, surrounding environment, strategy, theory.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČASŤ	12
1.HISTÓRIA	12
1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov	13
2.ORGANIZÁCIA.....	21
2.1 Fungovanie organizácie.....	23
2.2 Organizačná štruktúra	24
2.3 Organizačné chovanie, firemná kultúra	26
2.4 Faktory úspešnosti organizácie	28
2.5 Kontingenčná teória	30
3.MODERNÉ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	33
3.1 Zmeny v organizácii.....	34
3.2 Rozvoj ľudských zdrojov	36
3.2.1 Vzdelávanie a rozvoj ľudského potenciálu	36
3.2.2 Prístup k firemnému vzdelávaniu	38
3.3 Motivácia.....	41
3.4 Znalostný manažment	42
4.ČINITELE VPLÝVAJÚCE NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV	44
4.1 Faktory prostredia	44
4.1.1 Vonkajšie prostredie a vnútorne prostredie	50
4.2 Analýza.....	52
4.2.1 STEP Analýza.....	52
5.FENOMÉNY SÚČASNEJ SPOLOČNOSTI	54
5.1 Globalizácia.....	54
5.2 Vplyv informačných technológií.....	55
5.3 Organizácia a manažment	57

EMPIRICKÁ ČASŤ.....	60
6.VÝSKUMNÝ PROBLÉM A CIEĽ VÝSKUMU	60
6.1 Stanovenie hypotéz	61
6.2 Metodika výskumu	61
6.3 Charakteristiky výberu a vhodnosť použitej techniky	62
6.4 Vyhodnotenie hypotézy	62
6.5 Interpretácia výsledkov	63
7.DISKUSIA.....	68
ZÁVER.....	69
ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV	70
ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV..	72
ZOZNAM OBRÁZKOV	73
ZOZNAM TABULIEK.....	73
ZOZNAM GRAFOV.....	74
ZOZNAM PRÍLOH:	75
PRÍLOHA I.....	76

ÚVOD

Ambíciou tejto diplomovej práce je analýza vplyvu prostredia na organizáciu. Rekapitulácia vývoja ľudských zdrojov a porovnanie pôsobnosti dynamickej transformácie spoločnosti, v ktorej meniace sa prostredie determinuje úspešnosť organizácie. V diplomovej práci sú použité číselné údaje čerpané z podkladov Štatistického úradu Slovenskej republiky. V teoretickej časti sa práca opiera o odborné publikácie autorov, ktorí majú v uvedenej oblasti praktické skúsenosti a svoje teórie majú podopreté dlhoročným výskumom.

Cieľom diplomovej práce je teda potvrdiť, alebo vyvrátiť na základe teoretického východiska, či má vonkajšie a vnútorné prostredie vplyv na riadenie ľudských zdrojov a akým spôsobom je možné učiť sa na chybách cieľavedome. Snaha o použitie klasickej vety „svet okolo nás sa mení dynamickým spôsobom, sme svedkami nástupu nových technológií“ atď. by bola neadekvátne, pretože je potrebné uvedomiť si, že nie sme pasívnymi svedkami, ale aktívnymi účastníkmi týchto zmien. Mení sa nielen pohľad človeka na okolitý svet, ale aj jeho priestor nezávislosti voči okolitému svetu.

Ústava Slovenskej republiky zaručuje podnikanie na princípe trhovej ekonomiky, ktorá je sociálne a ekologicky orientovaná. Znamená to, že sú stanovené legislatívne pravidlá, ktoré je nutné dodržiavať. Samotné organizácie sa snažia o trvalo udržateľný rozvoj.

Organizácie si vytvárajú vlastné interné pravidlá, ktoré však musia flexibilne reagovať na podnety zvonka ako je globalizácia, hospodárske, ekonomické a politické zmeny. Každá organizácia by mala konať takým spôsobom, aby vo vlastnom záujme vytvorila prostredie, ktoré je schopné flexibilne zaujať stanovisko. „Konkurencieschopnosť firiem je viac ako inokedy závislá na rozvoji schopnosti podniku pružne reagovať na permanentné a stále rýchlejšie prebiehajúce zmeny tržného prostredia odpovedajúce zmenou orientácie podnikových systémov. To znamená predovšetkým prechod od starých, tradične pretrvávajúcich operačne koncipovaných systémov ekonomického plánovania a riadenia podnikových

činností k novým, procesne orientovaným systémom. Sme na tieto nové podmienky pripravení“ (BARTÁK, 2006, s. 11)? Otázkou nie je len či sme na podmienky pripravení ale či sa na tlak okolia v predstihu vôbec dá pripraviť. Práca je zameraná na porovnanie, analýzu štandardných vplyvov na organizáciu, ale taktiež mimoriadnych udalostí akým je napr. hospodárska kríza. Ako sa vlastne s uvedenými zmenami vyrovnáva organizácia? Je veta všetko so všetkým súvisí, pravdivá? Sú nejaké pravidlá?

Nutnosťou je predovšetkým jednoznačné stanovenie cieľa ktorý chceme dosiahnuť. Viac ako kedykoľvek predtým platí veta vyslovená Jánom Amosom Komenským, že „pre úspešnú činnosť sú vždycky potrebné tri podmienky: vedieť – chcieť - môcť“ (BARTÁK, 2006, s. 20).

Diplomová práca je rozdelená na päť základných kapitol, z ktorých sa ich podkapitoly venujú problematike podrobnejším spôsobom. Prvá kapitola je venovaná historickému vývinu riadenia ľudských zdrojov a jeho jednotlivým vývinovým etapám. Druhá kapitola sa zaoberá organizáciou, jej fungovaním a významom organizačnej štruktúry. Tretia kapitola je súčasná a mapuje moderné stratégie riadenia ľudských zdrojov, motivácie, rozvoja a vzdelávania. Štvrtá kapitola definuje činitele, ktoré majú vplyv na riadenie ľudských zdrojov. Zaoberá sa definovaním prostredia a analýzou. Piata kapitola patrí fenoménom dneška, globalizácii, vplyvu informačno-komunikačných technológií, vývojovými tendenciami a technológiami, ktoré majú a budú mať vplyv na zamestnancov.

Práca je doplnená o jedenásť obrázkov, sedem grafov a jedenásť tabuliek. Obsahuje zoznam použitej literatúry, ktorá bola čerpaná a v práci použitá. Súčasťou diplomovej práce je jedna príloha.

Záver je zhrnutím, akým spôsobom pôsobia činitele zvonka a zvnútra na organizáciu. Je v záujme manažmentu, aby vykonal racionálnu analýzu vynaložených investícií tak, aby boli vynaložené prostriedky a čas prínosom, vrátili sa formou úspešnosti na trhu a spokojnosťou zamestnancov. Venovať dostatočnú pozornosť preukázateľným vplyvom faktorov a brať do úvahy eventuality, ktorými je možné prijateľným spôsobom problémy nielen

riešiť, ale v budúcnosti im primárne predchádzať, resp. mieru ich dopadu eliminovať na čo najnižšie možné riziko. Len organizácia, ktorá pozorne sleduje premeny spoločnosti, dokáže trvalo udržať rozvoj, naďalej sa rozvíjať a obstať na poli konkurencie. Novým situáciám, meniacim sa podmienkam a požiadavkám, sa organizácia prispôbuje, podľa svojich schopností.

TEORETICKÁ ČASŤ

1. HISTÓRIA

Schopnosť a spôsobilosť ľudstva pre spoluprácu a organizáciu je stará ako ľudstvo samo. Historicky sprevádza riadenie ľudských zdrojov človeka už veľmi dlho, nie je to teda požiadavka dnešnej doby a módna záležitosť, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať. Riadenie ľudských zdrojov je jedným z nástrojov zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti a ekonomickej prosperity podniku.

Každá zo starovekých civilizácií je charakterizovaná nielen vyspelou kultúrou, ale aj dômyselnou organizáciou. Niektoré zo systémov sa stali vzorom pre fungovanie ďalších novodobejších inštitúcií. Zdokumentovaná história nám poskytuje priestor na to, aby sme sa poučili z chýb, ktoré vývoj so sebou priniesol a na hľadanie správneho prístupu v pohľade na človeka v pracovnom procese. Človek je však jedinečný a nie je možné generalizovať všeobecný prístup. To bolo motívom k napísaniu podkapitoly 1.1 *Vývoj a riadenie ľudských zdrojov*. Je to prierez históriou a výber prístupov, ktoré boli pre jednotlivé obdobia charakteristické resp. prelomové a priniesli nový pohľad na danú problematiku, pretože práve „historický pohľad umožňuje získať predstavu o spôsobe myslenia, hľadania, skúmania a overovania rôznych manažérskych prístupov. Umožňuje získavať súvislosti a poznávať prostredie, v ktorom bol daný problém riešený. Ide nielen o spôsob myslenia, ale aj o učenie – poznať chyby a poučiť sa z nich tak, aby sa v budúcnosti neopakovali, poučiť sa ale taktiež z úspechov a použiť úspešný prístup v budúcnosti, ak nastane podobná situácia. Štúdium histórie nespočíva v tom, že sleduje, ako sa udalosti reťazia v časovej postupnosti. Ide o pochopenie vplyvu sociálnych, politických a ekonomických síl a vzťahov na organizáciu“ (DUCHOŇ, et al., 2008, s. 8).

História predkladá transformáciu organizácie, spôsob usporiadania vecí a myšlienkových systémov. Skúma a preveruje akým spôsobom sme

ovplyvnení svojou vlastnou minulosťou. Je však potrebné „zdôrazniť individualitu jednotlivých udalostí, situácií, foriem chovania a jednania, pretože tie sa vždy vzťahujú ku konkrétnemu času“ (JANDOUREK, 2001, s. 96).

1.1 Vývoj riadenia ľudských zdrojov

Pôvodne, vo svojej prvej fáze, bolo riadenie ľudských zdrojov chápané len ako pomocná činnosť, ktorá procedurálnym spôsobom riešila to, čo legislatíva požadovala. V 18. storočí bolo zvykom, že riadiaci pracovníci viedli zamestnancov prevažne na základe svojich nadobudnutých skúseností a inštinktov. Nájsť vedúceho pracovníka disponujúceho uvedenými vlohami, nebolo jednoduché. Veľké zmeny začínajú po francúzskej buržoáznej revolúcii. Nastáva diametrálny prevrat v spoločnosti. Dochádza k závažnej zmene hospodárskej moci a hlavne politických práv. Vedenie v organizáciách – cechoch je charakteristické vojenským organizáciám. Ak niekto vynikne na základe spomínaných vlôh je diskutabilné, akým spôsobom dokáže/chce odovzdať svoje know - how svojim nástupcom. Vývoj priemyslu napreduje a začínajú vznikať nové metódy a techniky riadenia. Tento čas je považovaný za koniec predvedeckej empirickej fázy riadenia ľudských zdrojov.

Názory sa menili a vyvíjali približne po desaťročiach a jednotlivé ideové etapy členíme na:

1. Etapa - mechanistický prístup do 20. rokov 20. storočia.

Pohon stroja bolo to, čo inšpirovalo priekopníkov a zakladateľov manažmentu k názoru, že organizácia by mohla fungovať práve na princípe pohybu jednoduchého stroja. Domnievali sa, že pri detailnom vyjadrení a stanovení postupu čo majú zamestnanci robiť a dôslednom (striktom) dodržiavaní určených pravidiel, budú organizácie pracovať bez problémov (BĚLOHLÁVEK, 1996). Túto etapu je možné rozdeliť ešte čiastkovo, resp. podľa jednotlivých ideí na teóriu byrokracie, klasické riadenie a vedecké riadenie.

Predstaviteľom **teórie byrokracie** je nemecký sociológ Max Weber. Bol presvedčený, že pri nekompromisnom dodržiavaní vopred stanovených pravidiel, bude organizácia fungovať mimoriadne efektívnym a predvídateľným spôsobom. Za predpokladu, že by organizácia fungovala na základe uvedeného princípu je evidentné, že by sme dosiahli bájne *perpetum mobile*, čo je neracionálna hypotéza. Vždy sa totiž vyskytne faktor premennej a tým býva najčastejšie práve človek. „Medzi ľuďmi sú veľké rozdiely a tieto rozdiely musíme rešpektovať, ak chceme dosiahnuť úspešné výsledky vo vedení ľudí, vyjednávaní, či predvídaní ich reakcií. Rozdiely medzi jednotlivcami, ale aj ich spoločné charakteristiky, postihuje pojem osobnosť“. (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, s. 35). Delil sociálnu akciu na niekoľko významov a vlastností. Taktiež z nej odvodzuje „autoritu a usporiadanie organizácie, vzťahy nadriadenosti a podriadenosti, vzájomné väzby, teda organizačnú štruktúru“ (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, s. 35).

Reprezentanti klasického riadenia položili základy novodobých systémov riadenia podľa cieľov, ako im vravíme dnes. L. Gulick považoval prácu zodpovedného pracovníka – majstra za obsiahlejšiu, ktorá zahŕňa:

P <i>Planning</i>	Plánovanie	určenie úloh
O <i>Organizing</i>	Organizáciu	stanovenie hierarchie
S <i>Staffing</i>	Personálnu agendu	výber zamestnancov
D <i>Directing</i>	Vedenie	rozhodovanie
CO <i>Co-ordinating</i>	Koordináciu	prispôsobenie činnosti útvarov podniku
R <i>Reporting</i>	Evidenciu	zaisťovanie potrebných informácií
B <i>Budgeting</i>	Rozpočtovanie	finančné plánovanie

Práve takto je vnímaný a chápaný manažér dnešnej doby. Je potrebné, aby bol nielen vedúcim pracovníkom, ale disponoval kumuláciou uvedených funkcií a bol človekom, ktorý svoj tím dovedie k žiadaným a stanoveným výsledkom.

Zakladateľom vedeckého riadenia bol na začiatku 20. storočia americký inžinier Frederick Taylor, ktorý sa snažil overenými a potvrdenými faktami zistiť dôvody rozdielnej výkonnosti zamestnancov. Navrhol metódu zvyšovania efektívnosti práce a pomenoval ju časová a pohybová štúdia. Jeho empirické skúsenosti a získané výsledky z oblasti normovania práce, časovej štúdie a pásovej výroby (primárne sa zameriaval na výkon zamestnanca v dielni), viedli k zavedeniu diferenciačnej mzdy.

Taylor sa zameriaval na tri úlohy organizácie:

- efektívnosť
- predvídateľnosť
- kontrola a riadenie.

Logickým dôsledkom bolo nielen zvýšenie produktivity práce, ale v priamej úmere aj zníženie jeho popularity a sympatií medzi zamestnancami na minimum. Dôvodom bola monotónnosť pásovej výroby, so všetkými jej dôsledkami.

2. Škola ľudských vzťahov do 30. rokov 20. storočia

V tridsiatych rokoch minulého storočia prechádzajú mestá rozvojom, čo výrazne ovplyvňuje sociálny život spoločnosti. Meniaci sa dejiny práce si vynútili potrebu zmeny v požiadavkách na riadenie ľudí. Hlavným predstaviteľom teórie medziľudských vzťahov (školy ľudských vzťahov, ako sa jej tiež hovorí) je Elton Mayo. V porovnaní s Taylorovým *výkonným* zamestnancom, venuje svoju pozornosť človeku v pracovnom procese a zisťuje akým spôsobom sa tvoria formy ľudského jednania, ktoré nie sú výslovne kodifikované, no sú výrazne pravidelné (GIGALOVÁ, 2009). Bol presvedčený, že produktivita úzko súvisí s uspokojením z práce. Riadenie ľudských zdrojov je vytváranie skladby, počtu a rozmanitosti štruktúry pracovných miest. Zosúladenie vhodného využitia pracovných síl takým spôsobom, aby pracovné miesto zodpovedalo nielen kvalifikácii, ale aj schopnostiam zamestnanca. Ide o snahu nájsť správny a účinný štýl vedenia ľudí, venovať adekvátnu pozornosť sociálnemu rastu pracovníkov tak, aby

dospeli k vnútornému pocitu z dobre vykonanej práce a k stotožneniu individuálnych a podnikových záujmov. Silnou motiváciou sú interpersonálne vzťahy a „zlepšení výkonu v dôsledku zaradenia pracovníkov do výskumného projektu sa dodnes vraví Hawthornský efekt“ (BĚLOHLÁVEK, et al., 2001, s. 37). Medzi slabiny human relations a jej nedostatky patrí precenenie morálnych dôvodov a nedocenenie materiálneho stimulu, keďže odmena je neoddeliteľnou súčasťou hodnotenia. Pokračovateľom human relations bola Mary Parker Follett, ktorá zdôvodnila vedecké skúmanie a nie intuitívne predstavy o motívoch človeka. Odporúčala komplexný prístup k analýze procesov riadenia. Je autorkou tézy o súlade cieľov organizácie a jednotlivca pre potlačenie konfliktu v organizácii.

3. Humanistický prístup do 50 rokov 20. storočia

Kým v predchádzajúcej etape sa kládol dôraz na uspokojenie z práce, humanistický prístup už posúva pozornosť na rozvoj zamestnanca. Americký psychológ Abraham Maslow presadzoval pyramídu potrieb, ktorú dnes nazývame Maslowova pyramída potrieb. Maslowova teória motivácie tvrdí, že v prípade uspokojenia nižšej potreby sa stáva dominantnou potrebou, potreba vyššia a pozornosť jedinca je potom sústredená na uspokojenie tejto vyššej potreby. „Potreba sebarealizácie však nemôže byť uspokojená nikdy“ (ARMSTRONG, 1999, s. 301). Samotné potreby sú usporiadané hierarchicky. V spodnej časti sú základné, predstavujú základ prežitia, na vrchole je sebaaktualizácia, čo charakterizujeme ako realizáciu potenciálu samotného jedinca. Následné štúdie však preukázali, že uvedená hierarchia neplatí vždy a za každých okolností.

Na základe teoretického východiska z predchádzajúcich období, bola firma považovaná za nezávislú na vonkajšom okolí. „Kvôli tomu, že neprihliadali k faktorom vonkajšieho prostredia a že precenili sociálne a psychologické faktory, nedokázali ani oni uspokojivo riešiť rozpory medzi ideálnym (univerzálnym) štýlom riadenia a konfliktami medzi potrebami ľudí v organizácii a požiadavkami formálnej organizácie“ (TURECKIOVÁ, 2004 s. 19).

Obr. 1: Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. s. 172

4. Moderné názory do 70. rokov 20. storočia

KISS – Keep It Simple and Short (dbaj aby to bolo jednoduché a krátke). Moderné predstavy o organizácii nevytvárajú žiaden jednotný prúd, postavený na spoločných zásadách. Jediným spojivom je snaha nájsť univerzálny princíp, ktorý umožní objasniť všetko organizačné dianie a viera, že pôsobenie organizácii je možné vysvetliť racionálne.

Kontingenčná teória vraví, že definícia cieľov, politiky, stratégií, aktivít a analýzy úloh personálneho útvaru sú platné len vtedy, ak sa vzťahujú k okolnostiam organizácie. Zároveň spochybnila jeden zo základných predpokladov na riadenie, že existuje jeden správny spôsob riadenia, efektívny v akejkoľvek situácii. Kontingenčný prístup tvrdí, že „organizácia, aby bola efektívna, musí prispôbiť svoju štruktúru technológiám, ktoré používa, prostrediu v ktorom sa nachádza, svoju veľkosť a iné relevantné faktory“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 188).

T. Burns a G. M. Stalker stanovili dva organizačné typy organizácie, jedná sa o dva rozdielne systémy metód, ktorých cieľom je najúčinnjšie využívanie zdrojov pre stratégiu organizácie.

Mechanistický prístup - jednoznačné rešpektovanie daných pravidiel za každých okolností, spojené s direktívnym riadením. Je možné ho využiť v jednoduchšom a hlavne stabilnom prostredí.

Organistický prístup - prístup je flexibilný, s dôrazom na zmeny, pružnosť, povzbudzovanie iniciatívy a činorodého a kreatívneho potenciálu.

Teória Z je výsledkom porovnávania amerického profesora manažmentu Wiliama Ouchiho. Zmeny v hospodárstve v 70. rokoch, odsun USA z prvej priečky a dravý nástup Japonskej ekonomiky, vyvolali diskusiu k prístupu riadenia. Napriek snahe napodobniť japonský systém nedochádzalo k želaným výsledkom. Ouchi porovnával americký prístup, ktorý nazval teóriou A a japonský prístup teóriou J. Výber toho najlepšieho nazval teória Z.

Tab. 1: Teória X,Y,Z podľa W. Ouchiho

	Teória A	Teória J	Teória Z
Zamestnanie	Krátkodobé	Celoživotné	Dlhodobé
Rozhodovanie	Individuálna	Konsenzuálne	Konsenzuálne
Zodpovednosť	Individuálna	Kolektívne	Individuálne
Povyšovanie	Rýchle	Pomalé	Pomalé
Kontrola	Vonkajšia, formálna	Vnútorná, neformálna	Vnútorne, neformálne s formálnou mierou
Kariéra	Špecializovaná	Nešpecializovaná	Čiastočne špecializovaná
Pracovník	Ako zamestnanec	Ako človek	Ako človek

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. s. 44

5. Postmoderné názory od 80. rokov 20. storočia

„Postmodernizmus sa snaží vyhnúť všetkým zjednodušeniam, spochybníť veľké teórie, akceptuje zložitost' sveta a podáva vlastné riešenie dielčích problémov“ (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 45). Táto doba je charakteristická výraznými zmenami, turbulenciou vzťahov a rýchlym presunom informácií. Znalosti sú mimoriadne cennou devízou. Aj táto etapa je charakteristická nie jedným, ale viacerými prúdmi, resp. názormi.

Teória chaosu – predstaviteľom je Američan Tom Peters, ktorý ju charakterizoval:

- nevieme nič predvídať
- nevieme cenu energií alebo peňazí
- nevieme či rôzne zmeny alebo ochranné opatrenia neuzavrú hranice štátov a nevyvolajú obchodný zmätok

- nevieme predvídať zmeny ktoré nastanú, zlučováním, fúziami či naopak rozpadom organizácii
- nevieme kto bude zajtra naším konkurentom a odkiaľ títo konkurenti prídu (BĚLOHLÁVEK, 1996).

Organizačná metafora – pomocou nej sa Gareth Morgan snaží vysvetliť, že aj „zdanlivo si odporujúce teórie, môžu byť pravdivé pre určitú časť reality“ (BĚLOHLÁVEK, 1996, s. 48). Jedná sa o skutočnosť, ktorá platí pre vymedzený priestor. So susedným môže byť v súlade a harmónii, alebo mu môže úplne odporovať.

Obr. 2: Organizačná metafora



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. s. 49

Na stručnom priereze vývoja riadenia ľudských zdrojov, je vidno, ako je pôvodná del'ba práce /manufaktúry a hromadná výroba/ nahradená a vymenená za integráciu pracovných činnosti. „Éra hromadnej výroby vyžadovala skôr analytické myslenie a pomerne úzke špecializačné zameranie (funkcionalitu), znalostná etapa a pravdepodobný vývoj ekonomiky budú požadovať integritu znalosti, skôr syntézu a hľadanie súvislosti“ (DUCHOŇ, et al., 2008, s. 3). Musíme si však uvedomiť jednu dôležitú skutočnosť. Vzhľadom na rozdielne kultúry, geografické, historické a iné podmienky, nie je možné bezhlavo aplikovať niektorú z množstva teórií. Uvedené modely sú americké, tak ako nebolo možné preniesť a aplikovať Ouchiho teóriu, na americké pomery (vid'

vznik teórie Z), aj Tomáš Baťa modifikoval prístup Forda na podmienky konkrétneho regiónu (bývalá Československá republika). Mysli globálne, jednaj lokálne (viac v podkapitole 5.1 globalizácia). Henry Ford zaviedol systém riadenia vo svojich továrňach a ovplyvnil tým výrobný systém na celom svete, podieľal sa však zároveň na sprofanovaní remesiel, čím sa znížili nároky na jedinečnosť manuálnych zručností.

2. ORGANIZÁCIA

Organizácie sú súčasťou spoločnosti, od prvého pokusu dosiahnuť vytýčený cieľ spoločnými silami. Organizáciu definuje slovník ako: „sociálny systém alebo útvar s určitým počtom členov, hraničiaci medzi vlastnou štruktúrou a štruktúrami okolitými, s vnútornou del'bou práce a rozdelením úloh, s hierarchickým rozdelením autority, orientovaný na cieľ a racionálne usporiadaný, relatívne nezávislý na svojich konkrétnych členoch. Je sebaregulujúcim systémom, ktorý je akousi redukciou zložitosti prostredia. S prostredím však komunikuje a vzájomne sa ovplyvňuje“ (JANDOUREK, 2001, s. 177). Podľa nositeľa Nobelovej ceny, Američana Herberta Simona, treba chápať organizáciu ako umelo vytvorenú štruktúru, ktorá by mala uľahčovať rozhodovanie členov organizácie. Sociálne usporiadanie, s hierarchickými vzťahmi pre dosiahnutie združených a účelných zámerov. **Organizovanie** zasa, ako proces k implementácií, určitého systému a poriadku, usporiadaniu vzájomnej kontinuity – harmónie vzájomných vzťahov. Vzniká možnosť riešiť problémy komplexne. Ak by v organizácii musel každý rozhodovať o všetkom a brať do úvahy všetky alternatívy, mohlo by dôjsť k neprehľadnej situácií a chybným rozhodnutiam. Úlohou ľudských zdrojov je, aby bola organizácia nielen výkonná, ale aby tento výkon neustále narastal. Akým spôsobom organizácia funguje je opísané v podkapitole. č. 2.1, dôležitým prvkom a súčasťou organizácie je organizačná kultúra. Je to zároveň vedný odbor, OB z anglického organization al behavior. Práve táto vedecká disciplína sa zaoberá rozborom a spolu s analýzou kontinuity a spojitosti medzi faktormi organizačnej efektivity procesov, ktoré v organizácii samotnej a medzi jej členmi prebiehajú. Pochopenie princípu fungovania organizácie, znamená poznanie správnej činnosti a všeobecných zákonitosti riadenia. Organizácie môžeme deliť aj na základe formy a spôsobu nadobudnutia jej členstva. Členom sa stávame na základe:

- a. dobrovoľnosti (vstup pre uspokojenie svojich potrieb)
- b. donútenia (zvyčajne proti svojej vôli, ústavy, väzenie...)
- c. utilitárne (osožné a prospešné).

Formálna organizácia je rozčlenená na štyri základné zdroje, bez ktorých by nemohla plniť svoju funkciu. Ľudské zdroje sú v záujme integrity všetkých uvedených zdrojov potrebné pre dosiahnutie cieľov, ktoré si organizácia stanovuje. „Ľudské zdroje sú tvorivým prvkom v každej organizácii“ (MILKOVICH, et al., 1993, s. 38). Koubekova teória tvrdí, že akákoľvek organizácia môže fungovať len za predpokladu, že dokážeme skoordinať a využiť:

- a. materiálne zdroje
- b. finančné zdroje
- c. informačné zdroje
- d. ľudské zdroje.

Z tohto rozdelenia je badateľné, že ľudské zdroje, sú uvedené ako úplne samostatné zdroje a nie súčasťou iného zdroja. Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá všetkým, čo sa týka pracovníka. Ľudské zdroje sú teda tie, ktoré uvádzajú do pohybu tie ostatné. Odborné publikácie uvádzajú uvedenie si hodnoty a dôležitosť významu ľudských zdrojov s dodatkom, že ľudské zdroje predstavujú najväčšie bohatstvo podniku a práve oni sú tým hypotetickým jazýčkom na váhach úspešnosti, alebo neúspešnosti podniku. Za predpokladu takejto idyllickej situácie by nemusel existovať zákonník práce, ktorý núti zamestnávateľa, aby dbal aj na základne potreby zamestnanca (mám na mysli minimálnu mzdu, množstvo odpracovaného času, dovolenku...) a nezabúdaj, čo preňho zamestnanec znamená.

Organizácia je synonymum pre:

- organizácia = inštitúcia
- organizácia = usporiadanie
- organizácia = činnosť.

Človek je bytosť komplikovaná a manažér musí byť zdatný, aby dokázal motivovať a viesť. Na základe vonkajších a vnútorných faktorov, musí zvoliť nielen adekvátnu stratégiu ale aj formu a samotný obsah komunikácie.

2.1 Fungovanie organizácie

Napriek tomu, že existuje aj teória chaosu, má každá organizácia písané resp. nepísané pravidlá, ktorými sa riadi. Existujú dva faktory, ktoré „rozhodujú o tom, ako organizácia funguje vo vzťahu ku svojmu vnútornému a vonkajšiemu prostrediu, sú jej štruktúra a procesy, ktoré v nej prebiehajú“ (ARMSTRONG, 1999, s. 327). Sú stanovené pevné zákonitosti, ale rozdielna je hodnota ich výstupu, pretože rozdielna hodnota bude v úrade, neziskovej organizácii alebo súkromnej organizácii. Vzájomne sa odlišujú nielen tvorbou zisku, ale aj právnym postavením. Subjekty súkromného sektora delíme podľa ich obsahového zamerania na podnikateľské a neziskové. Verejný sektor môže byť ziskový, alebo neziskový a funguje v kontexte s aktivitami štátu. Jedná sa v podstate o dichotomické rozdelenie a každé zabezpečuje iný typ aktivít.

Štátny sektor /verejná správa/

Jedná sa o nutnosť koordinácie aktivít štátu. Výsledkom je veľká formálnosť, pri riešení problémov, vysoký stupeň byrokracie, ťažkopádnosť, absencia pružnej reakcie (ilustračný príklad záplavy, zosuvy pôdy), služba spoločnosti ako celku, často míňa žiaduci účinok. Chýbajúca inovatívnosť, vysoká miera disfunkcie, vyššie pozície sú obsadzované na základe politickej príslušnosti preto sú časté zmeny na uvedených postoch. Politickou odmenou je vysoký post. Často sme však svedkami odbornej neschopnosti, absentujúcej disciplíny, rastúcej korupcie a obecné záujmy sú ťažko zlučiteľné s vzostupnými zásahmi štátu do hospodárskeho života. Verejný sektor je výsledkom aplikovanej politiky štátu.

Súkromný sektor

Sleduje hodnoty zisku a vynaložené náklady. Vzájomné komunikačné kanály nie sú natoľko byrokratické ako v štátnom sektore. Vzťahy môžu byť neformálnejšie a môžu byť súčasťou firemnej kultúry. Súkromné subjekty sú rovnoprávne. Súkromný sektor je výsledkom reality a je založený na alokácii súkromných statkov. V súkromnom sektore je vytvorených najviac pracovných miest.

Neziskové organizácie

Tretí sektor má taktiež formálnu štruktúru, cieľom však nie je vytváranie zisku. Funguje z prerozdelených finančných prostriedkov a darovaných príspevkov. Tieto organizácie by mali byť nezávislé. Pracovníci sú zvyčajne kombináciou kmeňových zamestnancov spolu s dobrovoľníkmi. Na Slovensku ich poznáme pod skratkou NGO, čiže non – governmental - organization – neštátna organizácia. Sú vytvárané a zakladané:

- pre členov – dovnútra
- pre pomoc iným - orientácia vonku.

Takzvaný tretí sektor/ nie je vymoženosťou resp. objavom dnešných dní. Charita a pomoc slabším existuje v rôznych formách od nepamäti. Filantropia, ľudomilnosť, altruistický postoj a dobročinnosť, je pozitívna ľudská vlastnosť, ktorá sa stáva v dnešnej dobe luxusom a ktorá je hybnou silou tohto sektora. Neziskové organizácie pokrývajú /plátajú/ nedostatky v existujúcej sociálnej sieti. Dokážu pružne reagovať na verejnú a sociálnu naliehavosť a nevyhnutné požiadavky.

2.2 Organizačná štruktúra

Zmyslom organizačnej štruktúry je rozdelenie práce medzi členov organizácie a koordinácie ich aktivít tak, aby boli zamerané k dosahovaniu organizačných cieľov. Jedná sa o vzťahy, ktoré je nutné špecifikovať pri vzájomnej koordinácii úloh, pracovníkov, vzťahov podriadenosti a nadriadenosti.

Ak navrhujeme, alebo reorganizujeme organizačnú štruktúru musíme venovať pozornosť a zaujať postoj k piatim aspektom:

- **Špecializácia:** spôsob prerozdelenia pracovných činností a del'by práce od všeobecných a všestranných k úzko a presne vymedzeným.
- **Hierarchia:** spôsob, ktorým zvolíme typológiu organizácie (plochá, strmá).

- **Zoskupovanie:** aký systém pre zamestnancov zvolíme, podľa ich špecializácie, dielenskej príslušnosti, funkcie ktorú zastávajú a pod.
- **Integrácia:** prepojenie jednotlivých segmentov, úsekov spôsobom, aby bol dosiahnutý čo najvyšší stupeň efektivity.
- **Riadenie:** správa činností. Spôsob centralizácie alebo naopak decentralizácie právomoci (DĚDINA, et al., 2007).

Naším cieľom v tomto prípade je dosiahnuť efektivitu pri rozhodovaní, odovzdávaní informácií a vzájomnej koordinácie ostatných činností potrebných k riadeniu. Je vhodné na organizáciu nazerať podľa modelu Haralda Leavitta (tzv. Leavittov diagram), ktorý tvrdí, že komplexný systém je zložený zo štyroch samostatných aj keď vzájomne prepojených častí, ktorými sú:

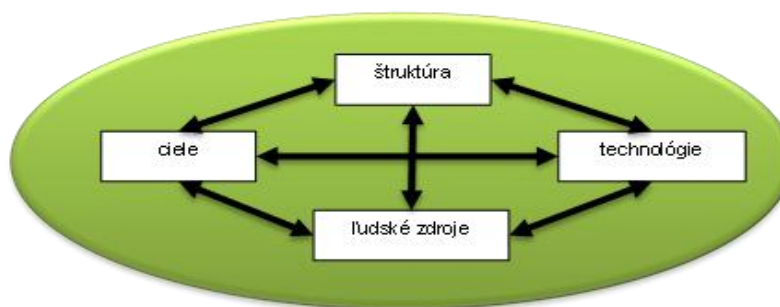
- ciele organizácie
- štruktúra
- technológie
- ľudské zdroje.

Práve na tieto zložky vplýva prostredie, v ktorom sa organizácia nachádza. Podľa Leavittovho diagramu, na obr. č. 3, je model organizácie, prezentovaný ako komplexný systém. Pri stanovení alebo výbere organizačnej štruktúry musíme akceptovať vzájomné prepojenie a jednotlivé vymedzenia:

- funkcionálna – účelovosť
- vzťahy a postupy
- ľudia – osoby
- geografia – miesto.

„Organizačná štruktúra nie sú len obyčajné organizačné diagramy, je to sieť vzťahov a súčinnosti, ktorá prepája technológie, spracované úlohy a ľudské zdroje organizácie, aby zabezpečila organizácii realizáciu jej zámerov“ (DĚDINA, a iní, 2007 s. 134).

Obr. 3: Leavittov diagram



Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 135

2.3 Organizačné chovanie, firemná kultúra

Firemná kultúra tvorí chrbticu firmy. Je charakterizovaná ako súbor hodnôt, sú stanovené prípustné normy chovania a symboly, ktoré sa už v rámci organizácie osvedčili, sú všeobecne známe, zamestnanci ich rešpektujú a konajú s nimi v zhode. Začiatky organizačnej kultúry sú zároveň začiatkami tzv. vedeckého riadenia vid' podkapitola 1.1. Podniková/firemná kultúra je tzv. mäkký faktor. V dnešnej dobe je dôležitý, pretože klient, zákazník, užívateľ si vyberá organizáciu, ktorú rešpektuje, alebo mu je iným spôsob blízka, s ktorou sa dokáže stotožniť aj on sám. „Stále mnoho manažérov u nás zdieľa presvedčenie, že firemnú kultúru začnú budovať až bude organizácia ekonomicky silná. Ale to je omyl“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 221). Autorové tvrdenie má svoje opodstatnenie, pretože budovať kultúru neskôr, po tzv. ekonomickej stabilizácii je neskoro. Zamestnanci sa nemajú s čím stotožniť, počas vývoja organizácie a jej rastu. Keďže firemnú kultúru v kontexte chápeme ako „hodnotovú a významovú základňu jednania spolupracovníkov“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 131). Ďalší z problémov u firemnej kultúry je globalizácia (vid' podkapitola 5.1). Tá istá firma môže zamestnávať pracovníkov na rôznych kontinentoch, musí však brať do úvahy, že zamestnanci sú v prvom rade príslušníkmi svojho národa, alebo ešte špecifickejšie sú niektoré národnosti. V tejto konzekvencii je viac ako obtiažne

zdieľať rovnaké hodnoty a na rovnakej úrovni. V takomto prípade hovoríme o polycentrickej firemnej kultúre, ktorá „vychádza zo stratégie multilokálnej a necháva priestor pre pôsobenie lokálnych (národných) kultúr. Globálna firemná kultúra vychádza z globálnej stratégie a v praxi sa jedná o rozširovanie základných prvkov firemnej kultúry z „matky“ do všetkých pobočiek v rôznych krajinách. Výhody jedného prístupu sa stávajú nevýhodami druhého a vice versa (naopak). Medzistupňom medzi oboma krajnými prístupmi a možným kompromisom medzi nimi, ktorý vychádza rovnako zo stratégie firmy, je geocentrická (transnacionálna) firemná kultúra. Tá sa utvára ako špecificky kultúrny mix medzinárodnej firmy a je tvorená tými hodnotami, ktoré môžu zdieľať všetci zamestnanci a manažéri firmy v rôznych častiach sveta“ (TURECKIOVÁ, 2004). Negatívum, akým je ignorovanie a neakceptácia miestnych pomerov, lokálneho priestoru a striktné vnucovanie organizačnej kultúry, si neskôr vyberá svoju daň. Takéto členstvo býva koercívne, pretože prikázané záujmy a členstvo je chápané ako obmedzenie a zamestnanec buď danú situáciu ignoruje, alebo ju berie v maximalne možnej miere ako formálnu a zbytočnú. Organizácia by mala vytvoriť utilitárnu firemnú kultúru, ktorá by bola vplyvná, pôsobivá, významná a s ktorou sa zamestnanci bez problémov stotožnia, ktorú prijmu a akceptujú ako svoju. Silná kultúra je oporou pri ochote a angažovanosti zamestnanca pre ciele podniku. Pomáha pri udržiavaní rovnováhy firemného prostredia (tzv. mikroklima) a pri akceptácii zmien. Vplyv rôznych faktorov má za následok, „že každá firma má v určitom čase a mieste svoju jedinečnú a nezameniteľnú firemnú kultúru“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 138).

Podľa Tureckiovej poznáme štyri sekvencie cieľov organizačného chovania, poznať pochopiť, predikovať (prisúdiť), premeniť:

- Poznať a ak zistíme typické správanie zamestnancov stanoviť charakteristické mechanizmy a odraz správania sa ľudí jednotlivo a v malých sociálnych skupinách. Aplikovať v praxi znalosť ekonomiky, práva manažmentu aby boli označené/stanovené vplyvy zvonka.

- Pochopiť vzťahy medzi vonkajšími a vnútornými faktormi, za predpokladu rešpektovania právnych a morálnych noriem.
- Predikovať pravdepodobnosť správania ľudí v predpokladaných situáciách pomeroch a okolnostiach, na základe základných princípov sociálnej interakcie.
- Premeniť na etickom princípe budúce chovanie členov tak, aby bola zaistená úspešná pôsobnosť organizácie. Výsledky, ktoré by mali byť dosiahnuté, by mali mať pozitívny vplyv na členov a okolie organizácie aj okolité, teda vonkajšie prostredie (TURECKIOVÁ, 2009).

Firemná kultúra je „*software* každej firmy. Na nej a jej riadení záleží, ako bude firma fungovať z hľadiska svojej „*ľudskej stránky*“, ako využije a rozvinie potenciál svojich členov. Znamená to, že uplatnenie prostriedkov firemnej kultúry súvisí s tým, aké výkony budú dosahovať jej zamestnanci a manažéri, resp. podmieňuje kvalitu ich pracovného výkonu a rozvoj ich výkonnosti“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 143-144). Aj keď je firemná kultúra posudzovaná ako nepriamy nástroj riadenia, je zároveň jedným z dôležitých faktorov úspešnosti organizácie. Spoločnosť sa mení a v meniacom sa konkurenčnom prostredí uspeje len zdravá organizácia (viď. podkapitola 5.1) a z tohto dôvodu je potrebné za istých okolností aj firemnú kultúru zmeniť. Organizácie predpokladajú, že zmenou dosiahnu konkurenčnú výhodu. „Zmena kultúry organizácie a jej zmeny chovania, hodnôt, a pod. musí prísť zhora dole. Aj keď to niektorí manažéri nechápu, je to vždy úloha línie, podobne ako personálny rozvoj, controlling či marketing“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 228). Nejedná sa o krátkodobý proces.

2.4 Faktory úspešnosti organizácie

Strategické riadenie organizácie by malo rešpektovať hodnotové orientácie a úroveň schopnosti pracovníkov, ak chce počítať s ich aktívnou

účasťou na plnení organizačných cieľov. Riadenie zamestnancov by bolo jednoduché za predpokladu, ak by boli všetci ľudia rovnakí.

Victor Vrom - sformuloval veľmi zaujímavú teóriu, ktorú nazývame expektačná. „Motivácia je možná len vtedy keď medzi výkonom a výsledkom existuje jasne vnímaný a použiteľný vzťah a ak je výsledok považovaný za nástroj uspokojovania potrieb“ (ARMSTRONG, 1999, s. 305). Vrom vo svojej štúdií uvádza, že je potrebné splniť tri základne podmienky, ktorými sú:

1. za úsilím nasleduje **primeraný** výsledok
2. za výsledkom musí nasledovať **adekvátne** odmena
3. samotná odmena musí mať pre daného zamestnanca **význam**.

Podľa Armstronga je cieľom motivačných stratégií vytvorenie takého pracovného prostredia, aby bol dosiahnutý vyšší výkon zamestnancov. Žiaden prístroj, alebo hodnotiaci tabuľka neexistuje. Výsledky a úspešnosť sa snažíme získať z častej, resp. absentujúcej fluktuácie, zvýšenej produktivity a pod. Hawthornov efekt hovorí, že každá zmena aj tá negatívna, vedie krátkodobo k zlepšeniu. Produktivita práce je teda závislá na vnútorných faktoroch pracovnej skupiny. Hybnou silou bez ohľadu na to, či chceme alebo nie a vzhľadom na prostredie v ktorom žijeme sú peniaze, ktoré „môžu priniesť za správnych okolností pozitívnu motiváciu nielen preto, že ľudia potrebujú a chcú peniaze, ale taktiež preto, že slúžia ako vysoko hmatateľný nástroj uznania. Odmena by mala byť jasne previazaná s úsilím alebo mierou zodpovednosti a ľudia by nemali dostávať menej peňazí, než si v porovnaní so svojimi spolupracovníkmi zaslúžia“ (ARMSTRONG, 1999, s. 312). Akým spôsobom docieľiť, aby zamestnanec nemal pocit nespravodlivosti, aby v otázke predpokladanej efektivity zamestnanca nedochádzalo k veľkým disproporciám? Tento problém opísal E. H. Schein v psychologickú zmluve. Psychologická zmluva je „vyjadrením motivácie, resp. ochoty zamestnanca pracovať v organizácii a pre organizáciu a spočíva vo vzájomných, často avšak nevyslovených (implicitných) očakávaníach pracovníka a organizácie, pre ktorú zamestnanec pracuje. Pracovník pritom očakáva, že za svoju prácu bude adekvátnym spôsobom odmenený a že mu forma poskytne taktiež určitú mieru ochrany

a vytvorí vhodné podmienky pre jeho ďalší rozvoj. Na strane zamestnávateľa je najčastejším očakávaním, že zamestnanec bude podávať stabilný a vysoký výkon, že bude angažovaný vo svojej práci a lojálny voči firme, v ktorej pôsobí“ (TURECKIOVÁ, 2004, s. 65-66). Naše správanie pri práci vychádza z individuality človeka, ale taktiež okolností a pracovného prostredia v ktorom sa nachádza. Osobnú charakteristiku je možné premysleným konaním meniť a to pomocou:

- kompetencie – schopnosti a zručnosti
- konštrukty – pojmový rámec, ktorý riadi to ako ľudia vnímajú svoje okolie
- očakávania – čo sa ľudia naučili očakávať od vlastného chovania i chovania ostatných
- hodnoty – o čom ľudia veria, že je dôležité
- sebausmerňujúce plány – ciele, ktoré si ľudia kladú a plány, ktoré si vytvárajú k dosiahnutiu týchto cieľov.

Premenné súvisia s prostredím alebo situáciou zahrňujúcou typ práce, ktorú „jedinci vykonávajú; kultúra, klíma a štýl riadenia v organizácií, sociálnu skupinu, v ktorej jedinci pracujú; a referenčné skupiny, ktoré jedinci používajú pre urovnávacie účely“ (ARMSTRONG, 1999, s. 277-278).

2.5 Kontingenčná teória

Kontingenčným prístupom rozumieme taký prístup organizácie, ktorá ak chce byť efektívna musí sa prispôbiť svojmu okoliu. Prvotne bola v sociológii kontingenčná teória označovaná ako štrukturálny funkcionalizmus. Vplyv má päť kľúčových faktorov:

- Technológia
- Prostredie
- Veľkosť

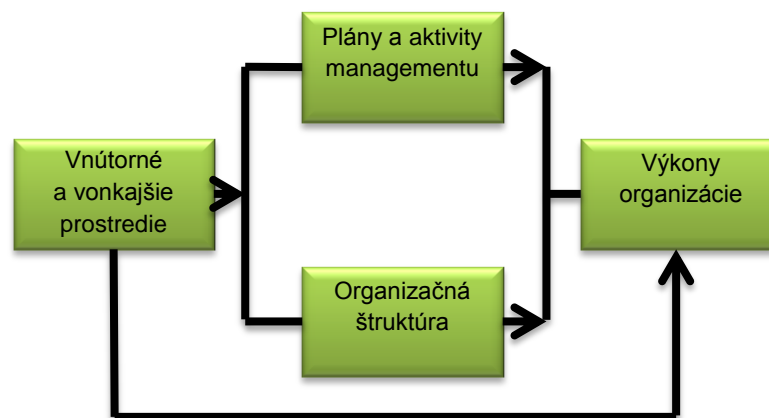
- Diverzifikácia
- Internacionalizácia.

Pri spojení situácie, stratégie organizačnej štruktúry, je vysoká pravdepodobnosť úspechu organizácie (DĚDINA, et al., 2007). Medzi ďalšie významné charakteristiky patrí:

- Normatívna povaha – predpoklad existencie určitej technológie, prostredia, veľkosti organizácie a histórie firmy, najvhodnejšia sa javí štruktúra
- Neexistencia viacerých možností pre daný stav – napr. ak sa jedná o určitý typ vonkajšieho prostredia, použije sa práve jedna organizačná štruktúra
- Predpoklad, že rovnaké príčiny vyvolajú rovnaké následky – nepredpokladá sa situácia, kedy s malým rozdielom na vstupe dôjde na strane výstupu k radikálnym zmenám
- Predpoklad, že úspech je stavom rovnováhy – predpokladá, že úspešné firmy sa nachádzajú v stave rovnováhy a ich budúcnosť je predvídateľná (DĚDINA, et al., 2007).

S rastom organizácie a prechádzaním jednotlivými fázami životného cyklu mení svoje ciele, úroveň inovácií a systém riadenia. Tieto aspekty významne ovplyvňujú použitú organizačnú štruktúru.

Obr. 4: Kontingentný model



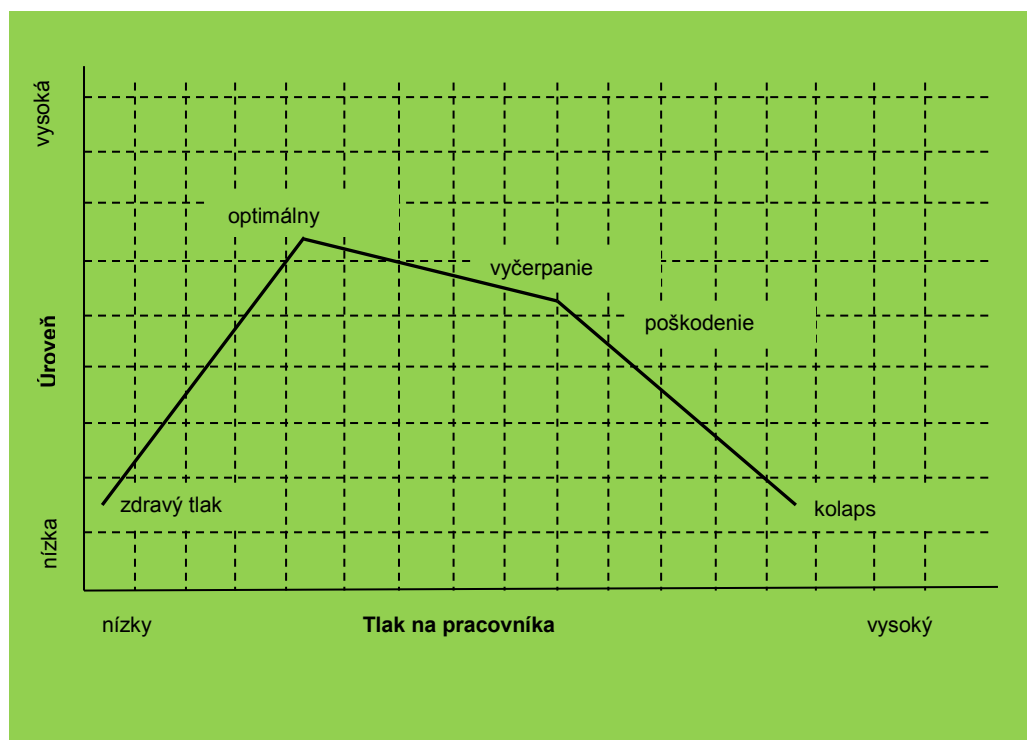
Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální managment*. Praha: Grada Publishing, 1999. s.53

Fiedlerová kontingenčná teória, nazývaná aj kontingenčný model, ktorý identickým spôsobom berie do úvahy nielen spôsob a štýl vedenia nadriadeného pracovníka, ale aj aktuálne situačné faktory. Existuje úzke prepojenie v rámci organizačného kontextu s manažérskymi schopnosťami, zamestnancami a úlohami ktoré vykonávajú. Univerzálnosť však neexistuje, treba vždy pristupovať k jedinečným danostiam a okolnostiam.

3. MODERNÉ STRATÉGIE RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Organizácia nie je statická, neustále sa vyvíja a mení. Je to živý organizmus, ktorý sa prispôsobuje svojmu okoliu a potrebám. Reakcia na podnety je dôvod prečo sa rozvíjala, aby dochádzalo k rastúcej efektívnosti, aby vo svojom prostredí prežila. Ak dochádza k organizačnému rozvoju, dochádza súčasne k harmonizácii cieľov zamestnancov a organizácie. Každý jednotlivec sa však so zmenami vyrovnáva v rámci svojich schopností a možností. „Ak je táto hranica prekročená, jednotlivec už nie je schopný na zmenu reagovať“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 215). Ako je jednotlivec schopný znášať vplyv okolia v kontexte s organizačnými zmenami a v akom cykle sa na samotnú zmenu adaptuje znázorňuje tzv. U-krivka Yerkes-Dodsonovho zákona.

Graf 1: „U“ krivka tlaku a výkonu



Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 216

3.1 Zmeny v organizácii

Identifikácia a odkrytie spôsobu na úspešné vyrovnanie sa so zmenami je cieľom tejto diplomovej práce. Ako sa s tým vyrovnáva organizácia ako celok? Ako tento proces zvládajú jednotlivci, teda pracovníci organizácie? Nikdy k nemu nedochádza samovoľne, ale existujú tzv. spúšťače, ktoré môžeme rozdeliť do dvoch kategórií, tak ako vplyv okolia na externé a interné faktory a činitele.

Externým spúšťačom môže byť zavedenie novej technológie, vývin a uvedenie do praxe nového výrobku materiálu, globálna zmena alebo aj zmeny sociálnych hodnôt. Analýza konzumnej spoločnosti však nie je súčasťou a cieľom tejto práce.

Interný spúšťač nie je len jeden faktor. Znova ide o zoskupenie viacerých činiteľov. Zamestnanci nepracujú s využitím všetkých svojich síl, práca v organizácii je vykonávaná pod veľkým stresom, došlo k offshorsingu, outsourcing, úplná zmena vlastníka.

K zmenám teda dochádza bez ohľadu či si to prajeme alebo nie. Z danej situácie je však potrebné hľadať priaznivé a prijateľné východisko (DĚDINA, et al., 2007).

Podľa krivky tlaku a výkonu, na tzv. U krivke, graf č. 1, je teda zreteľné, že v prípade akýchkoľvek zmien negatívnych, ale aj pozitívnych, musíme brať do úvahy odpor, najmä v úvodných štádiách a etapách. Odpor má rôzne základy, nie vždy sa jedná o deštruktívnu a úmyselnú sabotáž. Je možné stanoviť štyri hlavné dôvody prejavu odporu proti organizačným zmenám:

- **Vlastné záujmy** – človek si vytvorí svoj spoločenský status a väzby. Pri zmene vzniká možnosť hrozby straty už získaných istôt.
- **Nepochopenie a nedostatok dôvery** – vrodené odmietanie zmien, strach z neznámeho a všetkého, čomu nerozumieme.
- **Protichodné záujmy** – jeden zo zamestnancov stráca, iný získava.
- **Nízka tolerancia voči zmenám** - každý jedinec predpokladá, kam až jeho schopnosti, znalosti a zručnosti siahajú. Nie všetci ľudia reálne tieto možnosti odhadnú. Ak majú príliš veľa pochybností a nízku

mieru sebadôvery, myslia si o sebe, že novinky a zmeny nezvládnu (DĚDINA, et al., 2007).

Pri zmene je teda vhodné myslieť na obe zúčastnené strany a psychologickú zmluvu, keď každá zo zúčastnených strán má svoje očakávania, u ktorých predpokladá ich naplnenie. Nekompromisnosť je síce dôležitá, spolu s jednoznačným stanovením cieľov, ale príliš veľký nátlak však môže spôsobiť viac škody ako úžitku. Bolo definovaných šesť základných techník, ktoré napomáhajú zvládnutie a zdolanie odporu:

- Vzdelanie a informovanosť – prístup k potrebným údajom a otvorenosť k informáciám
- Participácia všetkých zúčastnených strán na prebiehajúcich zmenách – spolupráca a spoluúčasť sú kľúčovým faktorom
- Vyjednávanie a dohody – nájdenie kompromisu, prijateľnému pre všetky zúčastnené strany
- Manipulácia - snaha o priame alebo nepriame ovplyvňovanie stanoviska jednotlivcov
- Implicitný a explicitný nátlak – pri nízkych preferenciách na presadenie zmien môže dôjsť k skrytému alebo priamemu donúteniu (DĚDINA, et al., 2007).

Je dôležité vždy adekvátne vnímanie a poskytnutie času, čím ho je menej, tým častejšie dochádza k stresujúcim udalostiam. Tlak znamenajúci nedostatok času predstavuje faktor, u ktorého nemožno zaujať nevšímavý postoj. Je potrebné z hľadiska manažmentu nastaviť rovnováhu medzi pracovnými činnosťami a podmienkami, za ktorých bude zamestnanec danú činnosť vykonávať. Samotnú záťaž rozlišujeme na **nadlimitnú** (prevyšujúcu kapacitu) a **sublimitnú** (voľná kapacita).

svoje znalosti vzhľadom na zmeny, ktoré prebiehajú v ich okolí. „Formovanie pracovných schopností v rámci modernej personálnej práce prekračuje hranice obvyčajnej odbornej spôsobilosti (kvalifikácie) a stále viac zahŕňa i formovanie osobnosti pracovníka“ (KOUBEK, 2007, s. 254). Vzdelávanie sa zameriava na niekoľko súbežných dimenzií ako je preškolenie, zdokonalenie, prispôsobenie alebo rozvoj zamestnancov. „Vzdelávanie zamestnancov možno charakterizovať ako permanentný proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomosti, zručnosti a motivácie zamestnancov podniku tým, že sa učia na základe využitia rôznych metód. Výsledkom je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými“ (KACHAŇÁKOVÁ, 2007, s. 106).

Ak zamestnancovi chýbajú vedomosti, nastáva potreba vzdelávania, ktoré pri výkone svojej práce nutne potrebuje. Dôvod je jednoduchý a prozaický, úspešnosť a efektívnosť. „Základným dôvodom vzdelávania je zmena. Má mnoho podôb a tvári. Nech už ide o rozmanitosť zmien technologických postupov a výrobných procesov, zmien v zariadení a vybavení, až po stále intenzívnejšie zmeny i v administratívnej a riadiacej sfére“ (STÝBLO, 1992, s. 70).

Vzdelávanie rozdeľujeme do dvoch základných druhov:

Všeobecné vzdelávanie

Zahŕňa „oblasť všeobecného vzdelávania je orientovaná v prevažnej miere na sociálny rozvoj jedinca, na jeho osobnosť. V tejto oblasti sa neuplatňuje aktivita organizácie. Je to oblasť riadená a kontrolovaná štátom“ (KOUBEK, 2007, s. 255). V tomto prípade sa jedná o komplexné vzdelávanie. Uvedený proces je zameraný na schopnosti a znalosti, ktoré majú spoločného menovateľa a majú všeobecný charakter. Všeobecné vzdelanie je postavené na základnej báze pre všestrannú orientáciu a formovanie jedinca, aby sa dokázal bezproblémovo zapojiť do spoločnosti.

Odborné vzdelávanie

Samotný názov upresňuje o aký druh vzdelávania sa jedná. „Uskutočňuje sa v ňom proces prípravy na povolanie, formovanie špecifických, na určité zamestnanie orientovaných znalostí a zručností a ich aktualizáciu, či prispôsobovanie meniacim sa požiadavkám pracovného miesta. Oblasť odborného vzdelávania je teda orientovaná na zamestnanie a zahŕňa jednak základnú prípravu na povolanie, jednak doškolovanie alebo prehĺbovanie kvalifikácie. Zvláštnym prípadom je potom preškolovanie alebo rekvalifikácia“ (KOUBEK, 2007, s. 255-256). Jedná sa o štruktúru, resp. zloženie zručností, vedomostí s adresnou charakteristikou na ohraničenú sekciu odbornej práce. Ide zvyčajne o vzdelávanie v odbore a prípravu na stredných odborných školách.

„V rámci formovania pracovných schopností pracovníkov sa organizácie spravidla angažujú v plnej miere pri orientácii pracovníkov a doškolovaní pracovníkov, poprípade i pri preškolovaní pracovníkov, ak k nemu dochádza z iniciatívy organizácie k uspokojeniu ich potrieb“ (KOUBEK, 2007, s. 256).

3.2.2 Prístup k firemnému vzdelávaniu

Je dôležité, aký postoj zaujme organizácia k firemnému vzdelávaniu. Pomocou neho sa naskytá priestor na realizáciu svojej personálnej taktiky. „Intenzita a šírka záberu vzdelávania pracovníkov závisí na personálnej politike a personálnej stratégii organizácie“ (KOUBEK, 2007, s. 258). Organizácia môže do svojich radov vziať zamestnanca, ktorý je hotový, teda odborne pripravený, alebo sa rozhodne pre vzdelávanie až po zistení, že je to potrebné a naliehavé. „K vzdelávaniu potom dochádza náhodne, nepravidelne a veľakrát je to kampaňovitá záležitosť. Najefektívnejším vzdelávaním pracovníkov v organizácii je dobre organizované systematické vzdelávanie“ (KOUBEK, 2007, s. 258-259). Systematické vzdelávanie prebieha nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu, t.j. už nadobudnuté znalosti a vedomosti sa buď obnovujú, alebo rozširujú. „Systematické vzdelávanie je vzdelávanie, ktoré je vytvorené špecificky k uspokojeniu definovaných potrieb. Je plánované

a zabezpečované ľuďmi, ktorí vedú ako vzdelávať a dopad vzdelávania je starostlivo vyhodnocovaný“ (ARMSTRONG, 1999, s. 535). Princíp sústavného rozvoja vyjadruje, že politika zabezpečenia vzdelania pre zamestnancov len pri ich nástupe na pracovné miesto, alebo v určitom čase ich životnej dráhy je nepredvídavá. „Miesto toho je potrebné vidieť vzdelávanie ako sústavný proces, kladúci menší dôraz na formálne vyučovanie, ale zato zvýšený dôraz na zodpovednosť ľudí za ich vlastné vzdelávanie“ (ARMSTRONG, 1999, s. 52). Organizácie by mali venovať dostatočnú pozornosť tomu, čo by sa malo pre dosiahnutie stáleho a trvalo vysokého stupňa výkonu ľudí zrealizovať. Organizácia stanovuje, čo od svojich zamestnancov vyžaduje v oblasti prehĺbovania ich kvalifikácie. Je potrebné určiť akým spôsobom to dosiahneme a stanoviť systém.

Obr. 5: Systém vzdelávania a jeho fázy



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdělávání pracovníků v organizaci*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 103

Usporiadanie sústavy firemného vzdelávania je postavené na štvorfázovom modeli obr. č. 5, ktorý je konštruovaný na základe:

Identifikácia a analýza vzdelávacích potrieb

- sylabus informácií o aktuálnom stave, na jeho základe dospejeme k zisteniu deficitu, ktorý je potrebné vzdelávaním odstrániť.

Plánovanie vzdelávania

- spracovanie návrhu podľa obr. č. 6. Stanovenie aký druh vzdelávania je k uspokojeniu potrieb vyžadovaný.

Obr. 6: Otázky pri projektovaní vzdelávacej akcie



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, H. *Vzdelávaní pracovníků v organizaci*. Olomouc: UPOL, 2008. s. 123

Realizácie vzdelávania

- uskutočnenie/prevedenie vypracovaného návrhu
- využitie skúsených a školených vzdelávateľov pri plánovaní a realizácii vzdelávania.

Monitoring a vyhodnotenie vzdelávania, záverečný výrok o jeho efektívnosti, koncová evaluácia

- zhodnotenie andragogickej a ekonomickej účinnosti
- úlohou je zistenie efektívnosti.

Systematické vzdelávanie má svoje prednosti, ale aj záporné stránky. Medzi **výhody** môžeme spoľahlivo zahrnúť utváranie podnikovej kultúry, interferenciu pracovného výkonu. Zvyšuje prevádzkovú flexibilitu, či pozdvihuje výkon nielen jednotlivca, ale celej organizácie. Na **nevýhodu sa** môže zmeniť, ak sa stane vzdelávanie prostriedkom manipulácie, resp. sa kvalifikácia a zaistenie profilu rozširuje na úkor rozvoja osobnosti.

3.3 Motivácia

Akým spôsobom by sa mali motivovať zamestnanci v záujme dosiahnutia cieľov organizácie? Motivovať na základe psychologickéj zmluvy, ktorá je nepísanou formou alebo formálnymi dokumentmi. Je evidentné, že motivácia je vzájomný, teda interakčný proces. „Motivovať niekoho znamená orientovať ho na konkrétny cieľ a umožniť mu isté uspokojenie z hľadiska jeho potrieb, resp. návykov, záujmov, ideálov hodnotovej orientácie. Subjektom motivovania je manažér, objektom motivácie je riadený zamestnanec“ (KACHAŇÁKOVÁ, et al., 2007 s. 156). Zmyslom motivácie je nenásilné vytvorenie pozitívneho prístupu k výkonu alebo typu chovania. Úloha je potom plnená pod vplyvom vonkajších podnetov (stimulov), alebo pod vplyvom vnútorných impulzov, motívov, pričom oboje môže účinkovať súhrne a recipročne, obojstranne sa upevňovať. Motivovať zamestnancov môžeme v otvorenej stupnici, pomocou rôznych nástrojov. Základné rozdelenie považujeme za:

1. **Priame** - jedná sa o finančnú odmenu, základný plat, provízie, prémie a pod.
2. **Nepriame** - považované vo forme benefitov, akým je dnes doplnkové dôchodkové sporenie, odmeny pri životných jubileách, mobilný telefón aj na súkromné účely, pripojenie na internet, tzv. Sick days, kedy organizácia poskytne zamestnancovi pracovné voľno ak sa necíti zdravotne v poriadku. Nie je pri tom potrebné riešiť žiadne formálne náležitosti. Vymedzený je len počet dní, ktoré je možné takýmto spôsobom čerpať.
3. **Nepeňažné** odmeňovanie - služobný automobil, príspevok na dovolenku, rôzna forma starostlivosti o deti.

Ak chceme motivovať a stimulovať, chceme teda dosiahnuť u zamestnanca **zlepšenie výkonu**. Pomocou spätnej väzby je umožnené vykonať kroky vedúce k náprave. Aj pochvala je spôsob, ktorým môže nadriadený motivovať. Ďalej **určujeme odmenu** - odmeny stanovujeme na

základe pracovného hodnotenia. Jedným z dôležitých faktorov je aj kariéra a **rozhodovanie o pracovnom zaradení** - povýšenie, zvyčajne na základe už vykonanej práce, preradenie na inú prácu, využitie potenciálu, alebo preradenie smerom nadol.

Aj pri motivácii zamestnanca je potrebné mať vopred stanovenú stratégiu. S motiváciou sú spojené kvalita pracovného života, vzťahy na pracovisku a pracovné podmienky. Vplývajú na pracovníka, pretože sú charakteristické širokými súvislosťami a majú dosah na súkromný život. Nie je možné ich izolovať. Motivácia je demonštračným príkladom vzájomného prepojenia personálnych činnosti a stratégií. Znova sa teda dostávame k organizácii, viď kapitola 2. a podkapitola č. 2.3 *Organizačné chovanie a Firemná kultúra*.

3.4 Znalostný manažment

Podstatou podnikania a úspešnosti organizácie v dnešnej dobe je flexibilita, pripravenosť a otvorenosť zmenám. V praxi to znamená rýchlu reakciu a prispôsobovanie sa všetkým zlomom a reformám. Meniace sa ceny na trhu, uvedenie nových prípravkov, marketingové akcie, alebo poskytovanie novoutvorených služieb. Organizácie si kladú otázky, ako sa vyvarovať chybným rozhodnutiam. Každá prezieravá organizácia sa snaží logicky, prijateľným spôsobom eliminovať chyby, primárne ak sa učí na tých, ktorých sa už dopustila. Na vývine riadenia ľudských zdrojov viď kapitola č.1 *História* a podkapitola č. 1.1 *Vývoj riadenie ľudských zdrojov*, je podrobnejšie uvedené prečo boli niektoré z teórií úspešné a iné zasa menej. Čím sa odlišovali, alebo v čom boli dokonalejšie a výraznejšie ako predošlé. Riešenie učiť sa na vlastných chybách síce nie je tou najlepšou eventualitou, ale ignorovanie chýb a nevzatie ponaučenia si, je ďaleko horšie. Nie je jednoduché a bezproblémové, aby manažér dospel k efektívnemu rozhodnutiu. Dôležité je, aby bola pravdepodobnosť čo najvyššia. K tomu potrebuje štyri hlavné atribúty, akým sú:

- kvalita
- včasnosť
- akceptácia
- etika

Výsledkom uvedených atribútov je efektívne rozhodnutie.

Obr. 7 Predpoklad efektívneho rozhodnutia



Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 72

Kvalita je samotná podstata rozhodnutia. Mali by byť v zhode so strategickými cieľmi podniku. Logicky však dospejeme k názoru, že nie každé je primerané a adekvátne. V danom okamihu však hľadáme uspokojivú úroveň.

Včasnosť časová strata znamená neefektívne využitie akýchkoľvek zdrojov a stratu konkurencieschopnosti.

Akceptácia nutná podpora všetkých úrovní.

Etika pri rozhodovaní dochádza v časti ku konfliktom záujmov v rôznych smeroch.

Výsledok výsledkom by malo byť v teoretickej rovine, za predpokladu splnenia menovaných faktorov efektívne rozhodnutie (DĚDINA, et al., 2007).

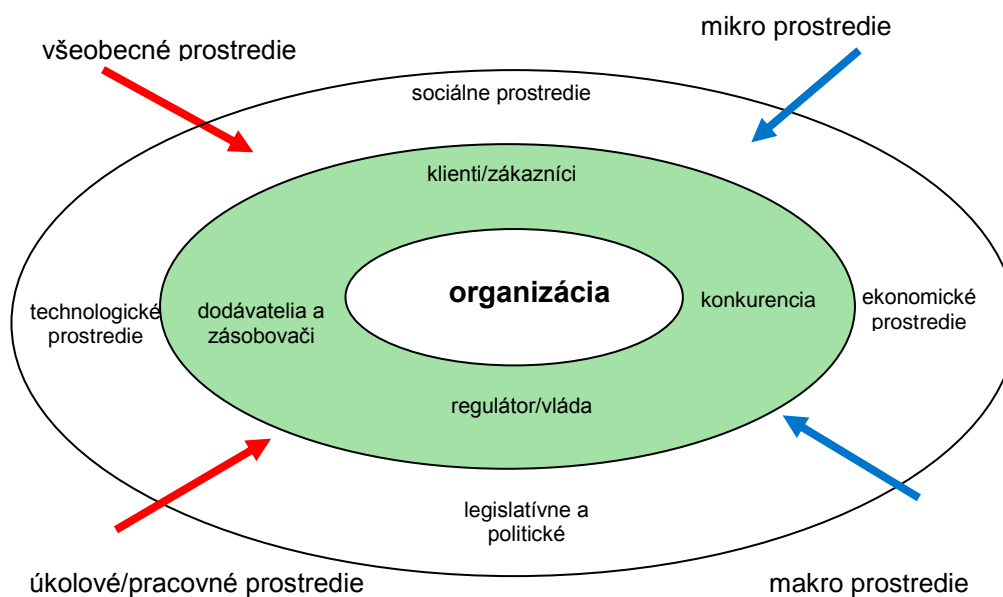
4. ČINITELE VPLÝVAJÚCE NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

4.1 Faktory prostredia

Organizácia existuje vo vzájomnom vzťahu s prostredím. Jedná sa o recipročný vzťah. „Každý systém pracuje s určitými vstupmi, ktoré sú transformované do výstupov, ktoré smerujú do okolitého prostredia. Vývoj stratégií je variantná činnosť, ktorá je zabezpečená rozhodovacími procesmi a ich podpornými technikami“ (DUCHOŇ, et al., 2008, s. 5). Takže „ak má byť organizácia efektívna, musí byť v súlade so svojim prostredím. Prostredie určí, ktorá organizácia prežije v konkurencii. V súlade s Darwinom prostredie vyberá schopných a vylučuje slabých“ (BĚLOHLÁVEK, 1994, s. 13).

Prostredie je definované ako „súhrn podmienok, v ktorých niečo existuje, v ktorých sa niečo koná“ (PISARČÍKOVÁ, POVAŽAJ, 2000, s. 579). Výstižnejšiu definíciu však nájdeme v sociologickom slovníku „prostredie je všetko, čo leží za hranicami systému a čomu sa systém pre svoje prežitie musí prispôbiť alebo to meniť“ (JANDOUREK, 2001 s. 96). Ak hovoríme o prostredí, ktoré organizáciu obklopuje, máme na mysli dve dimenzie, vnútornú a vonkajšiu. Môžeme teda konštatovať, že podstatou vnútorného prostredia je organizačné chovanie, jeho kultúra. Externé, teda vonkajšie prostredie pozostáva z prvkov, ktoré sú charakterizované manažérskou technikou STEP, (Sociálnokultúrne zložky, Technická a technologická zložka, Ekonomická zložka, Politické a právne faktory). „Pri pohľade na organizáciu ako na otvorený systém pre zmenu sledujeme, ako jej činnosť ovplyvňujú vonkajšie vplyvy. Vplyvy nepriame sa môžu za určitých okolností zmeniť na vplyvy priame“ (CIMBÁLNÍKOVÁ, 2007, s. 38).

Obr. 8: Vonkajšie prostredie organizácie



Zdroj: BARTOŇKOVÁ, H. *Projektování vzdělávací akce*. Olomouc: UPOL, 2006. s. 9

Výsledky dosiahnutej práce, sú okrem iných činiteľov veľmi závislé na sociálnych interakciách a to interakcii pracovník - spolupracovník. Vonkajšie prostredie zahŕňa vplyvy dlhodobejšieho charakteru. Sociálne prostredie a geografické členenie má vplyv na organizáciu. „Zvyšuje sa podiel obyvateľov v poproduktívnom veku, rastie materiálna vybavenosť domácností. Uvedené trendy majú vplyv na objem a štruktúru dopytu po službách“ (ĎAĎO et al., 2006, s. 125). Životná úroveň obyvateľov sa vyvíja spolu s meniacou sa štruktúrou ekonomiky.

Ekonomické prostredie

Základnou podmienkou je zdravá ekonomická situácia. Vplyv konkurencie a stabilita dodávateľov je ďalším faktorom na podnikateľskom trhu. Vývoj svetovej a domácej ekonomiky nemá len stabilný alebo stúpajúci trend, ale môže dôjsť aj k hospodárskemu poklesu, recesii. „Spotrebiteľské správanie ovplyvňujú osobné charakteristiky spotrebiteľa a proces rozhodovania o nákupe“ (KOTLER, ARMSTRONG, 1992, s. 129). Ekonomické prostredie vo vnútri organizácie rozhoduje o tom, či sa organizácia rozširuje. Rozšírenie znamená prijatie nových pracovníkov, teda ďalšie finančné náklady.

Ekonomika je činiteľ, ktorý rozhoduje o zaistení potrebných a vhodných zdrojov. Alokácia zdrojov je výsledkom analýzy a následne rozhodovacieho procesu. Pod pojmom zdroj rozumieme rozmanité skupiny, ako napr. materiálové, finančné, energetické alebo ľudské. Alokované prostriedky nemusia byť sústredené spolu na jednom mieste, ale vďaka globalizácii rozložené aj na niekoľkých kontinentoch.

Politické a právne prostredie (legislatíva)

Ďalším z vplyvov je legislatívne prostredie. Pevný sociálny štát, akým sa Slovenská republika usiluje byť, si vyberá svoju daň v podobe pomerne častých zmien v daňovom a odvodom zaťažení podnikateľského prostredia. Zákony teda odrážajú „reakciu spoločnosti na spoločenské, ekonomické alebo politické problémy“ (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993, s. 51). Podstatný je taktiež vplyv eurointegračného procesu. „V posledných rokoch dosiahla internacionalizácia trhu meradla, ktoré nemá v histórii obdoby“ (MILKOVICH, BOUDREAU, 1993, s. 50). Legislatíva a legislatívne inštitúcie ovplyvňuje chovanie ľudí a určujú vo vymedzených normách chovanie organizácii. Tieto sily určujú základné legislatívne predpoklady politického systému, právne, majetkové a obchodné predpoklady. „Ďalej určujú práva a povinnosti manažmentu k vlastníkom, zákazníkom, dodávateľom, pracovníkom, k verejnosti, s ktorými je organizácia v nejakom vzťahu. Prejavom týchto síl je napr. zavedenie rôznych stupňov regulácie a deregulácie podnikania. Sem patria tiež vzťahy medzi environmentalistami a podnikateľskými odvetviami“ (DUCHOŇ, et al., 2008 s. 9).

Technické a technologické prostredie

Technologické prostredie je charakteristické rýchlo sa meniacim tempom. Prístupnosť, alebo naopak nedostupnosť technológií (napr. nedostatok financií) má v dnešnej dobe markantné pôsobenie na úspešnosť či neúspešnosť organizácie. Aby bola organizácia konkurencieschopná je nevyhnutné s dobou nielen kráčať, ale potrebné technologické vybavenie mať k dispozícii. V dnešnej dobe je málo odvetví, v ktorých pretrváva tradičná výroba a nie je

potrebné držať krok s technologickým vývojom, resp. kde je priam žiaduce, aby sa dodržiaval tradičný klasický postup. „Integrácia jednotlivých technológií do systému (počítač, internet, telefón, kamera) umožňuje zdokonaľiť existujúce a ponúknuť nové služby“ (ĎAĎO et al., 2006, s. 122).

Vnútorne prostredie/mikroprostredie

Mikroprostredie je charakteristické internými vzťahmi. Je potrebné rátať s vlastnosťami jedincov, rôznym rebríčkom hodnôt a vzhľadom na blízkosť, aj na zodpovedajúcu komunikáciu a zasahovanie do osobnej zóny. Vnútorne/interné zmeny prebiehajú na rozličných stupňoch a miere. „Základnou súčasťou mikrookolia, prostredia podniku je aj jeho priama alebo vzdialenejšia konkurencia, no osobitne zákazník, s jeho všetkými danosťami, špecifikami a charakteristikami“ (ĎAĎO et al., 2006, s. 127).

Zákazníci, klienti

Zákaznícky vplyv podľa demografickej štruktúry môžeme ponímať ako vekovú štruktúru obyvateľstva v danom regióne, resp. jeho ekonomická sila, teda kúpyschopnosť. „Ak spotrebiteľ (kupujúci) predstavuje silne motivovanú skupinu, jeho sila je väčšia“ (ĎAĎO et al., 2006, s. 140).

Konkurencia

Konkurencia je jedným z hlavných faktorov vymedzenia úspechu alebo neúspechu podniku. Tento prvok, môžeme ovplyvniť najmenej. Je potrebná nielen identifikácia konkurencie a získavanie údajov, ale aj porovnávanie/benchmarking. Benchmarking je posudzovaný ako základná technika pri zisťovaní a posudzovaní informácií o konkurenciách.

Regulátor/vláda

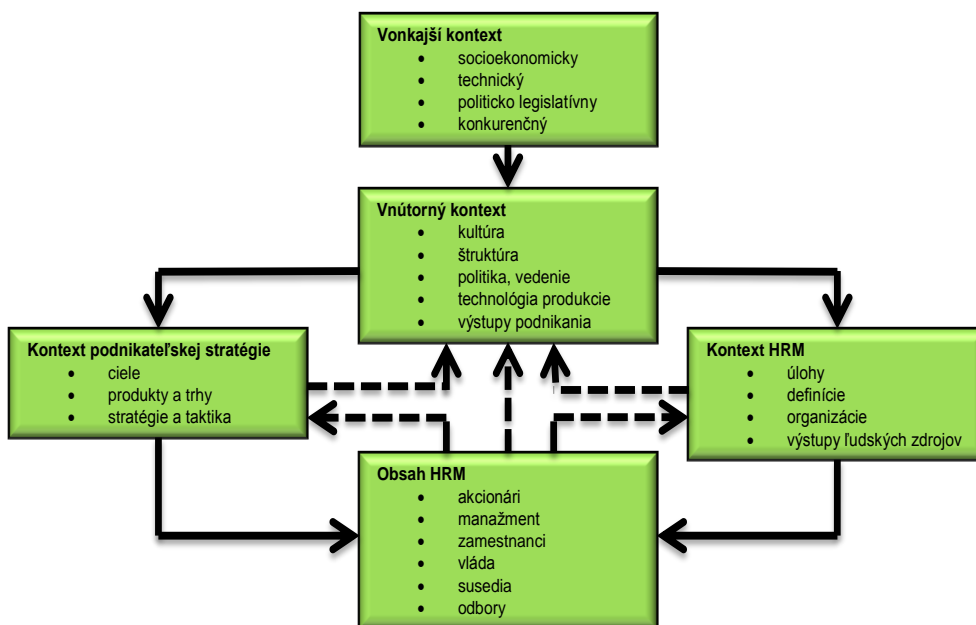
V mikroprostredí je účinnosť vymedzená aj územnou pôsobnosťou. Takéto kompetencie sa prejavujú v oblasti povoľovania niektorých činností (napr. lokálne dane) alebo oblasti kontroly (napr. špecializovaná štátna správa).

Dodávateľia/zásobovači

Odberateľ je s dodávateľom úzko spätý. Zvraty v cenovej politike, deficit či výkyvy v dodávkach, alebo iné nepredvídané udalosti môžu krátkodobo ohroziť a narušiť predaj. Stupňovanie nákladov na vstupe môže byť opodstatneným argumentom pre zvýšenie cien výrobkov, a tým ohroziť objem predaja. Z dlhodobého hľadiska dokonca poškodiť dobré meno dodávateľa, resp. jej zánik.

Pre porovnanie je možné na obr. 9, pozorovať, akým spôsobom sa prejavuje vonkajší a vnútorný vplyv v kontexte na riadenie ľudských zdrojov.

Obr. 9: Model manažmentu ľudských zdrojov



Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 241

Strategická analýza **PEST**, je akronymum (skratka) niekoľkých slov, ktoré charakterizujú analýzu. Samotná analýza znamená vonkajšiu typológiu faktorov.

P political	<i>politické</i>	pôsobenie lokálnych a štátnych vplyvov
E economical	<i>ekonomicky</i>	vplyv svetovej, národnej ale aj miestnej ekonomiky
S social	<i>sociálny</i>	posun zmien dovnútra organizácie
T technological	<i>technologický</i>	dopad technológie, rôzne súvislosti starých a nových nastupujúcich, vyspelejších
L legal	<i>legislatívny</i>	vplyv, európsky /EÚ/, národný a miestny

Rozšírenie o ďalší faktor znamená modifikáciu na **PESTLE**,

E ecological	<i>ekologicky</i>	enviromentalizmus.
---------------------	-------------------	--------------------

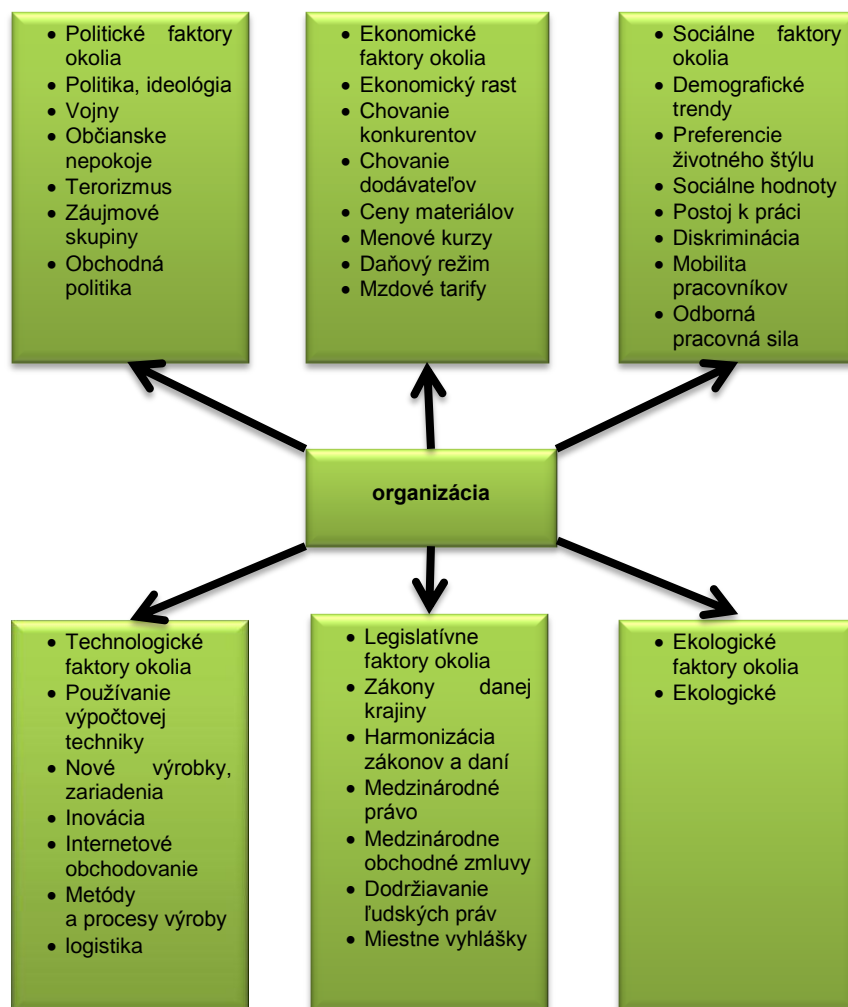
Uvedenú analýzu môžeme ďalej modifikovať na alternatívu analýzy **STEEPLED**, činitele sú identické navyše je pridané **E** – ethics (etický) a **D** demographic (demografia) demografický faktor.

Ďalšou alternatívou je **STEER** analýza, opäť základňa **PEST**, faktory zostávajú, usporiadanie je však pozmenené na:

S	<i>socio cultural</i>	sociokultúrne faktory
T	<i>technological</i>	technologické faktory
E	<i>economic</i>	ekonomické faktory
E	<i>ecological</i>	ekologické faktory
R	<i>regulatory</i>	regulujúce činitele, legislatíva ako regulácia

PEST analýza, alebo ktorákoľvek z jej následných modifikácií sa používa, ak chceme analyzovať dopady a vplyvy.

Obr. 10: Analýza PESTLE v grafickom znázornení



Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 25

4.1.1 Vonkajšie prostredie a vnútorne prostredie

Vonkajšie prostredie tvorí súbor vonkajších podmienok. Ako sa má organizácia chovať vo vonkajšom prostredí? Nemusí byť len pasívnym účastníkom, môže sa aktívnym spôsobom podieľať na tvorbe a zmene vonkajšieho prostredia. Pomocou Ansoffovej typológie prostredia, uvedenej v tab. č. 3, je možné vhodným spôsobom zvoliť vhodnú taktiku manažmentu. Typológia „identifikuje päť typov turbulentného prostredia, ku každému typu

odporúča príslušnú organizačnú stratégiu a postoj manažmentu k turbulencii prostredia. Ak dôjde k zmene typu turbulencie, musí podľa Ansoffa reagovať organizácia zmenou stratégie a postojov k okoliu“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 26).

Tab. 3: Ansoffova typológia prostredia – turbulencia, stratégia, postoj

	Chovanie prostredia	Organizačná stratégia	Postoj manažmentu
1	Opakované Žiadna alebo malé zmeny	Nemenné chovanie Založené na precedense	Hľadanie stability Odmietanie zmien
2	Expandujúce Pomaly narastajúce zmeny	Stratégia nasledovania Zmeny založené na vlastných skúsenostiach	Zameranie na efektivitu Adaptácia na zmeny
3	Meniace sa Rýchlo narastajúce zmeny	Vytváranie predpovedí Odhad zmien založený na extrapolácií prebiehajúcich zmien	Zameranie na trhy Hľadanie známych zmien
4	Nespojité Nespojité, ale predpovedateľné	Podnikateľské Sústavné zavádzanie nových stratégií na základe skúmaných príležitosti	Zamerané na okolie Hľadanie nových ale súvisiacich zmien
5	Prekvapivé Nespojité a nepredpovedateľné	Kreatívna stratégia Sústavné zavádzanie nových a kreatívnych stratégií	Vytváranie okolitého prostredia Hľadanie novátorských zmien

Zdroj: DĚDINA, J. et al. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 27

Politika má dopad, ktorý nebol pôvodne zamýšľaný. Napr. regulácie cien sa zvyčajne zavádzajú v situáciách, kedy sa tvorcovia politiky domnievajú, že tržná cena tovaru, alebo služby je nespravodlivá voči predávajúcim alebo kupujúcim. Často to bývajú práve tieto politiky, ktoré vytvárajú nespravodlivosť iného druhu. Vláda môže reagovať regulačnými politikami, ktorými bude priamo regulovať chovanie subjektov, alebo tržne orientovanými politikami, ktoré vytvárajú správne motivácie, takže súkromné subjekty potom dokážu vyriešiť vzniknuté problémy samy medzi sebou.

Vnútorne prostredie

Mikroprostredie je pohľad na organizáciu a jednotlivé činnosti zvnútra. Ide o spoluprácu interných zložiek a rozhodnutí a oboje je vo vzájomnej interakcii.

4.2 Analýza

Vymedzenie pojmu analýza môžeme charakterizovať ako výskum, rozbor vzťahov. Pomocou nej môžeme na základe vhodne zvolenej metódy skúmať vlastnosti objektu, ktorý nás zaujíma. Pri kvalitne vykonanej analýze má manažment možnosť zmeniť spôsob vedenia organizácie, zvýšiť jej efektivitu, výkonnosť a konkurencieschopnosť. Existuje množstvo manažérskych techník a metód. Je dôležité zvoliť si tú správnu, ktorá bude nápomocná pri dosiahnutí vytýčených cieľov a po dôkladnom monitoringu aktuálnej situácie, dokáže znížiť riziko hrozby.

4.2.1 STEP Analýza

Analýza STEP umožňuje vyhodnotiť vplyv okolia na organizáciu a zabezpečiť tak v budúcnosti efektívnejšie fungovanie organizácie.

Tab. 4: STEP analýza

Sociálne <ul style="list-style-type: none">• Interkultúrne prostredie a diverzita (rôznorodosť)• Zmeny v štruktúre obyvateľstva• Iné priority a potreby rôznych zákazníckych skupín• Zvyšujúci sa vplyv verejnosti (hlavne „nátlakových skupín“)	Ekonomické <ul style="list-style-type: none">• Nasýtený trh rozvinutých krajín• Pomalší rast• Agresívne exporty• Viacej deregulácie/regulácie• Vplyv ekonomických zoskupení• <i>Ekonomické zdravie</i> konkrétnej krajiny• Rôzne priority rozvoja
Technologické <ul style="list-style-type: none">• ICT – (informačné a komunikačné technológie• Rozvoj „vyspelých technológií“• Technologická vybavenosť (zariadenia organizácie)	Politické <ul style="list-style-type: none">• Vplyv politického systému na ekonomický rozvoj• Vplyv nadnárodných zoskupení na fungovanie tržných mechanizmov• Lokálne a nadnárodné legislatívne opatrenia

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, 2007. s.103

Sociálne prostredie

Vplyv demografie:

- (-) Starnutie obyvateľstva
- (+) Zvyšovanie vzdelanostnej úrovne
- (-) Na Slovensku nízka mobilita pracovnej sily
- (-) Slabá migrácia
- (-) Znižovanie pôrodnosti, prispôsobovanie sa horším životným podmienkam

Technologické prostredie

- (-) Na Slovensku napriek Eurofondom, je nedostatočná podpora venovaná vývoju, vede a výskumu
- (+) V rámci globálneho pohľadu, vývoj ide dopredu najrýchlejšie za posledné desaťročie
- (+) ICT v organizáciách aj domácnostiach

Ekonomické prostredie

- (+) Rast HDP na Slovensku
- (-) Rast výdavkov obyvateľov
- (-) Vysoká nezamestnanosť
- (-) Inflácia

Politické prostredie

- (x) Zmeny v odvodovom zaťažení
- (x) Zmeny v daňovom systéme
- (x) Zmena v zákonníku práce
- (-) Predčasné parlamentné voľby

5. FENOMÉNY SÚČASNEJ SPOLOČNOSTI

5.1 Globalizácia

Čo globalizácia vlastne znamená okrem toho že je symbolom 21. storočia? Je to „celosvetový spoločenský proces, vedúci k stále vyššej vzájomnej prepojenosti a závislosti všetkých oblastí sveta. V ekonomickej oblasti dochádza ku globálnej deľbe práce. Odporcovia globalizácie zasa oponujú, že dochádza k posilňovaniu stratifikácie a k ďalšiemu zbedačovaniu chudobných regiónov, odkiaľ plynú zisky do centier“ (JANDOUREK, 2001, s. 92).

Dnešná spoločnosť sa vyvíja omnoho rýchlejšim tempom ako v minulosti. Viditeľné zmeny sú badateľné už počas života jednej generácie a to vo všetkých oblastiach života, súhrnným názvom týchto zmien, ktoré sa dotýkajú všetkých je globalizácia. „Globalizácia nemá len ekonomickú podobu spojitelnú s novými príležitosťami a formami podnikania. Jej vplyv sa prejavuje aj v dimenziách politiky, ekológie, kultúry či športu a opomenuté nemôžu zostať ani jej negatívne javy, ako je napr. organizovaný zločin, šírenie chorôb, hrozba či vyčerpanie prírodných zdrojov a ohrozenie životného prostredia a celých živočíšnych druhov“ (BASL, et al., 2008, s. 18).

Vznik globalizácie a nárast konkurencie umožnili vznik novej filozofie podnikového riadenia, rozvoj informačných technológií je búrlivý a znalosti sa v našom storočí považujú za cennú devízu. Je potrebné zohľadniť možnosti, ktoré nám prináša členstvo v európskej únii. Všetky tieto zmeny vyžadujú nové znalosti, zručnosti a spôsoby jednania. Je potrebná mobilizácia nevyhnutných prostriedkov pre vzdelávanie a neustály rozvoj ľudských zdrojov. „Vysoká technická náročnosť výrobkov a služieb vyžaduje často neprenositelné zdroje. Spolupráca, nech už na úrovni medzištátnej, inštitucionálnej alebo medziľudskej, vytvára predpoklady pre globalizáciu“ (ŠTROCH, 2009, s. 12). Globalizácia má veľa prívržencov, ale aj odporcov. Má výhody, ale prináša so sebou aj negatívne dôsledky. „K rastu mobility tovaru, práce a kapitálu prispel

veľkou mierou rozvoj technickej a technologickej infraštruktúry medzi ktoré patria predovšetkým dostupné, rýchle a progresívne informačné technológie, rýchlosť, presnosť, početnosť a pravidelnosť dopravného spojenia či technológie, umožňujúce regulovať niektoré trhové zlyhania“ (ŠTROCH, 2009, s. 12). Toto sú pozitívne stránky a prínosy globalizácie, odporcovia globalizácie argumentujú, krajiny tretieho sveta sa ocitajú v pozícii prechodných poskytovateľov nerastných surovín a lacnej pracovnej sily. Pri zmene podmienok, dochádza k premiestneniu firmy za výhodnejšími podmienkami. Zároveň dochádza ku kultúrnej homogenizácii. Podľa Štracha ďalšie dôležité podmienky, ktoré podporujú globalizáciu sú:

- Relatívne ustálenie politicko ekonomického rámca
- Znalosti a pokrok vedy a techniky
- Podstatné zníženie nákladov na produkciu
- Väčšia prístupnosť medzinárodného obchodu pre malé a veľké firmy vyššej vzájomnej prepojenosti.

5.2 Vplyv informačných technológií

Technológie sú nezávislými premennými. Dnešné organizácie si už nedokážeme predstaviť bez vzájomného prepojenia a to bez rozdielu o aký sektor sa jedná. Je dôležité, aby spĺňali individuálne a špecifické požiadavky konkrétnej organizácie. Predpokladom nie je len správny informačný systém vlastniť, ale naučiť ľudí s ním pracovať a využívať ho naplno. Bližšie viď podkapitola č. 3.1 *Zmeny v organizácii*, vplyv faktoru akým je odpor voči zmenám.

„Technický subsystém, aj ten seba modernejší, podlieha fyzickej a morálnej amortizácii, ale cielene profiremne budovaný sociálny subsystém amortizácii nepodlieha – v tom je jeho nezastupiteľnosť a nadštandardná konkurenčná výhoda, z ktorej profitujú predovšetkým učiace sa organizácie uplatňujúce Knowledge Management“ (BARTÁK, 2006 s. 25). Hybnou silou zostáva ľudský kapitál.

Tab. 5: Nezávislá premenná technológie

Nezávislá premenná		Závislá premenná
Technológia ma vplyv	na	<ul style="list-style-type: none"> • Nezamestnanosť • Ekonomický rast • Organizačné štruktúry • Design práce • Kvalita pracovného života

Zdroj: DĚDINA, J. et al., *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 28

Faktory, akým sú technológie „zvlášť vo forme informačných technológií, môžu zvýšiť produktivitu organizácie mechanizmami, ktoré nazývame nahradzovacími. Nahradzovacie mechanizmy sú procesy, pri ktorých stroje na vyššej technologickej úrovni nahrádzajú ľudskú pracovnú silu v organizáciách a spôsobujú rast nezamestnanosti“ (DĚDINA, et al., 2007 s. 28).

V takto vyspelej technologickej spoločnosti, začína byť problémom vzájomná komunikácia. Komunikácia – odovzdávanie si informácií. Ide o druh sociálnej interakcie. Schéma komunikácie je tvorená činiteľmi ako sú:

1. komunikátor (osoba ktorá informácie odovzdáva)
2. komuniké (osoba prijímajúca oznámenie)
3. komuniké (obsah informácia, oznámenie).

Pri komunikácii ide o odovzdanie myšlienky, kde jej stanovíme formu. Vyjadrovanie nazývame kódovaním a jej výsledkom je správa. Pri **verbálnej komunikácii** je správa odovzdávaná hovoreným slovom, alebo písomnou formou, dokumentom. Dôležité je s kým a ako komunikujeme. **Neverbálna komunikácia** a jej dispozície:

- mimika, (výraz tváre)
- haptika, (súčasť neverbálnej komunikácie, dotyky s osobou s ktorou sa rozprávame)
- gestika, (pohyby, ktorými vyjadrujeme, resp. podporujeme vyjadrenie svojho názoru, gestikulácia)

- kinezika, (úmysel oznam pomocou pohybov a držania tela)
- proxemika, (vzdialenosť medzi hovoriacimi)
- Persuázia: je zručnosť pracovať s argumentmi, presvedčanie a získavanie ľudí
- Asertivita: zručnosť aktívne viesť komunikačný proces, v komunikácií presadzovať svoje názory a vízie.
- Aktívne počúvanie
- Empatia: zručnosť vcítiť sa do pocitov, citov, emócií, ktoré komunikačný proces u zúčastnených komunikantov vyvoláva

Využívanie dorozumievania v komunikačnom priebehu ovplyvňuje rad subjektívnych a objektívnych činiteľov. „Medzi najdôležitejšie objektívne faktory patria úrovne komunikácie a ich situačné modifikácie, ktoré sa prejavujú najmä v stupni komplexnosti komunikačných tokov a komunikačných väzieb v každom podniku a majú svoje vyjadrenie v organizačnom a pracovnom poriadku, etickom kódexe a podnikovej kultúre. Tie určujú spôsob komunikácie, ako aj komunikačné nástroje, ktoré sa v podniku v komunikačnom procese používajú“ (SZARKOVÁ, 2009, s. 63).

Zo vzťahového hľadiska rozlišujeme formy komunikácie na:

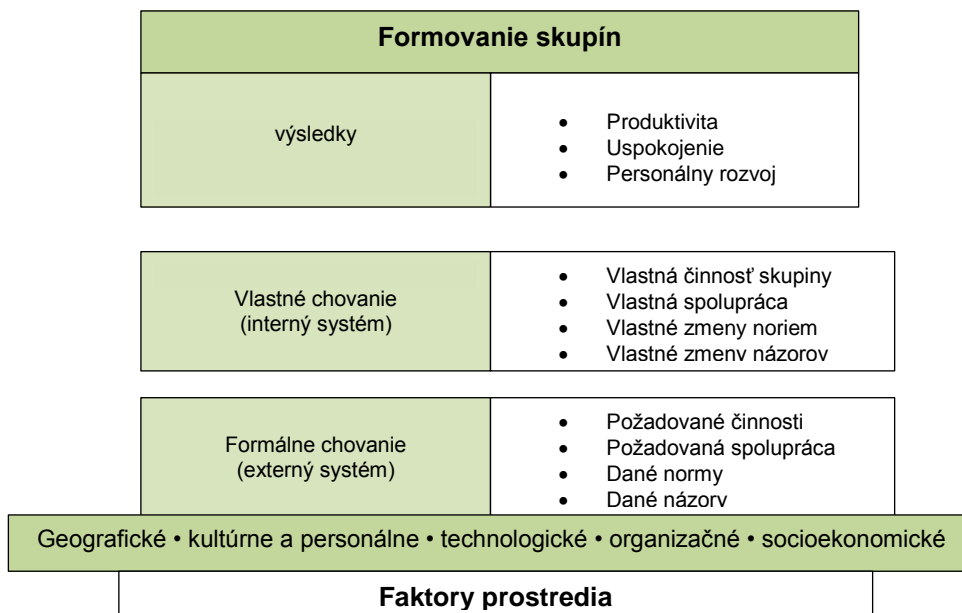
1. Intrapersonálne (získavanie informácii z počítača, knižnice...)
2. Interpersonálne (komunikácia medzi dvoma a viacerými osobami)
3. Masová komunikácia (komunikácia sprostredkovaná masmédiami, akými sú rozhlas, televízia, literatúra, tlač).

5.3 Organizácia a manažment

Americký sociológ George Homans sformuloval teóriu, podľa ktorej každá skupina existuje v určitom prostredí a keďže zároveň platí interakčný proces, je týmto prostredím ovplyvňovaná. Homans stanovil päť dimenzií, „fyzickú (geografickú), kulturno-osobnú, technologickú, organizačnú a socioekonomickú. Hlavným prínosom Homansovej teórie je poznatok, že sa

externé a interné systémy vzájomne ovplyvňujú“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 86). To potvrdzuje opodstatnenosť STEP analýzy.

Obr. 11: Homansov model tvorby skupín



Zdroj: DĚDINA, J. et al., *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 86

Skupiny netvoria kompatibilný celok okamžite a nie sú nemenné, nepovažujeme ich za stále. Vytvárajú sa a prechádzajú etapami tvorenia, vývinu.

- **Formovanie** (hľadanie), orientácia, očakávanie, že vodca stanoví isté pravidlá.
- **Storming** (konfrontácia), členovia skupiny sa snažia vybojovať si svoje miesto. V tejto fáze dochádza k sporom a ku kolíziám. Cieľom organizácie je dosiahnutie výsledkov.
- **Norming** (normovanie), členovia poznajú svoju úlohu, v skupine nastupuje kohéznosť.
- **Performing** (výkon), prevláda efektivita a výkon.
- **Adjourning** (koniec), dochádza k zániku skupín, členovia odchádzajú. (DĚDINA, et al., 2007).

Aby sme predišli chaosu, stanovujeme si pravidlá teda definujeme normy. „Skupinové normy umožňujú jednotlivým členom vyhnúť sa chaosu v ich životoch, zvýši sa predvídateľnosť chovania ostatných a pomôžu k tomu, aby nedochádzalo k nechcenému chovaniu medzi jednotlivými členmi skupiny“ (DĚDINA, et al., 2007, s. 98).

Pre strategický manažment je dôležitá matica priorit, podľa ktorej je možné predvídať pravdepodobnosť vplyvu na organizáciu.

Tab. 6: Matica priorit

		vysoká obtiažnosť	stredná obtiažnosť	nízka obtiažnosť
Pravdepodobnosť výskytu faktora	VYSOKÁ	vo veľkej miere	vo veľkej miere	stredná miera
	STREDNÁ	vo veľkej miere	stredná miera	nízka miera
	NÍZKA	stredná miera	nízka miera	nízka miera
		Pravdepodobnosť vplyvu na firmu		

ZDROJ: Spracované podľa ULRICH, D. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2009

Manažment sa snaží strategickým rozhodovaním stanoviť čo najvyššiu pravdepodobnosť výskytu faktora a jeho vplyv na organizáciu.

EMPIRICKÁ ČASŤ

6. VÝSKUMNÝ PROBLÉM A CIEĽ VÝSKUMU

Organizácia je živý organizmus, ktorý sa snaží na trhu presadiť. „Spoločnosť sa musí rozhodovať, aká práca je potrebná a kto ju bude vykonávať“ (MANKIW, 2000, s. 31). Organizácia neexistuje len sama pre seba, pre naplnenie svojich vnútorných cieľov. Pôsobia na ňu vonkajšie a vnútorné faktory. Aby bola konkurencieschopná musí manažment uskutočňovať rozhodnutia. Samotný proces, pri ktorom dochádza k rozhodnutiam, si nárokuje výmenu cieľov, jedného za druhý. Akým spôsobom sa má dopad vplyvu eliminovať a akým spôsobom prežiť v turbulentnom prostredí?

Cieľom výskumu je teda:

- C1** *Analýza vonkajších vplyvov a vnútorných faktorov, ktorý z nich je dôležitejší. STEP analýza*
- C2** *Vplyv zmien je možné eliminovať, rešpektovaním už overených teórií. Nie je potrebné experimentovať, sledovať zmeny. História je chápaná ako direktíva a nie ako návod.*
- C3** *Výber zamestnancov, vzhľadom na trh práce, je nepodstatný. Pracovníkov je dosť, výber sa uskutočňuje podľa základných kritérií. Pracovný tím je chápaný len ako náhodný zhuk ľudí, nie ako skupina, pomocou ktorej je možno dosiahnuť vytýčené ciele.*
- C4** *Analyzovať faktory, teda činitele vplyvu vonkajšieho a vnútorného prostredia nie je potrebné. Iný ako pasívny prístup neexistuje, nie je žiadna možnosť voľby. Okolie smerom von nie je možné žiadnym spôsobom ovplyvniť. Zmeny je potrebné akceptovať a plne sa im podriaďiť.*

Pre potreby výskumu je hlavná hypotéza H1- H2 a hypotézy H3 - H4, ktoré sú odvodené od základných, sú vedľajšie.

6.1 Stanovenie hypotéz

Predmetom skúmania je organizácia a jej reakcie na vonkajšie a vnútorné vplyvy. Stanovené hypotézy:

- H1** Analýza vonkajších a vnútorných vplyvom na riadenie ľudských zdrojov.
- H2** Pri sledovaní prebiehajúcich zmien a rešpektovaní historického vývinu, dnešok organizáciu nemôže prekvapiť a vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia má minimálny dopad. Pri rozhodovaní majú veľké výkyvy a zmeny na trhu práce, akým je napr. hospodárska kríza, je tendencia venovať zníženú pozornosť potrebe venovať ľudským zdrojom primeranú pozornosť.
- H3** Na trhu práce je možnosť vybrať si pracovníka bez ďalšej prípravy a investícií. Pracovný tím je druhoradý faktor. Taktiež vzájomná komunikácia na pracovisku, je považovaná za neúčelnú.
- H4** Vonkajšie prostredie, **hypotéza H4** ma väčší vplyv ako vnútorné pretože tlaku okolia sa musíme podriaďovať, ako bude fungovať vo vnútri nie je dôležité.

6.2 Metodika výskumu

Určujeme akým spôsobom boli zhromaždené dáta a následne spracované. Ako metóda bola použitá kvantitatívny výskum (testovanie hypotéz):

1. *Nepriame pozorovanie* – študovaný jav je zastúpený hodnotou-indikátorom, ktorý bolo možné pozorovať
2. *Analýza dokumentov* (obsahová analýza) – „akýchkoľvek dostupných, ktoré neboli vytvorené za účelom nášho výskumu. Záznamy môžu byť práve tak dobre písané dokumenty, ako akékoľvek materiálne stopy ľudského chovania“ (DISMAN, 2002 s. 124). Pri výbere bola pozornosť zameraná na odbornú literatúru a relevantné údaje získané z portálu Štatistického úradu

Slovenskej republiky. Na základe vlastného výberu, pri hodnotení, boli spracované tabuľky a grafy. Obsahová analýza býva použitá pri spracovaní dlhých a otvorených otázok, je definovaná ako objektívna a kvantitatívna metóda, obsahuje:

Záznamové jednotky, v ktorých meriame rozsah, v našom prípade ukazovatele zo štatistického úradu.

Kontextuálne jednotky, ktoré potrebujeme vtedy ak záznamové jednotky sú pomerne malé.

3. **Verifikácia hypotéz**- teoretické východisko (čo by sa malo diať) bolo porovnané so skutočným štatistickým ukazovateľom.

6.3 Charakteristiky výberu a vhodnosť použitej techniky

Ako bolo uvedené vyššie, výskum bol vykonaný štúdiom dostupnej literatúry a porovnania štatistických ukazovateľov. Potvrdil sa predpoklad potreby zmeny sledovať a prispôbovať riadenie danej situácii. Netrvať na nemennom spôsobe a zaužívaných postupoch. Predpokladané výsledky boli posudzované z hľadiska motivácie organizácie na zvýšení konkurencieschopnosti organizácie.

6.4 Vyhodnotenie hypotézy

H1 - potrebnosť držať sa len overených teórií z minulosti.

Účinnosť stratégie riadenia ľudských zdrojov spočíva vo vzájomnej harmónii zamestnanca a samotnej organizácie. Práve manažér je tým, kto by sa mal postarať o túto vzájomnú symbiózu oboch zúčastnených strán.

Manažér pri riadení ľudských zdrojov čerpá už z overeného. Ak sa budeme pri prebiehajúcich zmenách racionálne rozhodovať nedochádza ku strate konkurencieschopnosti.

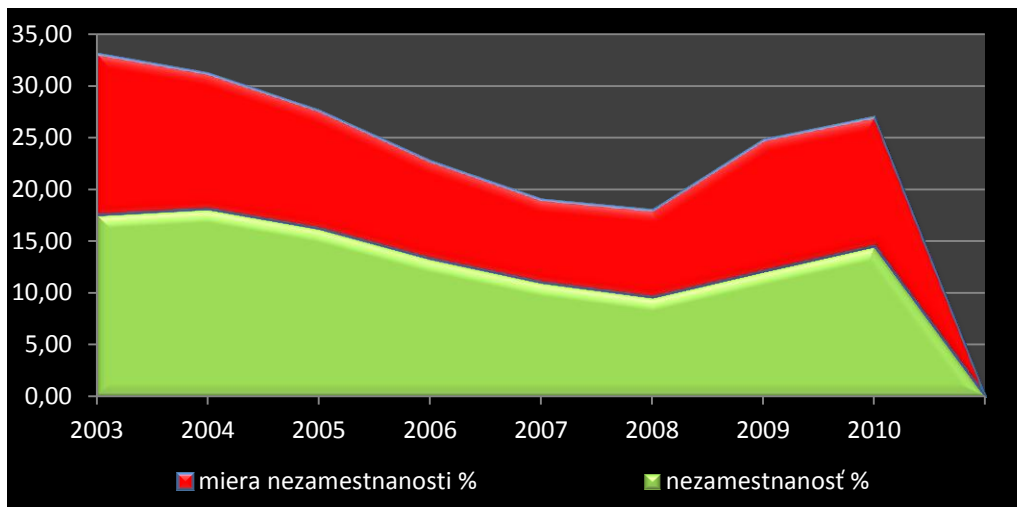
Pri výbere počtu sledovaných rokov sa javilo porovnanie ôsmich rokov ako vhodné, pretože zohľadňuje dve štandardné volebné obdobia, t.j. možnosť vonkajšieho politického vplyvu, zmeny v legislatíve a dopad na organizácie a prispôbovanie sa.

6.5 Interpretácia výsledkov

Väčšina sociálnych javov sa v priebehu času mení. Niektoré sú viditeľné okamžite, iné na seba upozornia neskôr. Vplyv vonkajších a vnútorných faktorov má nesporný účinok na riadenie ľudských zdrojov, keďže ľudské zdroje sú zamestnanci a pracovníci, ktorí sú hybnou silou organizácie. Organizácia, tak isto ako individuálny jedinec, má zodpovednosť za spoločnosť, v ktorej spolu pôsobia. Organizácia sa angažuje svojimi aktivitami vo verejnom, súkromnom, alebo tzv. treťom sektore (viď podkapitola č. 2.1). Týmto sa podieľa na zlepšovaní podmienok v spoločnosti a logickým spôsobom sa teda vytvárajú prospešné hodnoty pre trvalo udržateľný rozvoj. Práve na uvedených grafoch je možné sledovať, ako reaguje organizácia pri vonkajšom tlaku, ktoré vyvíjajú ekonomické, technologické, sociálne a legislatívno politické faktory.

Medzi základné ukazovatele patrí nezamestnanosť. Akým spôsobom sa vyvíjala v rokoch 2003 až 2010 je vidno na grafe č. 2.

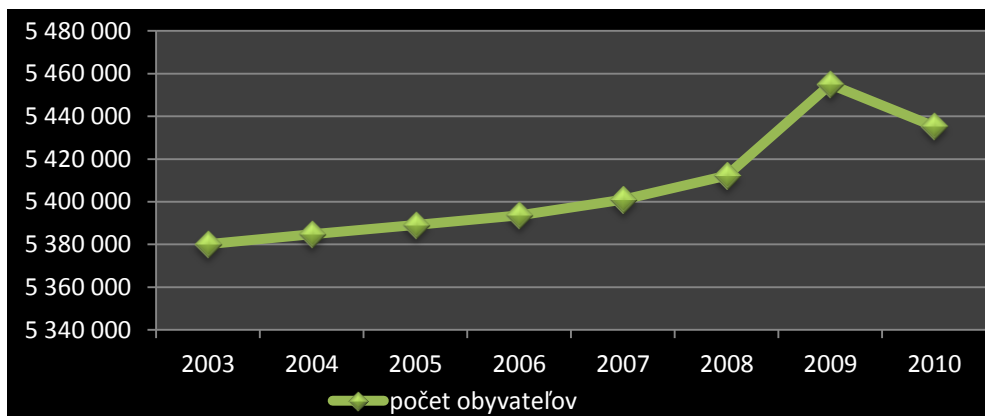
Graf 2: Vývin nezamestnanosti



Zdroj: Štatistický úrad SR

Ďalším z činiteľov je zloženie obyvateľstva. Porovnávať môžeme rôzne kategórie, zloženie podľa počtu mužov, žien, veku, vzdelania. Nás však zaujíma len základný ukazovateľ a to je počet. Ten má klesajúcu tendenciu. Znamená to, že starnutie obyvateľstva je signálom pre klesajúce číslo populácie v produktívnom veku.

Graf 3: Demografický vývoj na Slovensku



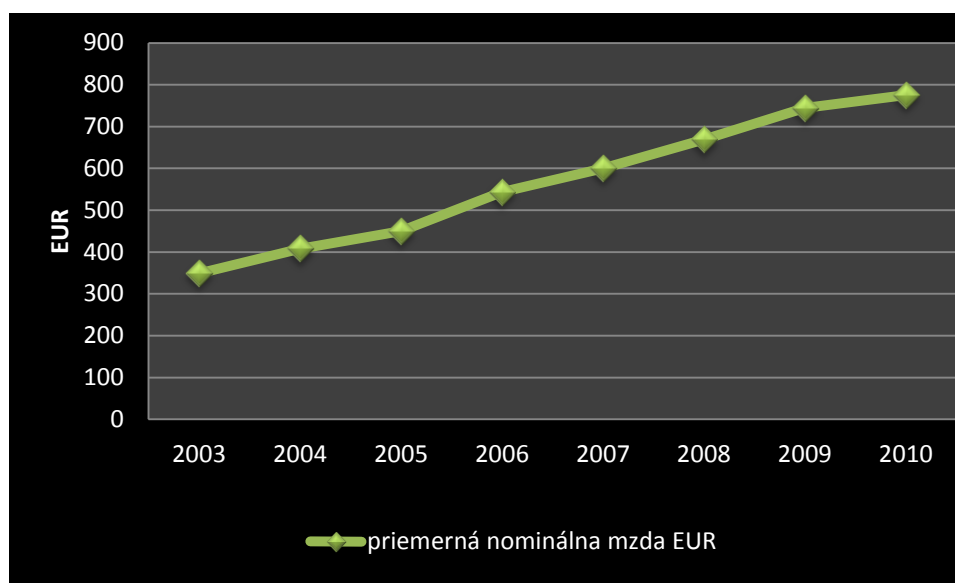
Zdroj: Štatistický úrad SR

Pojem mzda je všeobecne známy. Znamená plat, odmenu alebo inú formu kompenzácie za vykonanú prácu. Mzdu delíme na niekoľko foriem.

Môže byť časová, úkolová, nominálna, reálna. Pre našu potrebu sa budeme zaoberať nominálnou mzdou, ktorá predstavuje peňažné ocenenie zamestnávateľa, ktorým ocení vynaloženú prácu zamestnanca.

Mzda, ktorú zamestnanec dostane, je veľmi dôležitým motivačným faktorom, nie je však jediným. Graf č. 4 ukazuje ako sa vyvíjala priemerná nominálna mzda na Slovensku v rokoch 2003 až 2010. Krivka má stále zvyšujúcu sa tendenciu.

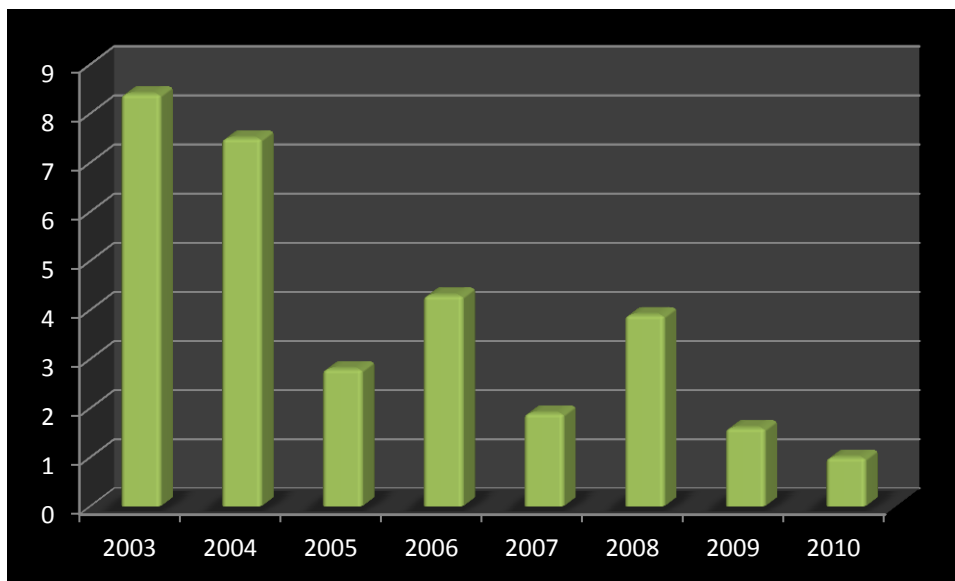
Graf 4: Vývoj priemernej nominálnej mzdy na Slovensku



Zdroj: Štatistický úrad SR

V súvislosti s nominálnou mzdou a jej stúpajúcou krivkou, je na tom organizácia dobre a manažment by mohol byť spokojný, pretože dokáže zamestnancov motivovať zvyšujúcou sa mzdou. V súvislosti so mzdou je však potrebný ešte jeden graf č. 5, ktorý nám znázorňuje infláciu. K inflácii dochádza vtedy, ak ceny tovaru a služieb rastú. Avšak znamená to, že za tú istú hodnotu peňazí/€ si kúpime menej. Nárast cenovej hladiny znižuje hodnotu peňazí. Pri ľudských zdrojoch to znamená, ak si chceme udržať tú istú úroveň musíme pracovať viac.

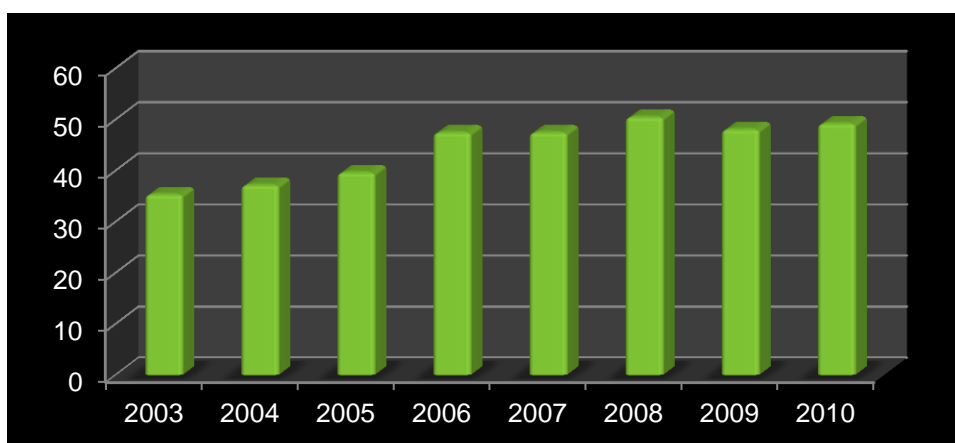
Graf 5: Vývoj inflácie v Slovenskej republike (%)



ZDROJ: Národná banka Slovenskej republiky

Hrubý domáci produkt, graf č.6 je výsledná hodnota konečných výrobkov a služieb v krajine počas stanoveného časového obdobia. V našom prípade sa jedná o roky 2003 až 2010.

Graf 6: Vývoj hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky, HDP v mld EUR



ZDROJ: Euroekonom

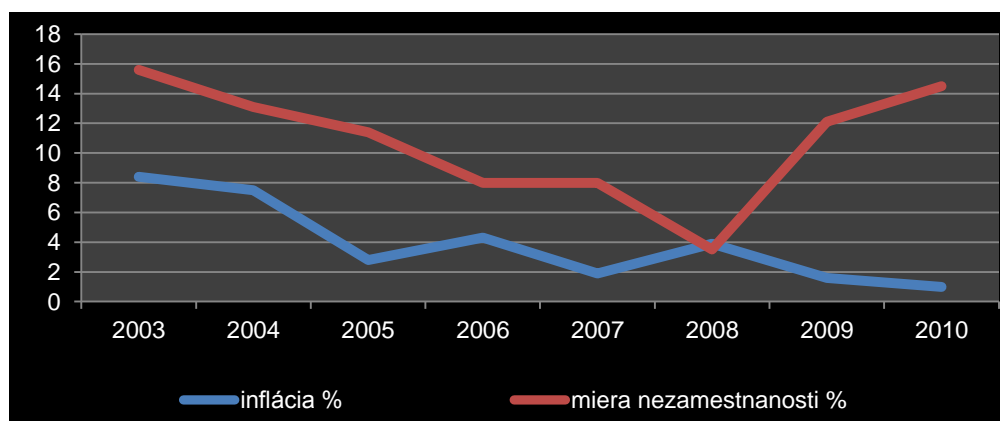
Nie náhodným javom je, že „domácnosti a firmy sa vo vzájomnej interakcii na trhoch chovajú tak, akoby boli vedené neviditeľnou rukou, ktorá ich vedie k žiaducim výsledkom trhu“ (MANKIWI, 2000, s. 37). Alternatívny vzťah

medzi infláciou a nezamestnanosťou sa nazýva Phillipsová krivka, vytvorená v grafe č.7. Prevláda domnienka, že znížením inflácie dochádza dočasne k zvýšeniu nezamestnanosti. Voľba medzi infláciou a nezamestnanosťou je síce krátkodobá záležitosť, ale napriek tomu môže trvať reálne niekoľko rokov. Phillipsová krivka je preto dôležitá pre pochopenie mnohých vývojových tendencií ekonomiky a výsledkom je nepriama úmera.

menšia nezamestnosť = väčšia inflácia

„Z tohto alternatívneho vzťahu môžu politici ťažiť použitím rôznych nástrojov, ktoré sú ekonomickým politikám k dispozícii. Zmenou výšky množstva vládnych výdavkov, daní a množstva peňazí, ktoré vláda vytlačí, môžu politici krátkodobo ovplyvniť kombináciu inflácie a nezamestnanosti v reálnej ekonomike. Pretože sú tieto nástroje veľmi účinné, je predmetom neutíchajúcej diskusie ako, a či vôbec, ich majú politici používať“ (MANKIWI, 2000, s. 40-41). Uvedené patrí medzi politické rozhodnutia. Sú to vonkajšie faktory, ktoré majú vplyv na organizáciu.

Graf 7: Phillipsova krivka



Zdroj: Vlastné výpočty podľa Štatistického úradu SR

7. DISKUSIA

Cieľom práce bolo na základe analýzy dokumentu porovnať vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia na riadenie ľudských zdrojov, ak vôbec existuje. Porovnaním, je možné konštatovať že vonkajší a vnútorný vplyv majú súvis rovnakým dielom. Porovnaním historického vývoja je možné konštatovať, že jednotlivé etapy sa od seba vzájomne líšia pohľadom na organizáciu ako celok, na riadenie ľudských zdrojov a pracovníka ako samostatnú jednotku/individuum. Nepochádza teda k pravidelnému a rytmicky opakujúcemu sa kolobehu. Povedané klasikom, časy sa menia. Štúdium literárnych prameňov, analýza dokumentov, výsledky získané z portálu Štatistického úradu, nám umožnili pomocou vizualizácie tabuliek vytvoriť grafy, ktoré názorne prezentujú vonkajšie vplyvy, tie sú zasa v interakcii s vnútornými. Diplomová práca skúma rozsiahly okruh dokumentov. Nie všetky napriek tomu, že sa témy dotýkajú, je možné vzhľadom na stanovený rozsah práce vložiť a analyzovať.

Ide o vyjadrenie vlastného názoru na vplyvy a činnosť riadenia ľudských zdrojov v súvislosti s organizáciou.

Práca je multiparadigmatická, pretože literatúra, z ktorej bolo čerpané je z oblasti psychologie, práce, ekonomiky, práva a iných oblastí spoločenského a sociálneho vývoja. Je možným východiskom pre rigoróznu prácu za predpokladu využitia prípadovej štúdie, za predpokladu aplikácie na konkrétnu situáciu a organizáciu.

ZÁVER

Aký je vplyv vonkajšieho a vnútorného prostredia na organizáciu bolo cieľom mojej diplomovej práce. Porovnanie viacerých spôsobov riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú hybnou silou organizácie poukázalo na to, aké je dôležité zmeny okolo nás nielen pozorovať, ale prispôbovať sa im. Stoické zotrvanie a ignorácia organizáciu neposúva vpred, ale naopak môže byť až dôvodom k zániku.

Na základe porovnania teoretického prístupu a relevantných podkladov zo Slovenského štatistického úradu a NBS, sa potvrdila potreba venovať dostatočnú pozornosť ľudským zdrojom a zmenám, ktoré prebiehajú. Analýza/porovnanie potvrdila vzájomný kontext interného a externého prostredia. Je dôležité, aby manažéri participačným postupom pôsobili na ľudské zdroje a akceptovali dané špecifiká. Pomocou analýzy STEP sa nám potvrdila možnosť identifikovať silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby prostredia, vzhľadom na nestálosť a turbolentnosť prostredia. Stačí aj nevýrazná zmena v legislatíve, nestabilita ekonomicky, nástup novej technológie, alebo demografický výkyv. Toto všetko sa prejavuje v tlaku na riadenie ľudských zdrojov. Ak organizácia správne prijíma prichádzajúce signály, má k dispozícii potrebný ekonomický kapitál, predvída politický vplyv, sleduje dostatočne vývoj technológií, a manažment pozná štruktúru prostredia, mala by byť v dosiahnutí svojich cieľov úspešná. Jednotné a univerzálne riešenie však neexistuje, kombináciou ponúknutých teórií to však možné je.

Tempora mutantur et nos mutamur in illis

Časy se mění, a my se měníme s nimi

ZOZNAM POUŽITEJ ČESKEJ LITERATURY A PRAMEŇOV

- BARTÁK, Jan. 2006.** *Skryté bohatství firmy.* Praha : Alfa Publishing, 2006. IBSN: 80-86851-17-6.
- BASL, Josef a BLAŽÍČEK, Roman. 2008.** *Podnikové informační systémy.* 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2008.** *Vzdělávání pracovníků v organizaci.* Olomouc : UPOL, 2008. ISBN nevedene.
- BARTOŇKOVÁ, Hana. 2006.** *Projektování vzdělávací akce.* Olomouc : UPOL, 2006. ISBN 80-244-1442-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996.** *Organizační chování.* Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULER, Oldřich. 2001.** *Management.* Olomouc : Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2007.** *Manažérske techniky.* Olomouc : Univerzita Palackého, 2007. Prvé vydanie. ISBN 978-80-244-1748-6.
- DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. 2007.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DISMAN, Miroslav. 2002.** *Jak se vyrábí sociologická znalost.* 3. vydání. Praha : Karolínium, 2002. s. 374. ISBN 80-246-0139-7.
- DUCHOŇ, Bedřich a ŠAFRÁNOVÁ, Jana. 2008.** *Management Integrace Tvrdých a měkkých prvku řízení.* Praha : C.H.Beck, 2008. s. 378. ISBN 978-80-7400-003-4.
- GIGALOVÁ, Veronika. 2009.** *Teorie organizace.* Olomouc : Univerzita Palackého, 2009. ISBN 978-80-244-2320-3.
- JANDOUREK, Jan. 2001.** *Sociologický slovník.* Vydání 1. Praha : Portál, 2001. s. 288. ISBN 80-7178-535-0.
- KOUBEK, Josef. 2007.** *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 4. vydanie. Praha : MANAGEMENT PRESS, 2007. ISBN 978-80-7261-3.

STÝBLO, Jiří. 1992. *Manažerská motivační strategie.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 1992. str. 74. ISBN 80-85603-05-5.

ŠTRACH, Pavel. 2009. *Mezinárodní management.* Praha : Grada Publishing, 2009. s. 168. ISBN 978-80-247-2987-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2009. *Organizační chování i Teoretická východiska a trendy personálního managementu.* Praha : UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-66-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Klíč k účinnému vedení lidí.* Praha : Grada Publishing, 2007. s. 128. Zv. Vydání 1. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada Publishing, 2004. s. 172. Zv. Vydání 1. ISBN 80-247-0405-6.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A PRAMEŇOV

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personálny management*. Praha : Grada Publishing, 1999. s. 968. ISBN 80-7169-614-5.

ĎAĎO, Jaroslav, PETROVIČOVÁ, Janka a KOSTKOVÁ, Miroslava. 2006. *Marketing služieb*. Bratislava : EPOS, 2006. s. 295. ISBN 80-8057-662-9.

EuroEkonom, 2004. *Ekonomiká príručka moderného ekonóma*. [Online]. [cit. 2012-01-15] <http://px-web.statistics.sk/>

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a al., et. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov - Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT - vfra, 2007. s. 204. ISBN 978-80-89085-87-5.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna. 2003. *Riadenie ľudských zdrojov, Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT, 2003. s. 212. ISBN 80-89085-22-9.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 1992. *Marketing*. Prvé vydanie. Bratislava : SPN, 1992. s. 385. ISBN 80-08-02042-3.

MANKIW, N. Gregory. 2000. *Zásady ekonomie*. Praha : Grada Publishing, 2000. s. 763. ISBN 80-7169-891-1.

MILKOVICH, George a BOUDREAU, John. 1993. *Riadenie ľudských zdrojov*. Praha : Grada, 1993. s. 936. ISBN 80-85623-29-3.

NBS. 1997. *Národná banka Slovenska* [Online] 01. 07. 1997. [cit. 2012-01-15] <http://px-web.statistics.sk/>

PIŤOVÁ, Mária a PIŤO, Vojtech. 2000. *Slovník cudzích slov*. Prvé vydanie. Bratislava : KNIHA-SPOLOČNÍK, 2000. ISBN 80-88814-16-2.

Štatistický úrad Slovenskej republiky. 2009. statistics. *Štatistický úrad SR*. [Online] 25. 05 2009. [Dátum: 15. január 2012.] <http://px-web.statistics.sk/>

ULRICH, Dave. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2009. s. 272. ISBN 978-80-247-3058-5.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1	Maslowova pyramída potrieb.....	17
Obr. 2	Organizačná metafora	19
Obr. 3	Leavittov diagram	26
Obr. 4	Kontingečný model	31
Obr. 5	System vzdelávania a jeho fázy	39
Obr. 6	Otázky pri projektovaní vzdelávacej akcie	40
Obr. 7	Predpoklad efektívneho rozhodnutia.....	43
Obr. 8	Vonkajšie prostredie organizácie	45
Obr. 9	Model manažmentu ľudských zdrojov.....	48
Obr. 10	Analýza PESTLE v grafickom znázornení	50
Obr. 11	Homansov model tvorby skupín	58

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1	Teória X,Y,Z podľa W. Ouchiho	18
Tab. 2	Determinanty organizačných zmien.....	36
Tab. 3	Ansoffova typológia prostredia – turbulencia, stratégia, postoj	51
Tab. 4	STEP analýza	52
Tab. 5	Nezávislá premenná technológie.....	56
Tab. 6	Matica priorít.....	59
Tab. 7	Vývin nezamestnanosti	76
Tab. 8	Demografický vývoj na Slovensku	76
Tab. 9	Vývoj nominálnej mzdy na Slovensku	76
Tab. 10	Vývoj inflácie v SR.....	77
Tab. 11	Vývoj hrubého domáceho produktu (HDP) na Slovensku (mld EUR)	77

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1	„U“ krivka tlaku a výkonu	33
Graf č. 2	Vývin nezamestnanosti	64
Graf č. 3	Demografický vývoj na Slovensku	64
Graf č. 4	Vývoj priemernej nominálnej mzdy na Slovensku	65
Graf č. 5	Vývoj inflácie v Slovenskej republike	66
Graf č. 6	Vývoj hrubého domáceho produktu Slovenskej republiky	66
Graf č. 7	Phillipsova krivka.....	67

ZOZNAM PRÍLOH:

Príloha I.Podkladové tabuľky pre grafy

PRÍLOHA I.

Tab. 7 Vývin nezamestnanosti

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
nezamestnanosť	17,5	18,10	16,20	13,30	11,00	9,60	12,10	14,50
miera nezamestnanosti	15,56	13,07	11,36	9,40	7,99	8,39	12,66	12,46

Zdroj: Štatistický úrad SR. [Online] 25. 05 2009. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z WWW:

<[\[web.statistics.sk/PXWebSlovak/DATABASE/Sk/03TrhPrace/04Nezamest/04Nezamest.asp/\]\(http://web.statistics.sk/PXWebSlovak/DATABASE/Sk/03TrhPrace/04Nezamest/04Nezamest.asp/\)>](http://px-</p></div><div data-bbox=)

Tab. 8 Demografický vývoj na Slovensku

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet obyvateľov	5 380 053	5 384 822	5 389 180	5 393 637	5 400 998	5 412 254	5 454 254	5 454 925

ZDROJ: Štatistický úrad SR. [Online] 25. 05 2009. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z WWW:

<[\[web.statistics.sk/PXWebSlovak/DATABASE/Sk/02Demografia/01Obyvatelstvo/01Obyvatelstvo.asp/\]\(http://web.statistics.sk/PXWebSlovak/DATABASE/Sk/02Demografia/01Obyvatelstvo/01Obyvatelstvo.asp/\)>](http://px-</p></div><div data-bbox=)

Tab. 9 Vývoj nominálnej mzdy na Slovensku

EUR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Priemerná čistá nominálna mesačná mzda	398,69	443,50	473,48	513,38	562,17	592,81	635,17	659

ZDROJ: Štatistický úrad SR. [Online] 25. 05. 2009. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z WWW:

<[\[web.statistics.sk/PXWebSlovak/Dialog/varval.asp?ma=06_priem_cista_mzda&ti=Priemern%E1+%E8ist%E1+nomin%E1lna+mesa%E8n%E1+mzda+pod%BEa%3A+%FAzemie%2C+typ+ukazovate%BEa+a+rok&path=../DATABASE/Sk/03TrhPrace/02Mzdy/&lang=12/\]\(http://web.statistics.sk/PXWebSlovak/Dialog/varval.asp?ma=06_priem_cista_mzda&ti=Priemern%E1+%E8ist%E1+nomin%E1lna+mesa%E8n%E1+mzda+pod%BEa%3A+%FAzemie%2C+typ+ukazovate%BEa+a+rok&path=../DATABASE/Sk/03TrhPrace/02Mzdy/&lang=12/\)>](http://px-</p></div><div data-bbox=)

Tab. 10: Vývoj inflácie v SR

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
inflácia	8,4	7,5	2,8	4,3	1,9	3,9	1,6	1

Zdroj: *Národná banka Slovenska*. [Online] 01. 07. 1997. [cit. 2012-01-15]. Dostupný z WWW:
 <<http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/vybrane-makroekonomicke-ukazovatele/>>

Tab. 11 Vývoj hrubého domáceho produktu (HDP) na Slovensku (mld EUR)

%	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
HDP mld EUR	35,332	37,174	39,614	47,451	48,451	50,481	480,068	49,19

ZDROJ: *EuroEkonom*. [Online] 2004. [cit: 2005-01-15]. Dostupný z WWW:
 <<http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-sr/ekonomika-slovenska-2004/>>

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Adriana Szalaiová

Obor: Andragogika

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Vplyv vonkajších a vnútorných faktorov na riadenie ľudských zdrojov v súčasnosti

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 78

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 18

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 9

Počet internetových zdrojov: 3

Vedúci práce: PhDr. Matúš Kocián