

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Nora Moravčíková

Vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce riadenie ľudských
zdrojov v súčasnosti

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Matúš Kocian

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Nora Moravčíková

An internal and external factors affecting human resources
management at the present

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Matúš Kocian

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 15.3.2012

Nora Moravčíková

Poděkování

Touto cestou by som chcela vysloviť poďakovanie môjmu vedúcemu diplomovej práce PhDr. Matúšovi Kocianovi za odborné vedenie, cenné rady, metodické pripomienky a čas, ktorý mi venoval pri spracovávaní diplomovej práce.

Anotace

Diplomová práca sa zaoberá vplyvom vonkajších a vnútorných faktorov na riadenie ľudských zdrojov v súčasnosti. Rozoberá jednotlivé funkcie, úlohy a charakteristické črty riadenia ľudských zdrojov. Skúma vnútorné a vonkajšie faktory ako činitele vplyvu a dopadu na organizáciu ako celok a prioritne sa zameriava na riadenie ľudských zdrojov ako funkčného systému, popisuje procesy v ňom prebiehajúce a činnosti, ktoré z nich vyplývajú. Teoretické poznatky sú aplikované a rozobraté pri analýze vybraných faktorov v praktickej časti diplomovej práce na príklade konkrétnej spoločnosti. Na základe SWOT analýzy sú navrhnuté strategické ciele riadenia ľudských zdrojov v súkromnej firme.

Klíčové pojmy

ekonomické vplyvy, funkcie riadenia ľudských zdrojov, globalizácia, odvetvie, organizačná štruktúra, podniková kultúra, politické vplyvy, pracovné vzťahy, riadenie ľudských zdrojov, stratégia riadenia ľudských zdrojov, strategické manažérske rozhodnutia, technológia, trh práce, úlohy riadenia ľudských zdrojov.

Annotation

This thesis deals with the influence of external and internal factors on the management of human resources at the present. It discusses the various features, functions and features of human resources management. It examines the internal and external factors as agents of influence and impact on the organization as a whole and preferably focuses on the human resources management as a functional system, describes the processes in it and the ongoing activities resulting from them. Theoretical knowledge is applied and developed in the analysis of selected factors in the practical part of the thesis on the example of a particular society. Based on SWOT analysis, strategic goals of human resources management in a private firm are proposed.

Key words

economic impacts, the functions of human resources management, globalization, industry, organizational structure, corporate culture, political influences, working relationships, human resources management, the human resources management strategy, strategic management decisions, technology, labour market, human resources management tasks.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 9 |
| TEORETICKÁ ČASŤ | |
| 1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV | 10 |
| 1.1 Podstata, význam riadenia ľudských zdrojov | 10 |
| 1.2 Hlavné funkcie a úlohy riadenia ľudských zdrojov..... | 13 |
| 1.3 Charakteristické rysy riadenia ľudských zdrojov | 17 |
| 1.4 Súvislosti riadenia ľudských zdrojov | 21 |
| 2. VONKAJŠIE PROSTREDIE AKO FAKTOR OVPLYVNŮJÚCI RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV | 23 |
| 2.1 Vývoj podmienok v ekonomike ako celku | 23 |
| 2.2 Vývoj podmienok v odvetví..... | 25 |
| 2.3 Vývoj podmienok v politickej oblasti | 27 |
| 2.4 Situácia na trhu práce (dopyt a ponuka po pracovných silách) | 29 |
| 2.5 Vplyv globalizácie..... | 32 |
| 2.5.1 Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov | 36 |
| 3. VNÚTORNÉ PROSTREDIE AKO FAKTOR OVPLYVNŮJÚCI RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV | 38 |
| 3.1 Strategické ciele a stratégia podniku obsiahnutá v manažérskych rozhodnutiach | 38 |
| 3.1.1 Manažment ľudských zdrojov | 41 |
| 3.2 Voľba organizačnej štruktúry | 43 |
| 3.2.1 Štruktúra organizácie a procesy v nej prebiehajúce | 46 |
| 3.2.2 Postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov | 48 |
| 3.3 Podniková kultúra..... | 50 |
| 3.4 Vplyv technológie..... | 57 |
| 3.5 Pracovné vzťahy a ich vplyv na riadenie ľudských zdrojov..... | 59 |
| 3.5.1 Zdroje konfliktov ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov | 63 |
| 3.5.2 Komunikácia ako nástroj ovplyvňovania pracovných vzťahov | 64 |
| 4. PRAKTICKÁ ČASŤ | 67 |
| 4.1 Vymedzenie cieľa | 67 |
| 4.2 Pracovné otázky..... | 67 |
| 4.3 Použité metódy, techniky a postupy výskumu | 67 |
| 4.4 Harmonogram postupu..... | 69 |
| 4.5 Charakteristika podniku Jozef Padala PADALA a spol. | 69 |
| 4.5.1 Popis personálneho a priestorového vybavenia firmy | 70 |
| 4.6 Analýza vonkajších vplyvov pôsobiacich na organizáciu ako celok | 72 |
| 4.6.1 Vývoj podmienok v ekonomike | 72 |
| 4.6.2 Vývoj podmienok v odvetví stavebníctva | 73 |
| 4.6.3 Vývoj podmienok v politickej oblasti..... | 75 |
| 4.6.4 Situácia na trhu práce (dopyt, ponuka po pracovných silách)..... | 76 |
| 4.6.5 Vplyv globalizácie | 77 |
| 4.7 Analýza vnútorných vplyvov pôsobiacich na organizáciu ako celok | 78 |
| 4.7.1 Strategické ciele a stratégia podniku obsiahnutá v manažérskych rozhodnutiach..... | 79 |
| 4.7.2 Voľba organizačnej štruktúry, postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v organizačnej štruktúre..... | 80 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 4.7.3 | Podniková kultúra | 82 |
| 4.7.4 | Pracovné vzťahy a ich vplyv na riadenie ľudských zdrojov | 85 |
| 4.7.5 | Vplyv technológie | 89 |
| 4.8 | SWOT analýza faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudských zdrojov vychádzajúca z analýzy vonkajších a vnútorných vplyvov..... | 90 |
| 4.9 | Vyhodnotenie pracovných otázok | 91 |
| 4.10 | Formulácia strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov v zmysle strategického smerovania organizácie | 92 |
| 5. | ZÁVER | 94 |
| | ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A ZDROJOV | 95 |
| | ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A ZDROJOV | 97 |
| | ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV | 99 |
| | ZOZNAM PRÍLOH | 100 |

ÚVOD

V súčasnosti sa Slovenská republika nachádza v období, ktoré je možno charakterizovať ako obdobie neustálej zmeny. Krajina sa v posledných rokoch vyrovnávala so vstupom do Európskej únie a Európskej menovej únie a v zapätí nastala naliehavá potreba zápasit' s krízou, ktorá zasiahla takmer celé globálne prostredie. Tieto neustále procesy zmeny sa premietajú do fungovania celej spoločnosti a neraz v nej spôsobujú hlboké turbulencie. Prejavujú sa v podobe politických rozhodnutí vlády, ekonomických zásahov a nariadení, ktoré ovplyvňujú situáciu na trhu práce i v jednotlivých odvetvových oblastiach. Všetky tieto okolnosti v súčasnosti vplyvajú v podobe vonkajších faktorov na podniky a organizácie, ktoré sú v snahe zachovania svojej existencie nútené sa s nimi vyrovnat'. V zmysle dosiahnutia úspechu, prosperity a konkurenčnej výhody je jedným z významných prostriedkov k naplneniu tohto zámeru práve čo najsystematickejšia práca s najdôležitejším kapitálom – ľudskými zdrojmi. Toto je prvoradá aktivita riadenia ľudských zdrojov, ktorej poslaním je pripravovať ľudské zdroje organizácie, aby boli spôsobilé takýmto náročným výzvam čeliť. Vnútné faktory, ktoré ovplyvňujú riadenie ľudských zdrojov i celú organizáciu v podobe kvality podnikovej kultúry, úrovne pracovných vzťahov, manažérskych rozhodnutí, úrovne technologickej vyspelosti a ďalších faktorov je možné pri správnom strategickom nasmerovaní ovplyvňovať a vytvoriť z nich zónu výhody.

Cieľom našej práce bolo na základe analýzy vybraných vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudských zdrojov navrhnúť formuláciu strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov v konkrétnom podniku. V teoretickej časti práce sme čerpali z literárnych prameňov popredných autorov venujúcich sa problematike ľudských zdrojov, ekonomických a globálnych procesov, zamerali sme sa na súčasnú situáciu v jednotlivých odvetviach práce. Rozobrali sme význam podnikovej kultúry, zmysel organizačnej štruktúry, manažérskej práce a prínos technológií v súčasnom smerovaní riadenia ľudských zdrojov. Podstatu teoretickej časti práce sme aplikovali do praktickej časti práce, kde sme na základe analýzy a vyhodnotenia pracovných otázok dospeli k formulácii strategických cieľov, ktoré by bolo možné využiť v reálnej činnosti útvaru riadenia ľudských zdrojov v nami analyzovanej firme v zmysle zefektívnenia práce a zosúladenia svojej činnosti so strategickým smerovaním podniku.

1. RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

1.1 Podstata, význam riadenia ľudských zdrojov

V súčasnej literatúre existuje vo vymedzení pojmu riadenia ľudských zdrojov značná rôznorodosť. Podľa Kachaňákovvej (2001) pramení jednak z miery komplexnosti tohto vymedzenia a jednak z postupného vývoja koncepcií riadenia ľudí, ktoré zvyrazňuje určité prvky tohto procesu. Okrem rôznorodosti vo vymedzení pojmu riadenia ľudských zdrojov existujú však i odlišnosti v pomenovaní činností či procesov riadenia ľudí v organizácii. Hovorí sa o personálnej práci, personálnom útvare, personálnej administratíve, personálnej správe, personálnom manažmente, personálnom riadení i riadení ľudských zdrojov. Podľa Koubeka (2005, s. 15) sa v odbornej literatúre „rozlišuje najmä medzi personálnym riadením na jednej strane a riadením ľudských zdrojov ako najmodernejším poňatím personálnej práce na strane druhej. Možno preto konštatovať, že niektoré termíny označujú rozdielne vývojové fázy, ale i rozdielne koncepcie personálnej práce.“

Ak vychádzame z historického vývoja, môžeme skonštatovať, že personálna administratíva predstavuje najstaršiu etapu personálnej práce, ponímajúc ju ako službu, administratívnu prácu spojenú s úkonmi, ktoré vyplývali so zamestnávania ľudí a s povinnosťami, ktoré z toho plynuli. Človek bol v tomto mechanistickom ponímaní chápaný ako neživotná zložka vykonávajúca stanovené úkony.

Už pred druhou svetovou vojnou sa však v podnikoch s dynamickým a novátorským vedením začali uplatňovať prvé koncepcie personálneho riadenia. V týchto koncepciách sa po prvý krát kládol dôraz na pracovný kolektív a človek sa začal považovať za hlavný zdroj umožňujúci zaistiť prosperitu a konkurencieschopnosť podniku. Aj keď vznikali personálne útvary nového typu s väčšou autoritou a rozhodovacou právomocou „navzdory znateľnému pokroku však zostala personálna práca orientovaná takmer výhradne na vnútroorganizačné problémy zamestnávania ľudí a hospodárenia s pracovnou silou a okrem toho bolo málo pozornosti venované dlhodobým, strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti v organizácii.“ (Koubek, 2005, s.15-16). Týmto konceptom chýbalo prepojenie

s okolitým svetom v zmysle vnímania vonkajších faktorov na činnosti vyplývajúce z ich právomocí.

Riadenie ľudských zdrojov ako určitá koncepcia v takom význame ako ju definujeme dnes sa začala objavovať v 50. až 60. rokoch 20. storočia v ekonomicky vyspelých krajinách a završuje vývojový proces personálnej činnosti od administratívnej služby k riadiacej, plánovitej a koncepcnej práci. „Týmto novým postavením personálnej práce sa vyjadruje význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako najdôležitejšieho výrobného vstupu a motora činnosti organizácie.“ (Koubek, 2005, s. 16). Je však potrebné podotknúť, že vývoj riadenia ľudských zdrojov nie je touto fázou uzatvorený. V súčasnom svete i vďaka rýchlemu šíreniu informácií sa neustále vytvárajú nové metodiky a prístupy, ktoré spejú do budúcnosti ku koncipovaniu nových teórií riadenia ľudských zdrojov.

V súčasnej dobe je mnoho charakteristík, ktoré v niektorých prípadoch vychádzajú z odlišných princípov, ale vo svojej podstate naznačujú a poukazujú na širokú oblasť pôsobnosti riadenia ľudských zdrojov. Kachaňáková (2001, s. 10) definuje riadenie ľudských zdrojov ako „činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov – ľudské zdroje a ktorá sa spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku.“ Povedané inak - potreba trvalého začlenenia a spojenia všetkých činností v podniku s cieľom konečného výsledku - vytvorenia hodnoty. Čoraz viac sa objavuje v terminológii pojem riadenie ľudských zdrojov zohľadňujúci koncepciu knowledge managementu a riadenia ľudských zdrojov na základe kompetencií, kde sa nejedná len o zmenu pojmu, ale aj o zmenu obsahu riadenia ľudských zdrojov.

Mnoho charakteristík riadenia ľudských zdrojov vychádza z koncepcií jej činnosti ako prostriedku dosiahnutia konkurenčnej výhody. „Konkurencieschopnosť firiem sa odvíja od špecifických schopností, ktoré sa rozvíjajú kombináciou hmotných a nehmotných zdrojov. Tieto schopnosti umožňujú firme vyrábať také tovary a tým získať špecifické postavenie na trhu, ktoré ich konkurenti nemôžu imitovať a duplikovať, a to najmä v krátkom období.“ (Buček et al., 2008, s. 45, in: Maskel, 1998). Kvalita práce a angažovanosť všetkých zamestnancov podniku nielen vo výrobných oblastiach, ale i na úrovni vedy, školstva a podobne, začlenených do celopodnikového riadenia je významným elementom pri získavaní výhody. „Len tá

organizácia, ktorá spĺňa tie najnáročnejšie podmienky komplexnej podnikovej integrácie, a to najmä personálnych vzťahov a procesov, môže byť konkurencieschopná a má veľkú šancu udržať si svoje postavenie na trhu.“ (Petříková et al., 2007, s. 17).

V literatúre sa môžeme stretnúť s delením riadenia ľudských zdrojov na tvrdú a mäkkú formu. Tvrdá forma predstavuje dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom akéhosi ekonomického – kvantitatívneho ukazovateľa využitia ľudského potenciálu. Naproti tomu mäkká forma sa zaoberá vedením, motiváciou, efektívnou komunikáciou, pracovnými vzťahmi, podnikovou kultúrou a pod. Armstrong (2007, s. 33) pod mäkkou formou chápe „potrebu získať oddanosť – „srdce a myslenie“ – pracovníkov prostredníctvom ich zapojenia do rozhodovania a spoluzodpovednosti, komunikácie s nimi a ďalších metód vytvárania vysokej miery dôvery v organizácii.“ V tejto oblasti bolo realizovaných mnoho výskumov, v ktorých sa porovnávala práve podoba riadenia ľudských zdrojov tak ako sa uplatňuje v organizáciách. Z týchto výskumov je zrejmé, že i keď proklamovaná podoba riadenia ľudských zdrojov bola mäkká, skutočnosť predstavovala čisto tvrdé praktiky zo strany vedenia organizácie. (Armstrong, 2007). Vyplýva z toho poznanie, že používanie tohto vymedzenia nie je celkom jednoznačné a docenené u všetkých ťažiskových autorov.

Európska únia v rámci svojich rozvojových programov navyše zahŕňa do riadenia ľudských zdrojov i hľadisko andragogického pohľadu, kedy sa nepozerať na človeka iba ako na pracovnú silu „zahŕňa do riadenia ľudských zdrojov tiež starostlivosť o občanov stojacích mimo trhu práce (nielen zamestnaných ale tiež skupiny ľudí ohrozených sociálnou exklúziou, seniorov a pod.).“ (Mužík, 2008, s. 72).

Ciele podniku, či organizácie hlavne v súčasnom globalizovanom priestore si vyžadujú značné všeobecné vedomosti a široké odborné znalosti z mnohých odvetví. Ťažko si možno predstaviť, že všetkými týmito znalosťami bude disponovať jeden špecialista, prípadne jeden útvar riadenia ľudských zdrojov. Pri najväčšej snahe by takéto snaženia asi nevytvárali hodnotu a výsledky, ktoré by zabezpečili efektívne splnenie cieľov podniku, prosperitu a konkurenčnú výhodu. Preto je namieste vytvorenie prístupu stratégie a jasných cieľov. „Riadenie ľudských zdrojov predstavuje strategický a premyslený logický prístup k riadeniu ľudí, ktorí sa individuálne a kolektívne podieľajú na efektívnom plnení cieľov podniku.“ (Kachaňáková, 2001, s. 11). Aj Dave Ulrich (2009) zdôrazňuje ideu vzniku akéhosi spoločenstva - partnerstva

v oblasti ľudských zdrojov, ktoré by spojovalo vyšších manažérov a líniových manažérov. Vidí potrebu zapojenia personálnych postupov a stratégií do oblasti ekonomickej, výrobnjej, technickej, do oblasti informačných technológií, marketingu a podobne. Navyše uvažuje i o využití odbornej, poradenskej a metodickej asistencie z externého prostredia. „Toto spoločenstvo tvoria tí jedinci v celej organizácii, ktorí sú odhodlaní uplatňovať a využívať personálne postupy k vymýšľaniu, navrhovaniu a prepojovaniu organizačných schopností, ktoré vytvárajú hodnotu a prinášajú výsledky.“ (Ulrich, 2009, s. 246).

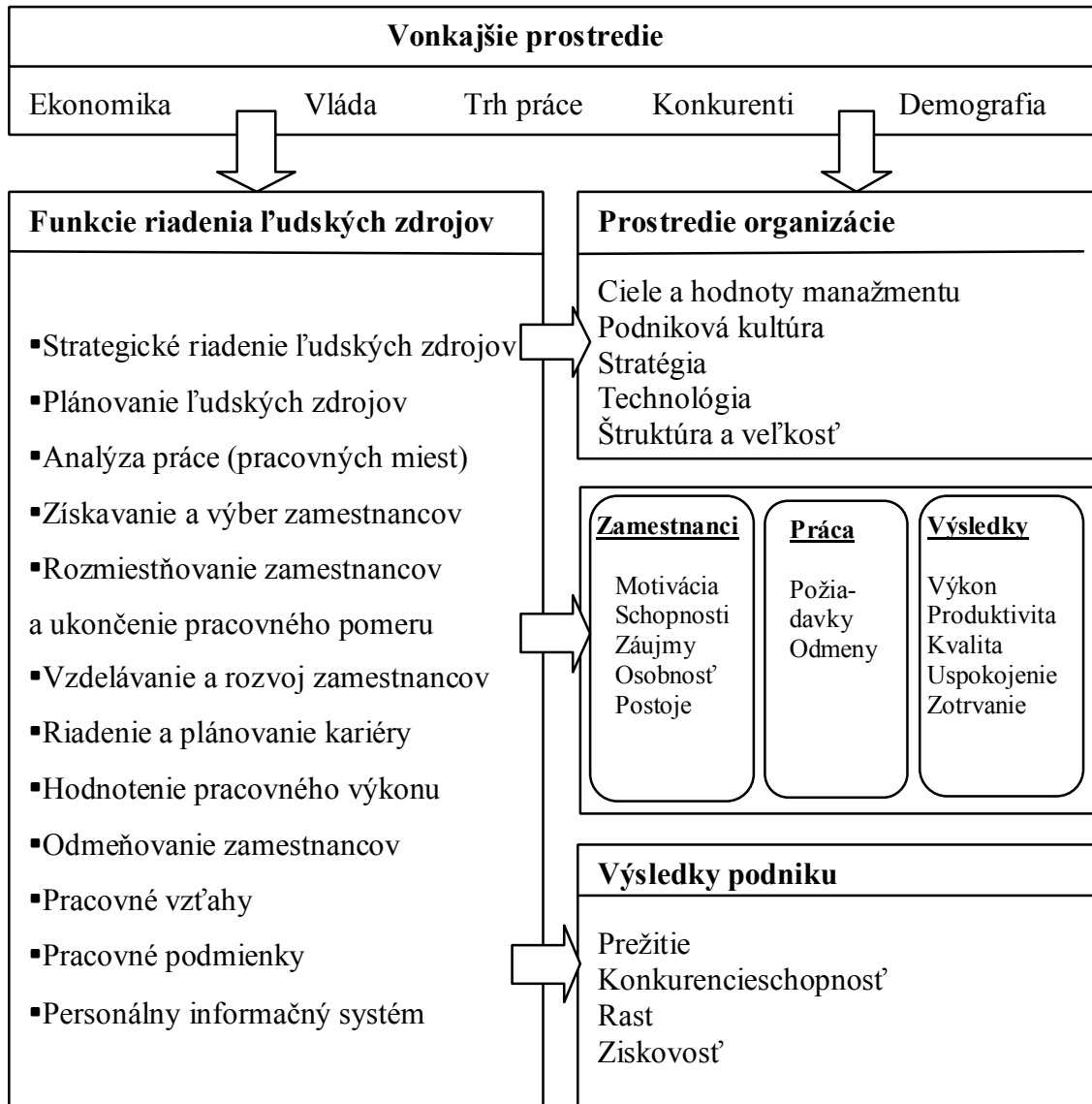
Stratégia určuje orientáciu, ktorým organizácia smeruje vo vzťahu k svojmu okoliu, je to definovanie strategických zámerov, alokovanie zdrojov – teda na zdrojoch založená stratégia. Výsledkom správnej stratégie je dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku. Schopnosť vytvoriť ju je výsledkom strategickej schopnosti manažmentu. Stratégia nepredstavuje činnosť krátkodobú a konečnú. Je to určitý nepretržitý cyklus, ktorý je obsiahnutý v strategických cieľoch, vyjadrený v strategických plánoch v procese strategického riadenia. (Armstrong, 2007). Pri stanovení správnej stratégie, je potrebné zobrať do úvahy i trendy doby, zohľadniť všetky možné vplyvy, ktoré pôsobia na organizáciu z vnútorného i vonkajšieho prostredia pre vytvorenie prognózy, na základe ktorej je možné reálnejšie predvídať, pripraviť sa a čeliť sústavnej zmene.

1.2 Hlavné funkcie a úlohy riadenia ľudských zdrojov

Ako vyplýva z predchádzajúcej kapitoly, úlohou riadenia ľudských zdrojov je predovšetkým participácia na zaistení optimálneho fungovania podniku ako celku prostredníctvom ľudského faktora. Podľa Koubeka (2005, s. 17) je riadenie ľudských zdrojov „bezprostredne zamerané na neustále zlepšovanie využitia a neustály rozvoj pracovných schopností ľudských zdrojov, ale pretože ľudské zdroje rozhodujú i o využívaní materiálnych a finančných zdrojov, riadenie ľudských zdrojov sprostredkovane rozhoduje i o zlepšovaní využitia všetkých zostávajúcich zdrojov organizácie.“ To kladie na riadenie ľudských zdrojov potrebu plnenia úloh, ktorých splnenie je nutné k naplneniu cieľa. Úlohy v prvom rade vyplývajú z jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov. Tieto úlohy však nie sú uzatvorené v atmosfére

oddelenom od vonkajšieho a vnútorného prostredia. Pod vplyvom pôsobenia týchto faktorov sa menia v proces neustáleho prispôsobovania sa.

Obr. 1: Model systému riadenia ľudských zdrojov



Zdroj: Kachaňáková, A. *Riadenie ľudských zdrojov a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2001. s. 16

Na obr. 1 je znázornený model riadenia ľudských zdrojov, kde sú prehľadne uvedené jeho jednotlivé základné funkcie a sú zohľadnené i niektoré vplyvy pôsobiace z vonkajšieho prostredia. V krátkosti si popíšeme základné charakteristiky jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov:

Strategické riadenie ľudských zdrojov predstavuje najdôležitejšiu funkciu riadenia ľudských zdrojov, pretože predstavuje včlenenie filozofie riadenia ľudských

zdrojov do riadenia organizácie prostredníctvom svojej stratégie a celej svojej strategickej činnosti.

Plánovanie ľudských zdrojov predstavuje schopnosť s predstihom vyhodnotiť budúcu potrebu pracovníkov, ktorí môžu okamžite, kvalitne a odborne plniť pracovné úlohy. Ide v podstate o: „Vytváranie dynamického súladu medzi počtom a štruktúrou pracovných úloh a nimi tvorených pracovných miest a počtom a štruktúrou pracovníkov v organizácii.“ (Koubek, 2005, s. 17).

Analýza práce (pracovných miest) predstavuje dôležitú personálnu činnosť, ktorá je zameraná na neustále sledovanie a zaznamenávanie údajov o pracovných miestach, o ich obsahovej náplni a podmienkach efektívnosti práce. Okrem toho z analýzy práce je možné vymedziť a nastaviť požadované kvalifikačné, ale i osobnostné predpoklady na obsadenie pracovného miesta, v neposlednom rade ide i o ukazovateľ hodnotenia a odmeňovania.

Získavaním a výberom zamestnancov rozumieme starostlivý proces smerujúci od definovania požiadaviek, špecifikácie pracovného miesta smerom k prilákaní uchádzačov prostredníctvom rôzne zvolených prostriedkov. Môže ísť o priame oslovenie, využitie personálnych agentúr a pod. Samotný výber zamestnancov potom prebieha rozlične zvolenými metódami počnúc triedením žiadostí, pohovormi, získavaním referencií, assesment centr a končí prípravou pracovnej zmluvy a vybratím uchádzača. (Armstrong, 2007).

Rozmiestňovanie a ukončenie pracovného pomeru je činnosť nadväzujúca na prijatie uchádzača, keď sa predpokladá zabezpečenie jeho rýchlej adaptácie odbornej, sociálnej, ale i adaptáciu s kultúrou organizácie. Súčasťou tejto funkcie je i preradenie pracovníka na inú prácu, postup na vyššiu pozíciu, ale i ukončovanie pracovného pomeru z rôznych dôvodov. Môže ísť napríklad o odchod pracovníka do dôchodku, ukončenie pracovného pomeru z organizačných dôvodov, alebo z neplnenia si pracovných povinností.

Funkcia vzdelávania a rozvoja zamestnancov predstavuje „zabezpečenie nepretržitého vzdelávania zamestnancov v nadväznosti na strategické potreby podniku tak, aby dosiahli vyšší výkon a čo najlepšie využitie svojich prirodzených schopností.“ (Kachaňáková, 2001, s. 14). V zmysle celoživotného učenia a podporovania všetkých

typov vzdelávacích aktivít, pretože každá forma vzdelávania v ktorejkoľvek oblasti osobnosť jedinca kultivuje a zvyšuje jeho kompetencie.

Prostredníctvom premysleného a plánovaného riadenia pracovného výkonu je možno zaistiť pre podnik zvýšenie konkurencieschopnosti, zvýšenie výkonnostných ukazovateľov a zaistenie stabilnejšieho postavenia organizácie na trhu. Riadiť pracovný výkon možno na úrovni jednotlivcov, pracovných tímov i podniku ako celku.

Odmeňovanie zamestnancov je zložitý proces, ktorý má v systéme personálnej práce výrazný vplyv na spokojnosť a motiváciu zamestnanca. Ide o peňažnú, či nepeňažnú čiastku, ktorú pracovník za svoju prácu dostáva, a ktorá vyjadruje jej cenu. Táto cena je závislá od mnohých ukazovateľov a rozhodujúcich vplyvov, ktoré sa pri jej tvorbe zúčastňujú. Tieto vplyvy prenikajú do procesu odmeňovania z vnútorného i vonkajšieho prostredia a patrí medzi ne situácia na trhu práce, aktuálny vývoj v odvetví, ekonomická situácia a pod.

Riadenie ľudských zdrojov je v rámci pracovných vzťahov kompetentné sledovať a spravovať ich formálnu i neformálnu podobu a svojou činnosťou, ktorá vychádza z profesionality a znalosti potreby zabezpečenia zdravých a korektných pracovných vzťahov vytvárať podmienky pre vytvorenie tvorivej pracovnej klímy v organizácii.

Pracovné podmienky charakterizujeme ako súbor podnetov, podmienok a situácií, ktoré na pracovníka pôsobia a určitým spôsobom kladne, či negatívne ovplyvňujú nielen jeho pracovný výkon, ale i vzťah k organizácii. Najväčší vplyv má: „charakter vykonávanej práce, technologické postupy a technická vybavenosť, úroveň deľby práce a kooperácie, štýl vedenia ľudí, systém motivácie a stimulácie, faktory pracovného prostredia, bezpečnosť práce a časové podmienky práce.“ (Kachaňáková, 2001, s. 14).

Posledným bodom, ktorý patrí do funkcií riadenia ľudských zdrojov je vytváranie personálneho informačného systému v zmysle zabezpečenia:

- rýchlejšieho prístupu k informáciám
- štandardizácii informácii
- presnosti a primeranosti údajov
- modernizácii práce riadenia ľudských zdrojov (Armstrong, 2007).

Z jednotlivých funkcií vyplývajú pre riadenie ľudských zdrojov základné úlohy. Tieto úlohy sa menia podľa stavu poznania a vývojovej etapy v riadení ľudských zdrojov. V súčasnosti sú najpresadzovanejšími tendenciami formulácie úloh v duchu American Society for Training and Development s nasledovne stanovenými prioritami a ich poradím:

1. Zvyšovanie kvality pracovného života.
2. Zvýšenie produktivity práce.
3. Zvýšenie spokojnosti pracovníkov.
4. Vyšší rozvoj pracovníkov, tak jedincov i celých kolektívov.
5. Pripravenosť pracovníkov na zmeny. (Koubek, 2005).

Ako nám vyplýva z porovnania stanovenia hlavných úloh riadenia ľudských zdrojov, je zrejmé, že v súčasnej dobe prichádzajú do centra pozornosti také smery a postupy, ktoré sú zamerané na budovanie zdravých vzťahov v organizácii, priaznivého a podnetného pracovného prostredia a efektívnej komunikácie.

V novembri 2000 vydala Európska komisia Memorandum o celoživotnom učení, v ktorom nie je opomenutá ani otázka riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Memorandum zdôrazňuje dva ciele, ktoré sú súčasťou úloh pre celoživotné učenie.

1. Podporovať aktívnu zamestnanosť, teda aktívnu účasť produktívneho obyvateľstva na hospodárskej činnosti.
2. Podporovať zamestnateľnosť – schopnosť byť zamestnateľným, snahu človeka rozširovať svoje kompetencie zručnosti a vedomosti, ktoré mu dávajú možnosť byť úspešným na trhu práce. (Stýblo, 2004).

1.3 Charakteristické rysy riadenia ľudských zdrojov

Pre reálne uskutočňovanie a plnenie funkcií riadenia ľudských zdrojov je nutné vykonávať množstvo aktivít. Tieto aktivity hmatateľne vytvárajú obsah riadenia ľudských zdrojov, ktorý je nezameniteľný s manažérskymi činnosťami iných odvetví práve pre svoju spätosť s ľudskými zdrojmi a vytvára pre riadenie ľudských zdrojov jedinečné charakteristické rysy.

Charakteristiky koncepcie riadenia ľudských zdrojov, ktoré vyplynuli z diel mnohých autorov konštatujú, že riadenie ľudských zdrojov je:

- rozmanité;
- strategické s akcentom na integráciu;
- je zamerané na oddanosť a angažovanosť;
- kladie dôraz na zachádzanie s ľuďmi ako s bohatstvom, aktívami = ľudský kapitál;
- v prístupe k zamestnaneckým vzťahom je skôr individualistické než kolektívne a je skôr unitaristické ako pluralistické;
- praktické riadenie ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov;
- kladie dôraz a zameranie na podnikové hodnoty. (Armstrong, 2007)

Na základe týchto vyššie uvedených stručne vymedzených charakteristík riadenia ľudských zdrojov sa pokúsime o ich obsažnejšie konkretizovanie:

Rozmanitosťou riadenia ľudských zdrojov sa rozumie skutočnosť, že žiadna charakteristika nemá univerzálnu platnosť. V praxi sa uplatňuje mnoho prototypov, z ktorých niektoré sa približujú, alebo sú zhodné z teoretickými modelmi, ale niektoré z nich vychádzajú z konkrétnych požiadaviek a predstáv vedenia organizácie, prípadne manažérov na vyšších stupňoch riadenia. „Pohnútky aplikovať riadenie ľudských zdrojov sú...založené na potrebe reagovať na vonkajšie hrozby plynúce z narastajúcej konkurencie.“ (Armstrong, 2007, s. 33, in: Guest, 1999). Manažéri, ktorí si uvedomujú tieto vplyvy prostredia vedia, že v súčasnej dobe je potreba investovať do ľudských zdrojov v súvislostiach s aktuálnym stavom vo vnútorom i vonkajšom prostredí podniku. Riadiace aktivity sú preto rozmanité a variabilné.

Strategická povaha riadenia ľudských zdrojov a jej integrovanie do strategického plánovania podniku, zabezpečenia vzájomného prepojenia jednotlivých úloh, funkcií a cieľov predstavuje jej fundamentálnu črtu. „Toto pojmie pevne umiestňuje formuláciu politiky riadenia ľudských zdrojov na strategickú úroveň a potvrdzuje, že charakteristickým rysom riadenia ľudských zdrojov je jeho vnútorné súdržný a logický prístup.“ (Armstrong, 2007, s. 34, in: Storey, 1989). V tomto bode je však veľmi dôležitou črtou pretransformovanie stratégie na množstvo jednotlivých konkrétnych organizačných akcií s konkrétnymi výsledkami. Aby však k integrácii politiky riadenia ľudských zdrojov do strategického plánovania na celopodnikovej

úrovni došlo, je potreba tvorivej spolupráce personalistov a líniových manažérov, aby strategické plánovanie nebolo odtrhnuté od praktickej reality.

V rokoch 1995 - 1996 sa uskutočňoval výskum v rámci The Cranfield Project on European Human Resource Management v 21 krajinách Európy. Bolo preukázané, že vo vyspelých európskych krajinách a ešte náležitejšie v Holandsku, Švajčiarsku a v severských krajinách mali línioví manažéri kľúčové právomoci pri výbere, vzdelávaní, hodnotení i odmeňovaní pracovníkov, ďalej napríklad v oblasti bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci a podobne. (Koubek, 2005).

Po logickej úvahe možno povedať, že práve línioví manažéri, teda úsekoví vedúci prichádzajú s pracovníkmi do kontaktu nepretržite a každodenne. Poznajú najlepšie svojich pridelených pracovníkov i pracovné úlohy im zverené, z čoho vyplýva i fakt, že práve oni by mali byť kompetentnými hovoriť vo veciach personálnych, ktoré sa týkajú ľudských zdrojov a ich riadenia. Líniového manažéra môžeme považovať za experta vo svojej oblasti, erudovaného vo veciach technických a odborných. Nie je však samozrejmé, že takýto odborník je pripravený na prácu s ľuďmi. Túto myšlienku podporuje i Koubek (2005, s. 29): „Dobre riadené organizácie, ktoré si uvedomujú význam ľudských zdrojov a rolí všetkých vedúcich pracovníkov v ich riadení, obvykle pre všetky úrovne vedúcich pracovníkov organizujú zvláštne školenia a doškolovania zamerané na personalistiku.“

Ďalšou charakteristickou črtou riadenia ľudských zdrojov je jej orientácia na angažovanosť a oddanosť zamestnanca voči spoločstvu v ktorom pracujeme. To teda predpokladá „spoločné ciele, vzájomné ovplyvňovanie, obojstranný rešpekt, vzájomné odmeny, spoločnú zodpovednosť. Teória hovorí, že politika a zásady vzájomnosti budú vyvolávať oddanosť, pocit záväzku, ktoré povedú ako k lepšiemu ekonomickému výkonu, tak k výraznejšiemu rozvoju ľudí.“ (Armstrong, 2007, s. 34, in: Walton, 1985). Charakterizovanie riadenia ľudských zdrojov ako koncepcie zameranej na oddanosť a angažovanosť malo a má napriek predošlým tvrdeniam i svojich odporcov, ktorí tvrdia, že v konečnom dôsledku rozhodovacia moc zostáva na zamestnávateľoch, ktorí majú právo konať slobodne, bez predošlého odobrenia svojich úmyslov svojimi zamestnancami.

Už z názvu riadenie ľudských zdrojov je charakteristické, že človek ako ľudský zdroj predstavuje pre sféru nášho záujmu charakteristiku prioritnú. Predstavuje kapitál

organizácie, určité vnútorné bohatstvo prostredníctvom ktorého dosahuje plnenie vytýčených cieľov. „Ľudia sú dlhodobé aktíva, pretože získavajú schopnosti, stroje sa odpisujú a strácajú hodnotu, hodnota ľudí na druhej strane rastie.“ (Košťuriak, 2010, s. 141). Tieto ľudské zdroje dávajú do pohybu i ostatné zdroje podniku a umožňujú manévrovanie a disponovanie s nimi. Ostatnými zdrojmi máme na mysli vo všeobecnosti zdroje informačné, materiálne a finančné. „Pojem ľudský kapitál používa stratégiu RLZ v zmysle zásoby znalostí a zručností stelesnených v pracovnej sile, ktorá je výsledkom vzdelania a praxe a pracovnú silu zhodnocuje.“ (Stýblo, 2004, s. 20). V dnešnej dobe sa často preferuje zásada, že sám človek – zamestnanec je v prvom rade zodpovedný za svoj rozvoj a musí sám prispieť ku svojej kultivácii.

Môžeme polemizovať o tom či je pre prístup riadenia ľudských zdrojov k vzťahom medzi zamestnancami a zamestnávateľmi charakteristický skôr prístup individualistický či kolektivistický. „Riadenie ľudských zdrojov je individualistické v tom, že zdôrazňuje význam udržiavania väzieb medzi organizáciou a jednotlivými pracovníkmi, i keď sa preferuje jednanie prostredníctvom skupín a systémov zastupovania (napr. odbory).“ (Armstrong, 2007, s. 35). Tak isto môžeme polemizovať o tom, či prevládajú pluralistické alebo unitárne filozofie riadenia ľudských zdrojov. Unitárne teórie hovoria o tom, že v zásade majú zamestnanci rovnaké záujmy ako zamestnávatelia. Takýto prístup nemožno vylúčiť, no za pravdepodobnejšiu môžeme považovať myšlienku určitej odchýlky v myslení, či prioritách medzi týmito dvoma „partnerskými“ stranami.

Charakteristickým trendom je zameranie konceptov riadenia ľudských zdrojov na podnikové hodnoty. Podnikové hodnoty odrážajú podnikateľské i profesijné hodnoty, ktorými predstavitelia manažmentu deklarujú svoj vzťah k etickým hodnotám a tak vytvárajú osobitú firemnú identitu. „Firemná identita je celkový obraz, ktorý firma „vyžaruje“ navonok prostredníctvom svojej činnosti, svojich výrobkov, vedúcich predstavitel'ov, vystupovania zamestnancov – skrátka všetkými vizuálnymi i slovnými prejavmi, či už sú plánované či neplánované.“ (Dytrt et al., 2006, s. 76). Pozitívne nasmerované podnikové hodnoty, ktoré sú dôležité pre vedenie spoločnosti a sú navyše akceptované zamestnancami, kladne ovplyvňujú a pôsobia motivujúco pri plnení strategických cieľov a priorit podniku. Tiež vyvolávajú v pracovníkoch pocit, že pracujú v organizácii, ktorá stojí na určitých morálnych a etických princípoch a oni sú jej

súčasťou. „Z toho plynie význam pripisovaný strategickej integrácii a silnej kultúre, ktoré vychádzajú z vízie a vedení vrcholového manažmentu a ktoré vyžadujú ľudí oddaných tejto stratégii, ľudí schopných sa adaptovať na zmeny a na kultúru organizácie.“ (Armstrong, 2007, s. 36).

1.4 Súvislosti riadenia ľudských zdrojov

„Procesy riadenia ľudských zdrojov sa odohrávajú v podmienkach daných vnútorným a vonkajším prostredím organizácie. Sú do značnej miery závislé na faktoroch prostredia, ktoré ich ovplyvňuje.“ (Armstrong, 2007, s. 43).

Všetky procesy, ktoré sa v oblasti riadenia ľudských zdrojov realizujú sa odohrávajú v čase a priestore, za určitých osobitých podmienok. Môžeme si dovoliť povedať, že tieto procesy sú jedinečné. Máme na mysli unikátnosť jednotlivého čiastkového procesu opakujúceho sa v rámci firmy. Ak sa aj takýto proces odohráva na tomto pracovisku pravidelne, je málo pravdepodobné, že výstupy z neho budú vždy rovnaké. To isté platí ak posúdime rovnaký proces či jav v dvoch rôznych organizáciách. Taktiež ich výsledok by mal aspoň určité odchýlky. Je to dané tým, že na každý jav, ktorý pôsobí okolo nás vplývajú určité činitele, ktoré ho dokážu ovplyvniť. Tak je tomu i v súvislosti s riadením ľudských zdrojov. Armstrong popisuje v tejto súvislosti kontingenčnú teóriu: „Kontingenčná teória hovorí, že definícia cieľov, politiky a stratégie, súbor činností a analýza úlohy útvaru ľudských zdrojov sú reálne iba vtedy, ak berú v úvahu okolnosti, v ktorých organizácia, existuje a funguje.“ (Armstrong, 2007, s. 43).

Každý funkčný útvar podniku, vrátane útvaru riadenia ľudských zdrojov musí prispievať svojou činnosťou k naplneniu cieľov a stratégie podniku. Pri hľadaní východísk k tomu, akým spôsobom a akými metódami je treba postupovať, je v prvom rade potrebné zanalyzovať vonkajšie a vnútorné prostredie, v ktorom sa organizácia nachádza. Takáto komplexná analýza „prináša lepšiu orientáciu v problémoch vznikajúcich v organizácii. Zvlášť dôležité je uvedomovanie si možných pôsobení a väzieb jednotlivých prvkov. A to jednak vo vnútri organizácie, jednak významných prvkov nadsystému na organizáciu a možné pôsobenie koho – čoho na koho – čo.“

(Tureková – Mičieta, 2003, s. 134). Z vonkajšieho prostredia nás predovšetkým zaujímajú vnútropolitické a celosvetové podmienky, ekonomické podmienky, podmienky odvetvia, technické možnosti, sociálne, kultúrne, legislatívne podmienky, trh práce, podmienky a možnosti vzdelania, odmeňovanie v rámci odvetvia či profesie, demografická situácia regiónu či štátu a mnoho ďalších. Za determinanty vnútorného prostredia, ktoré najzreteľnejšie ovplyvňujú vývoj podniku možno považovať kultúru podniku, techniku, technológiu, finančné možnosti organizácie a asi najvýznamnejším faktorom je ľudský potenciál. (Kachaňáková, 2001).

Každý pracovník predstavuje súbor jedinečných kombinácií svojich schopností, zručností, osobnostných charakteristík, je nositeľom svojho ľudského kapitálu, ktorý v pracovnom procese dáva k dispozícii. Je nutné si pripustiť, že podnik je miestom kde je človek ovplyvňovaný prostredím, ale na druhej strane človek prostredie vytvára, čiže ho ovplyvňuje. Tento proces je recipročný. „Organizácia nie je iba spoločným centrom aktivít používajúcim rôzne techniky a tak prispievajúcim k ekonomickému životu. Je i príležitosťou pre ľudské stretávanie, je novým sociálnym fenoménom, nakoľko charaktery ľudí, ktorí ju konštituuju sú rozdielne a ich vzťahy komplexné.“ (Tureková – Mičieta, 2003, s. 134).

2. VONKAJŠIE PROSTREDIE AKO FAKTOR OVPLYVNŮJÚCI RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

2.1 Vývoj podmienok v ekonomike ako celku

„Ekonomiku mnohí autori považujú za systém vzťahov medzi subjektmi, ktoré tvoria ľudia ako vlastníci produkčných faktorov a ľudia ako spotrebitelia, ktorí ich vytvárajú a rešpektujú v procese výroby a spotreby produktov s dôrazom na procesy výmeny i vzťahy medzi producentmi – výrobcami i spotrebiteľmi navzájom.“ (Haluška, 2011, s. 33). Ľudia, vzťahy medzi nimi, produkčné faktory i nároky spotrebiteľov sa však neustále menia a z ekonomiky vytvárajú veľmi dynamický a nikde nekončiaci proces.

Začiatok 21. storočia nám ukazuje, že ekonomika vo svete je odlišná od ekonomiky minulého storočia. „Všeobecný trend vo vyspelých ekonomikách sveta smerom k rastu založenom na investíciách do vyspelých technológií, vzdelávania pracovnej sily a následnom náraste produktivity odzrkadľuje vznik „poznatkovo založených ekonomík“, čiže ekonomík, ktoré sú založené na produkcii, distribúcii a využívaní poznatkov a informácií.“ (Buček et al., 2008, s. 46, in: OECD, 1996). Je to spôsobené jednak mohutným rozvojom technológií zameraných na komunikáciu a prenos dát, čo má za následok rýchle kopírovanie tvorby, prenosu a začlenenia novej efektívnej praxe do širokého ekonomického prostredia. Tieto fenomény majú za následok znižovanie a skracovanie dĺžky trvania konkurenčných výhod medzi jednotlivými medzinárodnými, národnými i regionálnymi ekonomikami a v konečnom dôsledku medzi jednotlivými podnikmi a organizáciami navzájom. Nevyhnutným predpokladom rastu ekonomiky je produkovať nové poznatky a na základe nich inovovať produkty i služby. Ako ukázali mnohé štúdie, najvyspelejšie ekonomiky sveta sa čoraz viac zameriavajú a sú závislé na produkcii, distribúcii a využívaní poznatkov. Ich zamestnanosť a produkciu tvoria v najväčšom objeme na vyspelé technológie zamerané odvetvia. (Buček a kol., 2008).

Riadenie ľudských zdrojov je tou časťou podniku či organizácie, ktorej prináleží v spolupráci s líniovými manažermi a vrcholovým vedením, aby odhadla formu a obsah jednak šírenia a jednak adekvátneho získavania poznatkov potrebných k zabezpečeniu neustáleho procesu inovácií. „Pre prežitie našich organizácií sa stáva

takmer samozrejmosťou požiadavka na rýchlosť hodnotenia situácie, rýchlosť akvizície ľudských zdrojov, rýchlosť účinnej komunikácie, umenie motivácie a konečne i potrebná vyššia kvalita tímových činností.“ (Petříková et al., 2007, s. 17). Útvar riadenia ľudských zdrojov si nevyhnutne musí osvojiť kompetencie potrebné na neustále vzdelávanie, rast a rozvoj zamestnaneckého potenciálu. „Poznatky sa spolu s kapitálom, pôdou, prácou a ostatnými faktormi stávajú determinantom ekonomického rastu. Ich aplikácia vyúsťuje do lepšej kvality produktov, znížených nákladov, lepšej adaptácie na potreby zákazníkov a smeruje k tvorbe nových výhod.“ (Buček et al., 2008, s. 41).

Ekonomika sa vo všeobecnosti vyjadruje prostredníctvom makroekonomických ukazovateľov akými sú pokles, rast a miera inflácie, hrubý národný produkt a pod., ale nezanedbateľným je i hodnotenie stavu podnikateľskej úrovne štátu, vymáhateľnosť práva a obchodných zvyklostí zeme. Medzi najvýznamnejší faktor, ktorý v poslednom období ovplyvnil ekonomiku nielen Slovenskej republiky ale i okolitých štátov je vstup týchto štátov do Európskej únie a vytvorenie spoločného trhu. „Základnou myšlienkou spoločného trhu sa stali miznúce bariéry trhu, charakterizované štyrmi slobodami, ktoré predstavujú voľný pohyb osôb, tovaru, služieb a kapitálu.“ (Füzyová – Hanika - Kršáková, 2004, s. 65). Pre ekonomiku Slovenska z členstva v Európskej únii vyplývajú určité výhody vo forme čerpania fondov a grantov na nákup technológií, alebo investovania do rozvojových programov, medzi ktoré patria i rozvojové aktivity smerujúce k ľudskému kapitálu, ale i povinnosti prispôsobenia legislatívy noriem platných v celom európskom priestore.

Ďalším významným faktorom zmeny v ekonomickom prostredí bolo vytvorenie menovej únie a prechod Slovenskej republiky na jednotnú menu EURO.

Všetky faktory, ktoré pôsobia z ekonomického prostredia výrazne ovplyvňujú podniky a organizácie a naopak organizácie a podniky svojimi výsledkami na trhu, či už rastom alebo poklesom produkcie ovplyvňujú ekonomiku. Vo vnútri podnikov sa tieto turbulencie okamžite prejavujú vo všetkých organizačných zložkách a ovplyvňujú ich. V súčasnom období hospodárskej krízy, ako i krízy eurozóny ide hlavne o redukciu prílevu finančných prostriedkov. Medzi najviac postihnutých v organizáciách patria práve úseky riadenia ľudských zdrojov, kde sa škrtať výdavky ako oblasti vzdelávania, rozvoja a rastu ľudského potenciálu.

2.2 Vývoj podmienok v odvetví

„Porozumenie štruktúre hospodárstva sa vzhľadom na rozdielnosť charakteru produkcie, cieľových trhov ako aj pracovných síl, ktorými sa rôzne odvetvia vyznačujú, stáva nevyhnutným východiskom nie len pre podrobnejšiu analýzu, ale aj pre akékoľvek normatívne hodnotenia týkajúce sa budúceho vývoja slovenskej ekonomiky.“ (Dujava, 2010, s. 4). Pre lepšiu predstavu o odvetviach uvádzame základný prehľad hlavných kategórií odvetvovej klasifikácie ekonomických činností spracovanú podľa údajov Štatistického úradu Slovenskej republiky. Klasifikácia ekonomických činností SK NACE Rev. 2 je harmonizovaná s jej európskou verziou NACE Revision 2 vydanou Nariadením Európskeho Parlamentu a Rady č. 1893/2006. Používanie tejto klasifikácie je záväzné pre všetky členské štáty Európskej únie. Túto klasifikáciu tvoria nasledovné odvetvia:

- A) Poľnohospodárstvo, poľovníctvo a lesníctvo
- B) Rybolov, chov rýb
- C) Ťažba nerastných surovín
- D) Priemyselná výroba
- E) Výroba a rozvod elektriny, plynu a vody
- F) Stavebníctvo
- G) Veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel, motocyklov spotrebného tovaru
- H) Hotely a reštaurácie
- I) Doprava, skladovanie, pošty a telekomunikácie
- J) Finančné sprostredkovanie
- K) Nehnutelnosti, prenájom a obchodné činnosti
- L) Verejná správa a obrana, povinné sociálne zabezpečenie
- M) Školstvo
- N) Zdravotníctvo a sociálna pomoc
- O) Ostatné spoločenské, sociálne a osobné služby
- P) Činnosti domácností
- Q) Exteritoriálne organizácie a združenia (Štatistický úrad SR, 2011).

Z klasifikácie odvetví možno predpokladať ich vzájomné odlišnosti. Líšia sa veľkým množstvom determinantov, ktorými sú charakteristické. Jednotlivé odvetvia majú svoje špecifiká, preto sa situácia v odvetví ako celku dá len veľmi ťažko zovšeobecniť. Niektoré sú charakteristické závislosťou na prírodných zdrojoch (ťažba nerastných surovín, priemyselná výroba, výroba a rozvod elektriky, plynu a vody...). Ich situácia sa odvíja prevažne od obchodovania s nimi, ceny, ich dostatku, či nedostatku na trhu. Iné sú obrazom celkovej úrovne krajiny, jej vyspelosti a bohatstva – máme na mysli napríklad školstvo, zdravotníctvo a sociálnu pomoc. Odvetvia ako stavebníctvo, veľkoobchod a maloobchod, hotely a reštaurácie budú prosperovať v závislosti na investičnej a kúpnej sile obyvateľstva.

Štúdia, ktorú uskutočnil Ekonomický ústav SAV v Bratislave v roku 2010 pod názvom Komparácia štruktúr ekonomík SR a EÚ 15 (najvyspelejších pätnástich krajín EU) priniesla nasledovné zistenia:

- najväčšia časť obyvateľov SR je zamestnaná v odvetví: priemyselná výroba, veľkoobchod a maloobchod, nehnuteľnosti a obchodné činnosti (56% zamestnaných),
- najvyššia produktivita práce je v kapitálovo náročných odvetviach (energetický a ťažobný priemysel),
- uspokojivá produktivita práce je v odvetviach služby, premyslenej výroby a v stavebníctve,
- najmenšia produktivita práce sa preukázala v zdravotníctve a ešte nižšia v školstve. (Dujava, 2010).

Tieto údaje nám poskytujú prehľad o produktivite práce v jednotlivých odvetviach a podľa toho je viditeľné ako sa vynakladá s ľudským kapitálom v jednotlivých sférach. Na tejto štúdii je pre nás podstatné zistenie, že sektor školstva výrazne zaostáva, ba ocitol sa na chvoste rebríčka nie len v porovnaní SR s EÚ 15, ale i EÚ 27. Toto zistenie nás zaujíma hlavne z dôvodu spätosti systému školstva s riadením ľudských zdrojov, pretože práve vzdelávanie a rozvoj je našou primárnou snahou a prostriedkom prechodu k vzdelanostnej spoločnosti. „Tento jav sa môže stať v dlhom období vážnou prekážkou reálnej konvergencie SR k EÚ 15 najmä vo väzbe na kvalitu ľudského kapitálu, keďže odvetvia verejného sektora sú hlavnými zdrojmi tvorby ľudského kapitálu. Vysoká kvalita ľudského kapitálu zároveň podmieňuje rýchlosť a efektivitu štruktúrnych

zmien.“ (Dujava, 2010, s. 33). V závere možno zhodnotiť, že v Slovenskej republike ešte nenastal žiaduci prechod k terciálnemu sektoru, čo je spôsobené najmä nižšou pridanou hodnotou produkcie našej ekonomiky. Aj napriek tomu je však potrebné, aby sa SR orientovala na dôsledné zavádzanie vedecko – technologického pokroku a inovácii, čo v konečnom dôsledku znamená nižšiu investičnú náročnosť a vyšší rast produktivity a speje k zvyšovaniu životnej úrovne obyvateľstva.

Analýza situácie v konkrétnom odvetví je rozhodujúca pre realizáciu úspešného strategického plánovania riadenia ľudských zdrojov zohľadňujúceho jeho potenciálny vývoj. Stav vzdelanostnej úrovne a hlavne požiadavky na kompetencie ľudských zdrojov, ktoré si pokrok v danom odvetví vyžaduje, schopnosti trhu práce zabezpečiť potrebnú kapacitu po odbornej stránke vyhovujúcich zamestnancov a v neposlednom rade i demografický vývoj, ktorý pri negatívnom trende eliminuje možnosť rozvoja. To všetko sú vstupy, ktoré v tomto procese treba vyhodnotiť s určitým predstihom.

2.3 Vývoj podmienok v politickej oblasti

„Politickým prostredím rozumieme legislatívu, orgány štátnej správy a nátlakové skupiny, ktoré ovplyvňujú či obmedzujú podnikateľské a súkromné aktivity v spoločnosti.“ (Kotler - Armstrong, 2004, s. 198).

Ako máme možnosť každodenne sledovať z masovokomunikačných prostriedkov, politické rozhodnutia vlád majú obrovský dopad na celé hospodárstvo a prostredníctvom neho i na každodenný život. „Politika sa snaží dokazovať svoje úspechy úspechmi ekonomiky, ale vzápätí neúspechy ekonomiky, ktorým politika nedokázala zabrániť, alebo ku ktorým sama prispela, znamenajú krach tej či onej konkrétnej politiky.“ (Haluška, 2011, s. 379). Už pri náznaku vládnych kríz je okamžite znižovaný rating krajiny, čo má vplyv na oslabovanie meny, infláciu, hodnotu pôžičiek štátu, škrtý vo výdavkoch vlád, v rozpočte a podobne. Uvedené makroekonomické veličiny sa výrazne prejavujú i nestabilitou trhového systému a podnikateľského prostredia, čo sa následne prejavuje v mikroekonomickom prostredí napríklad zvýšením miery nezamestnanosti a v konečnom dôsledku zasahujú i základné ekonomické jednotky akými sú domácnosti. Podniky a organizácie šetria, robia opatrenia na zníženie

výdaja. Tieto opatrenia vždy zasiahnu i do oblasti riadenia ľudských zdrojov a možno povedať, že tejto oblasti sa dotknú prioritne.

Podnikateľská asociácia Slovenska monitoruje štvrťročne už desať rokov úroveň podnikateľského prostredia a vytvára takzvaný Index podnikateľského prostredia (IPP), prostredníctvom ktorého sleduje vývoj zložiek v ekonomike a politike, ako sú napríklad zmeny v hospodárskej politike vlády, v úrovni infraštruktúry, v legislatíve, na trhu práce a pod. Ako je možné vidieť i z hodnotenia podľa indexu IPP za tretí štvrťrok 2011 stav podnikateľského prostredia v SR sa výrazne zhoršil, keď sa hodnota IPP prepadla pod 90 bodov. „Pocitované zhoršenie je najmä dôsledkom nestabilnej politickej situácie na domácej scéne po páde vládneho kabinetu. K poklesu indexu prispela aj pretrvávajúca neistota na svetových finančných trhoch a dlhodobo kritizované pomery v súdnictve.“ (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2011). Zo sledovaných položiek najväčší pokles zaznamenala položka funkčnosť politického systému v štáte, za ňou vymáhateľnosť a funkčnosť súdnictva a na treťom mieste najviac oslabila položka spoľahlivosť a finančná disciplína obchodných partnerov. Pre našu oblasť záujmu je potešiteľné zistenie Podnikateľskej asociácie Slovenska, že najvýznamnejší nárast podľa IPP zaznamenala položka pracovnoprávna legislatíva. „Podnikatelia oceňujú najmä prínos novely Zákonníka práce, vďaka ktorej získali v personálnej oblasti možnosť pružne reagovať na aktuálne požiadavky odberateľov.“ (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2011).

Úlohou riadenia ľudských zdrojov je všímať si silu zásahu vlády na celkovú ekonomiku, ale aj sledovať stabilitu či nestabilitu vlády. Je dôležité predvídať budúci vývoj v politickej oblasti a všímať si rivalitu politických súperov – teda zohľadňovať možný obrat v politike. Každé odvetvie zasiahne zmena politického smeru iným spôsobom. Na ilustráciu uvádzame prípad z nedávnej minulosti, keď veľké stavebné firmy, ktoré už mali podpísané tzv. PPP projekty sa z rozhodnutia novej vlády museli stiahnuť, prepustiť významnú časť zamestnancov, prevažne v robotníckych profesiách, prípadne expandovať na zahraničný trh.

2.4 Situácia na trhu práce (dopyt a ponuka po pracovných silách)

„Trh práce je segmentom trhu všeobecne – predstavuje teda z tohto hľadiska vzťahy ponuky a dopytu po pracovných silách regulované cenou práce, t.j. mzdou. Má svoju miestnu (regionálnu, podnikovú), časovú (obdobie jedného roku, štvrťroku, mesiaca), vecnú (druh práce) a ďalšiu dimenziu.“ (Stýblo, 1993, s. 327). Trh práce je podľa tejto charakteristiky určitým stretom dvoch veličín. Jednou je ponuka a dopyt po pracovných miestach a druhou je ponuka a dopyt po pracovných silách. Úplné uspokojenie ani jednej z nich nie je v trhovom mechanizme reálne. Trh práce funguje na jednej strane ako určitá požiadavka na potrebu obsadiť reálne pracovné miesta, ktoré majú svoje charakteristické požiadavky na kvalifikáciu, osobnostné predpoklady, charakterové črty, prax, jazykovú vybavenosť a ďalšie špeciálne požiadavky napríklad bezúhonnosť, fyzické a psychické predpoklady, a podobne. Na druhej strane trh práce ponúka potenciálnych adeptov na prácu so svojimi individualitami v odbornej, sociálnej, kultúrnej i spoločenskej oblasti a tiež s nezanedbateľnou položkou, ktorá predstavuje predstavu uchádzača o pracovnom mieste, nároky na mzdové ohodnotenie, ochotu dochádzať za prácou, postavenie a rolu pracovného miesta v organizačnej štruktúre organizácie a podobne. Tu nastáva stret a hodnotenie reálnej príležitosti na jednej strane obsadiť pracovné miesto týmto adeptom a na druhej strane prijať ponúkanú prácu.

Každá krajina má svoj vlastný prístup k problematike trhu práce a považuje ju za významnú, pretože v prípade prevyšujúcej ponuky pracovnej sily, teda neschopnosťou potenciálnych zamestnancov nájsť si zamestnanie vzniká nezamestnanosť. „Výška nezamestnanosti je mierou ekonomického zdravia národa. Je to vážny ekonomický problém, pretože reprezentuje stratenú potenciálnu hodnotu celej ekonomiky, ale zároveň i sociálny indikátor, lebo nezamestnanosť je spojená s takými spoločenskými javmi, ako sú napríklad zlé mentálne a fyzické zdravie, zvýšená rozvodovosť, zločinnosť a podobne.“ (Stanek, 2001, s. 43).

Nezamestnanosť v určitej nízkej miere alebo inak povedané v prirodzenej miere sa považuje za bežný fenomén vyskytujúci sa v slobodnej demokratickej spoločnosti založenej na princípe trhového mechanizmu. Táto prirodzenosť vyplýva z :

„- pohybu ekonomiky, ktorý si vyžaduje i zodpovedajúci pohyb pracovníkov, čo je spojené s určitým časom, v ktorom sa oba pohyby vzájomne prispôsobujú;

- slobodnej voľby osôb, ich slobodného rozhodovania o tom, či príjmu zamestnanie, alebo či budú existenčne závislé na iných príjmoch než na príjmoch realizovaných na trhu práce.“ (Mareš, 2002, s. 11).

O nezamestnanosti nemôžeme uvažovať len ako o vyvrcholení nerovnováhy na trhu práce, ale z hľadiska samotného človeka ako o dôsledkoch, ktoré sa prejavujú na kvalite jeho života, jeho postavenia, seberealizácie i sebavedomia vo všeobecnosti na jeho životnom štýle. Ide teda i o sociálny problém, ktorý je následne potrebné riešiť.

Vymedzujeme niekoľko typov nezamestnanosti:

- Frikčná nezamestnanosť .
- Štrukturálna a (technologická) nezamestnanosť .
- Cyklická a sezónna nezamestnanosť .
- Skrytá nezamestnanosť .
- Neúplná zamestnanosť .
- Nepravá nezamestnanosť a job stagnation .
- Dlhodobá a opakovaná nezamestnanosť . (Mareš, 2002).

Vo väčšine vyspelých krajín sa problematike na trhu práce venuje vysoká pozornosť, úroveň nezamestnanosti je zaradená medzi sledované ciele a štáty sa svojou politikou snažia robiť opatrenia, ktoré majú znížiť dopady nezamestnanosti na stav spoločnosti. „Politika zamestnanosti je zameraná na dosiahnutie rovnováhy medzi ponukou pracovných síl a dopytom po nich, smeruje k produktívnemu využitiu zdrojov pracovných síl a k zabezpečeniu práva občanov na zamestnanie.“ (Stýblo, 2004, s. 21). Tvorba politiky zamestnanosti vyžaduje vymedzenie legislatívnych rámcov pre popisanie problému, jeho predchádzaniu a pomoci. Štát v tomto prípade ako externá autorita zabezpečuje:

- politiku ochrany práce a sociálnych podmienok
- ustanovuje právo na formovanie odborov a iných koalícií
- zabraňuje vstupu časti pracovnej sily na pracovný trh: zákaz detskej práce, regulácia práce nadčas, časová regulácia určitých foriem práce (dohody)
- garantuje prostriedky obživy, ktoré nie sú závislé na trhu práce (poistenia, dôchodky...). (Mareš, 2002).

V Slovenskej republike je systém nástrojov a podpory účastníkov trhu práce pri hľadaní si zamestnania, zmene zamestnania, pomoci pri obsadzovaní voľných

pracovných miest a tiež uplatňovanie aktívnych opatrení na trhu práce legislatívne ukotvený v Zákone č. 5 zo 4. decembra 2003 o službách zamestnanosti a o zmene a doplnení niektorých zákonov, ktorý je v platnosti od 1.1.2004.

Trh práce je veľmi špecifický a vplývajú naň mnohé faktory, ktoré sú odvodené prevažne od všeobecných trhových zákonitostí ekonomiky, medzi potrebou vyrábať a spotrebou. „Vývoj na trhu práce je pod vplyvom rovnakých tržných zákonitostí ako ostatné trhy, ale má radu špecifických rysov, ktoré sú prejavom výnimočnosti výrobného faktoru práce. Práca je jedným zo zdrojov, ale neexistuje sama o sebe. Prácu konajú ľudia, nositelia schopnosti pracovať (pracovnej sily).“ (Buchtová et al., 2002, s. 59). Človek stojaci v súčasnom období, ktoré sme charakterizovali ako obdobie neustálej zmeny na trhu práce musí byť schopný rozvíjať neustále svoj vlastný ľudský kapitál – vzdelávať sa a prehĺbovať svoju kvalifikáciu. „Vzdelávanie a príprava pre trh práce je kľúčovou oblasťou efektívneho fungovania trhu práce. Cieľom vzdelávacích aktivít je prispieť k rastu zamestnanosti založenej na kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sile a uľahčiť vstup a návrat uchádzačov o zamestnanie na trh práce.“ (Kardošová, 2010, s. 18).

Pracovníci a firmy sú dvoma kľúčovými aktérmi na trhu práce. Kľúčoví aktéri trhu práce vytvárajú prostredie a charakteristické vzťahy a stratégie. Tam kde sa stretávajú veľké firmy a silné koalície pracovníkov (reprezentované napríklad odborovým hnutím) sa vytvára trh práce, kde je nutnosť vyjednávať. Hlavným nástrojom na strane pracovníkov je kolektívna akcia, na strane zamestnávateľov je to snaha o obmedzenie živej práce a nahradenie ju modernou technológiou, alebo prenesenie výroby na územia s nízkou mierou organizovanosti a angažovanosti zamestnancov. V prípade silných koalícii pracovníkov a slabých firiem, získavajú práve tieto koalície kontrolu nad trhom práce a naopak. Ak však ani jeden z aktérov nemá nad druhým prevahu a obaja sa dajú považovať za slabých panuje na trhu práce súperenie a individualizácia v každom ohľade, v najväčšej možnej miere. (Mareš, 2002).

Pre oblasť riadenia ľudských zdrojov nám z predchádzajúcich charakteristík trhu práce vyplýva poznanie, že tento trh výrazne ovplyvňuje jednak prístup organizácii – teda zamestnávateľov k ľudským zdrojom a naopak ľudských zdrojov k podnikom či firmám, ktoré sú ich súčasnými, poprípade potenciálnymi zamestnávateľmi. Je zrejmé, že ak je na trhu práce nedostatok požadovanej pracovnej sily, ktorá je vyhovujúca, či už

z hľadiska kvalifikácie, alebo iných determinantov, tento nedostatok sa prejaví zvýšením nárokov pracovnej sily na prácu, mzdu, sociálne zabezpečenie a ďalšie iné faktory. Podniky a úseky riadenia ľudských zdrojov musia zvoliť vhodnú stratégiu a benefity, ktoré dokážu tento ľudský kapitál prilákať. Ak je naopak na trhu práce mnoho nezamestnaných uchádzačov, je predpoklad, že títo budú ochotní pracovať i za nižšiu mzdu a za získanie nižších výhod aké by boli ochotní prijať v opačnej situácii.

Ak úseky riadenia ľudských zdrojov efektívne analyzujú a plánujú svoje stratégie sú schopné predvídať a pripravovať sa na zmenené podmienky na trhu práce napríklad i starostlivým skúmaním interného trhu práce. Interný trh práce nie je trh práce v pravom slova zmysle, ale konštituuje sa v rámci jedného podniku. Je založený na špecifických požiadavkách na charakter práce, dôkladného poznania prostredia a kultúry firmy, ako jeden z činiteľov návratnosti investícií vložených do vzdelávania a prehlbovania kvalifikácie zamestnancov a veľmi dôležitá je i lojalita a identifikácia pracovníkov s organizáciou. (Mareš, 2002).

Zásadný cieľ stratégie zabezpečenia ľudských zdrojov v procese riadenia ľudských zdrojov je získať adekvátny stavebný materiál v podobe pracovníkov s vhodnými schopnosťami, zručnosťami, potenciálom pre ďalšie vzdelávanie a kvalitami. Tento výber vhodných ľudských zdrojov sa považuje za rozhodujúci pre ostatné procesy riadenia ľudských zdrojov orientovaných na rozvoj a motiváciu ľudí pracovníkov. (Armstrong, 2007).

2.5 Vplyv globalizácie

„Globalizácia je komplexný ekonomicko-sociálny jav, ktorý je možné definovať rôzne. Globalizácia predstavuje zintenzívnenie celosvetových sociálnych vzťahov, ktoré spájajú vzdialené lokality takým spôsobom, že miestne udalosti sú formované udalosťami dejúcimi sa mnoho míľ ďaleko a naopak.“ (Putnová – Seknička, 2007, s. 28). Priestor medzi jednotlivými lokalitami sveta sa teda zužuje, ba v niektorých prípadoch je vzdialenosť priam bagatelizovaná. Neplatí to však už o národných kultúrach, náboženstvách, vzorcov tradičného očakávania a správania, ktoré sú pre tieto regióny charakteristické. Podniky a organizácie expandujú na trhy viac či menej

vzdialené od svojho centra vždy s cieľom rozvoja a zisku. V odbornej literatúre takejto expanzii tiež hovoríme offshoring. Vo všeobecnosti ide o premiestňovanie aktivít organizácii do cudziny za účelom dosiahnutia nejakej výhody a zisku. Tieto výhody prevažne znamenajú ekonomické benefity (nízka mzdová hladina, blízkosť zdrojov nerastných surovín, nižšie dane, prijateľnejšie pravidlá pri zamestnávaní ľudí a pod.) Pre pôsobenie oblasti riadenia ľudských zdrojov v takomto s vysokou pravdepodobnosťou multikultúrnom prostredí je však veľmi dôležité poznať indikátory a vplyvy, s ktorými sa v tomto prostredí budú pri plnení strategických cieľov stretávať a pohybovať. „Z tejto skutočnosti vyplýva realita stretu, prieniku a následnej spolupráce a komunikácie medzi kultúrami rôznych krajín, národov a národností. V tejto súvislosti nadobúda čoraz väčší význam otázka multikultúrnej výchovy manažérov ako aj ostatných pracovníkov vo všetkých typoch ekonomických subjektov, ktoré vstupujú do procesu internacionalizácie a globalizácie.“ (Kokavcová, 2005, s. 36).

Existuje množstvo definícií pojmu multikultúrna výchova, ktoré v sebe prevažne zahŕňajú potrebu spolužitia materského národa s cudzími národmi a národnosťami na princípe tolerancie a porozumenia, prípravu žiakov a študentov na sociálne, ekonomické a politické vplyvy, ktoré sú bežné v iných kultúrach a prenikajú do života väčšinovej spoločnosti. Podľa autorky však vzhľadom na dnešnú realitu je potrebné doplniť ekonomicko–sociálny aspekt multikultúrnej výchovy a potrebu multikultúrnej výchovy nielen pre sociálny podiel cudzincov, imigrantov, žiakov a študentov, ale aj pre zamestnancov a predovšetkým manažérov, ktorí pôsobia v medzinárodných spoločnostiach a hlavne v pracovných kolektívoch zostavených z ľudí z odlišnej kultúrnej spoločnosti. Harmonizácia a predchádzanie konfliktov je potrebné vzhľadom na efektívnosť práce subjektu. (Kokavcová, 2005).

Poznanie národnej kultúry, odlišných noriem a hodnôt, ktoré ovplyvňujú správanie ľudí je z hľadiska riadenia ľudských zdrojov potrebné vo všetkých oblastiach, či už ide o prijímanie pracovníkov, adaptáciu, odmeňovanie, motivovanie, vzdelávanie, firemnú kultúru, nezanedbateľná je potreba primeranej komunikácie. Toto je len malý segment toho, čím kultúra národa a jej tradičné vzorce ovplyvňujú zásadným spôsobom a na čo sa v oblasti riadenia ľudských zdrojov treba pripraviť. Podľa Ulricha, (2009, s. 22) „Globalizácia znamená nové trhy, nové produkty, nový spôsob myslenia, nové schopnosti a nové pohľady na podnikanie. V budúcnosti budú musieť personálne útvary

vytvoriť modely a procesy potrebné pre dosiahnutie globálnej chytrosti, pohyblivosti, efektívnosti a konkurencieschopnosti.“ Jedným slovom treba sa neustále vyrovnávať so zmenou týkajúcou sa procesov v ekonomike, na finančných trhoch, komunikačných technológií, v oblasti integrácie a spájania sa štátov v rámci Európskej únie. Táto zmena je citeľná a predstavuje neustále monitorovanie vplyvu mikro a makro faktorov globálneho prostredia.

V Slovenskej republike vydáva Podnikateľská aliancia Slovenska každoročne od roku 2001 Správu o globálnej konkurencieschopnosti. Podnikateľská aliancia Slovenska je oficiálnym partnerom Svetového hospodárskeho fóra a Harvardskej univerzity zastupujúcim Slovenskú republiku pre vypracovanie takejto správy. Správa o globálnej konkurencieschopnosti je vo všeobecnosti pokladaná za výskum svetového významu a medzinárodné porovnanie krajín v otázkach ekonomickej konkurencieschopnosti a hospodárskeho rasu. Metodika získavania údajov je zostavená z makroekonomických a odvetvových analýz a zisťovania názorov uznávaných ekonomických reprezentantov. Cieľom je zmapovanie aktuálnej ekonomickej situácie v jednotlivých krajinách sveta vo väzbe na ich globálnu konkurencieschopnosť a objasnenie vyhliadok konkrétnych krajín na dosiahnutie trvalo udržateľného hospodárskeho rastu. Z tejto správy je možné vytvorenie kvalitného porovnávacieho materiálu pre:

- podniky pri tvorbe podnikateľských stratégií a investičných rozhodnutí
- vlády krajín definovaní prekážok hospodárskeho rastu a pre vylepšenie ich hospodárskych politík
- akademickú obec pri analýze konkurencieschopnosti a prostredia s cieľom získať kvalitné informácie (Podnikateľská aliancia Slovenska, 2011).

Práve tvorba stratégií a investičných rozhodnutí ja dôležitá i z hľadiska oblasti riadenia ľudských zdrojov. Táto oblasť by mala predstavovať v moderne riadenom podniku integrálu súčasť podnikovej stratégie a malo by sa s ňou počítať i z hľadiska investícií. Obdobie zmien vyvíja i požiadavky na personalistiku, ktorá sa musí čoraz viac orientovať v zložitom systéme lokálneho prostredia, orientovať sa na získavanie konkurenčnej výhody na lokálnom trhu, ale je tu čoraz silnejúca požiadavka orientovať sa globálne. IMG (The Information Management Group) v spolupráci s IFP univerzity v St. Gallen sa spoločne zaoberali výskumom trendov globálno – lokálnej personalistiky (global – lokalen HR management alebo Glo-kalen HRM). Východisko pre výskum

tvoril dotazník globálne pôsobiacich medzinárodných podnikov v Nemecku a vo Švajčiarsku, na základe ktorého boli spracované štyri trendy ktorými sa vyznačuje Globalen HR manažment súčasnosti:

1. Predovšetkým vo vzťahu k riadeniu a rozhodovaniu o personáli vytvoriť globálne platné podmienky v personalistike.
2. Pre zaistenie potrebného počtu a včasného prísunu pracovníkov je potrebné zosilnenie prepojenia personálnych procesov s obchodnými procesmi a zámermi.
3. Regionalizovať personalistiku do takej miery, aby mala väčšiu právomoc pri rozhodovaní o voľbe a počte pracovníkov.
4. Pôsobiť centralizovane na strategickej úrovni pri rozvoji globálneho talentového manažmentu a na centrálnej úrovni stanoviť a klasifikovať schopnosti a zručnosti potrebné pre rozvoj v nastávajúcich obdobiach. (Knorr - Caracciolo, 2008).

Fenomén globalizácie môžeme považovať za spoločenský jav, ktorý nás v každom odvetví života ovplyvňuje. Má svoje pozitíva i negatívne stránky. Za pozitívum vo všeobecnosti považujeme využívanie globálneho trhu s vedomosťami, poznatkami a celkového manažmentu vedomostí a poznatkov. Globálny trh v boji proti kriminalite, korupcii, systémy na vytváranie bezpečného medzinárodného prostredia, globálna starostlivosť o prírodné zdroje, životné prostredie to sú všetko klady globálnej informovanosti. Prínos v oblasti rozvoja kvality ľudských zdrojov je najmä celoživotné vzdelávanie, pomoc rozvojovým, zaostalým regiónom v získavaní poznatkov, vo výmene odborníkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov.

Za negatíva považujeme najmä možnú zmenu monopolizácie národnej na monopolizáciu globálnu a s tým spojené ovplyvňovanie politické, prehĺbovanie rozdielov medzi úzkou skupinou bohatých a menej bohatých až chudobných, snaha o ovládanie prírodných zdrojov, zvlášť pitnej a úžitkovej vody. Za veľmi vážny problém sa považuje i vyššia miera nezamestnanosti hlavne v rozvinutých krajinách, pretože sa výroba začala masívne premiestňovať do oblastí s lacnou pracovnou silou z čoho vyplynul i odliv pracovných príležitostí do oblastí Číny, Indie a ďalej sa predpokladá jeho odliv i do oblasti Južnej Ameriky. Otázkou ostáva ako je možné stratu týchto pracovných miest nahradiť. Jedným z možných riešení sa ukazuje vytváranie

pracovných miest s vyššou pridanou hodnotou a nevyhnutnosti novými metódami a nástrojmi začať starostlivo regulovať globálny trh. (Haluška, 2011).

2.5.1 Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov

Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov predstavuje logické vyústenie procesov globalizácie v oblasti riadenia. Predstavuje tiež vznik novej kvality manažérov pripravenej na riadenie ľudských zdrojov v medzinárodnom kontexte. „Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov je proces zamestnávania a rozvíjania ľudí v medzinárodných alebo globálnych organizáciách, zahŕňa celosvetové riadenie ľudí, nielen riadenie expatriantov (občanov materskej zeme pracujúcich dlhodobo či krátkodobo v cudzine).“ (Armstrong, 2007, s. 103).

Firmy, ktorým môžeme dať prívlastok medzinárodné sú také, ktorých činnosť prebieha i v iných štátoch, v takzvaných dcérskych spoločnostiach. Tieto firmy majú rozdielnu úroveň centralizácie a z toho vyplývajúcu rozdielnu mieru autonómie. Dcérske zahraničné spoločnosti jednajú na základe starostlivo vypracovaných postupov, ktoré sú štandardizované a racionalizované tak, aby ich pôsobenie dosahovalo požadovaný efekt. Vždy ide o využívanie know-how materského podniku, ale nie je vylúčený ani vlastný vývoj pre výrobu, distribučnú činnosť či služby. Existuje viacero modelov medzinárodných organizácií:

1. Decentralizované federácie – každá jednotka je určitý zvláštny subjekt, ktorý sa snaží presadiť v miestnom prostredí.
2. Koordinované federácie – centrálné systémy riadenia si uchovávajú celkovú kontrolu, lokálni manažéri však majú možnosť zohľadňovať podmienky miestnych trhov.
3. Centralizované „náboj kolesa“ – pozornosť je tu venovaná predovšetkým globálnemu trhu, podmienky miestneho trhu nerozhodujú.
4. Nadnárodné – strategické schopnosti sa zameriavajú na konkurencieschopnosť na globálnom trhu, ale zároveň sledujú a dovoľujú uspokojovať i požiadavky lokálnych trhov. (Armstrong, 2007).

Už toto rozdelenie medzinárodných organizácií nám signalizuje určité problémy, ktoré môžu prameniť zo širokého spektra zvyklostí a tradícií v zamestnávaní, prijímaní, odmeňovaní, vzdelanostnej úrovni, prístupu k práci, prístupu k autorite, v názore na

d'alsie vzdelavanie, v zamestnávani žien v tretích krajinách, v spôsobe komunikácie a v mnohých ďalších aspektoch, ktoré môžu byť diametrálne odlišné v krajine, v ktorej sídli materská organizácia s tými, ktoré panujú v krajine, kde expandovala medzinárodná alebo globálna firma.

3. VNÚTORNÉ PROSTREDIE AKO FAKTOR OVPLYVNŮJÚCI RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

3.1 Strategické ciele a stratégia podniku obsiahnutá v manažérskych rozhodnutiach

Jedným z pojmov, ktorý je veľmi používaný v súčasnej ekonomickej i sociálnej teórii i praxi je pojem manažér. „Definovanie obsahu pojmu manažér závisí od toho, z akého hľadiska pritom vychádzame. Možno definovať, kto je manažérom, na základe objektu manažérskej práce, hlavných manažérskych funkcií alebo z hľadiska rozhodovania ako ťažiskového momentu v manažérskej činnosti.“ (Remišová, 2004, s. 68). Manažér, nech už vykonáva svoju prácu v akomkoľvek odvetví, vždy plánuje, organizuje, riadi a kontroluje činnosť prideleného úseku, prípadne organizácie ako celku. Považujeme ho za riadiaceho pracovníka, ktorý prostredníctvom manažérskych rozhodnutí presadzuje ciele prospešné pre podnik alebo organizáciu a vyžaduje sa od neho, že jeho vízie budú v súlade so strategickými cieľmi a stratégiou podniku, organizačnou kultúrou s etikou.

Manažér je vystavený oveľa viac okolnostiam, ktoré si vyžadujú nielen vysokú mieru emocionálnej inteligencie, ako je sebauvedomenie, sebaovládanie, sebariadenie, empatia, ale aj schopnosť tímového riadenia ľudí. Na to musí byť vyzbrojený množstvom sociálnych zručností - schopnosťou presne identifikovať problém, efektívne komunikovať vrátane zvládnutia kritiky, schopnosťou narábať s pochvalou a pozitívnym oceňovaním, konštruktívne riešiť problémy, hľadať zmysluplné východiská. (Hančovská, 2009). V súčasnosti je hlavne v západnej Európe trend klásť dôraz na vysoký stupeň emocionálnej inteligencie, ktorá bola v minulosti zatláčaná do úzadia hlavne vysokým stupňom intelektu. Ukázalo sa však, že zvlášť pri vedení ľudských zdrojov, čím sa manažerstvo ako také vyznačuje, vysoký stupeň IQ nepostačuje. Ak osobnosť nemá dostatočne rozvinutú emocionálnu inteligenciu nemá dostatočné predpoklady k vedeniu, usmerňovaniu a riadeniu ľudí.

Potrebnou súčasťou kvality osobnosti manažéra je aby:

si uvedomoval svoje správanie, niesol zaň zodpovednosť a mal ho pod kontrolou,

- vedel sa rozhodnúť, čo chce v danej situácii získať,
- dokázal vnímať a chápať druhých, ich postoje, pocity a potreby, ale nepodliehal ich nátlaku,
- dokázal presadiť ciele a záujmy firmy i ponúkaného produktu,
- hľadal a nachádzal vzájomné prijateľné riešenia,
- dokázal neustupovať v podstatných veciach a jednal pružne tam, kde je to vhodné. (Hančovská, 2009, in: Armstrong 1999).

Manažér sa pri svojej práci často dostáva do mnohých vzťahov, ktorých riešenie nie je jednoduché ani z pohľadu zodpovednosti manažéra z hľadiska etického či neetického rozhodovania, či zodpovednosti. V súčasnom globalizovanom svete je dôležitá napríklad i environmentálna zodpovednosť manažéra, zodpovednosť za rozhodovanie viac ako v medziach zákona – za etické rozhodovanie a pod. „Mravné kompetencie, predstavujú najmä také osobnostné kvality, ktoré umožňujú manažérovi byť mravnou autoritou tak pre svojich spolupracovníkov ako aj pre verejnosť. To je zvlášť dôležité, keď ide o riešenie takej krízy, ktorej dôsledky majú dopad na širšiu verejnosť.“ (Míka, 2006, s. 134). Návodom k takémuto konaniu a prístupu k výkonu svojej profesie by mala byť manažérska etika.

Aby mohol manažér efektívne zavádzať strategické ciele do činnosti podniku musí byť vybavený komunikačnými schopnosťami a zručnosťami, ktorými by malo byť nie len kvalitné verbálne vyjadrovanie a bezchybnú znalosť jazyka, ale aj jeho celkové spoločenské vystupovanie, úprava, vhodné oblečenie. Úspešný manažér musí mať vyššie citované kvality štandardne zaradené do svojho osobnostného profilu a musí ovládať i pravidlá neverbálnej komunikácie. Tak ako každá profesia i profesia manažéra vyžaduje určité schopnosti a zručnosti na základe ktorých môže manažér vykonávať svoje funkcie a plniť profesijne úlohy. U mnohých autorov z odborných kruhov sa stretávame s množstvom obmien členenia týchto základných schopností a zručností, ktoré v súčasnosti nahrádzame pojmom kompetencie.

Remišová (2004, s. 70) uvádza päť základných schopností, ktorými sú:

1. „konceptné,
2. interpersonálne (ľudské),

3. odborné (technické)
4. diagnostické
5. analytické“

Koncepčnými schopnosťami rozumieme ovládanie techniky vidieť organizáciu ako celok, vytvárať také manažérske rozhodnutia, ktoré zohľadňujú všetky časti tohto celku.

Interpersonálne schopnosti manažér naliehavo k svojej práci potrebuje, pretože je v nepretržitej interakcii s ľuďmi, nech sa už nachádza na ktoromkoľvek stupni riadenia, v ktoromkoľvek odvetví.

Odborné alebo technické schopnosti sú profesijne znalosti a zručnosti manažérov podľa odvetvia v ktorom pôsobia.

Schopnosti odhaľovať a pomenovať problémové procesy, hľadať a nachádzať diagnózy sú diagnostické kompetencie, ktoré úzko súvisia s analytickými schopnosťami. Obe sú súčasťou odhaľovania a riešenia problémov.

Z pohľadu súčasnej, neustále sa meniacej ekonomickej reality je poslaním manažéra programové plnenie svojich úloh a zodpovedné rozhodovanie a prijímanie následkov svojich rozhodnutí v zmysle zobratia v úvahu a vyhodnotenia všetkých procesov, ktoré v organizácii prebiehajú. Ako píše Stýblo (2004, s. 18) „Manažéri musia pristupovať k realizácii zo systémového hľadiska, ktoré zahŕňa štyri podstatné a vzájomne prepojené dimenzie: ľudí, kultúru, stratégiu a systémové riadenie.“ Musia efektívne riadiť podnik, ľudí i všetky procesy a udalosti, ktoré sa vyskytnú a sú závislé na ich manažérskych rozhodnutiach.

Nech už zoberieme v úvahu akékoľvek vymedzenia a rozdelenia úloh manažéra a nech už kladieme dôraz na akékoľvek hľadisko, v podstate vždy musí ísť o zaistenie adekvátneho výsledku činnosti a prosperity organizácie či podniku akéhokoľvek zamerania. Výstižne to zhrnul Stýblo (2004, s. 18): „Je úlohou manažmentu vytvoriť prostredie, ktoré vedie k výkonu. Ak však nie je výkon, problém nespočíva v ľuďoch na frontových líniách, ale v neschopnosti manažmentu vytvoriť prostredie, ktoré podporuje výnimočnú realizáciu.“ Je nemálo príkladov z praxe, ktoré potvrdzujú, že práve manažéri nezvládli svoje úlohy a v konečnom dôsledku sa zbavujú zodpovednosti. Výsledkom je práve prepúšťanie zamestnancov ako reakcia na stratu zákazok, či

včasnému neprispôsobeniu sa zmenených podmienok už v samotnej stratégii podniku a z nej vyplývajúcej personálnej stratégii.

Za základné zásady personálnej stratégie sa považuje:

- Realizáciu personálnej stratégie musí nutne preferovať vyšší manažment a presadzovať jej dôležitosť.
- Je úlohou manažmentu stanovovať si náročné ciele a pripravovať si prostredie, v ktorom správne motivovaní zamestnanci prímú tieto ciele za vlastné.
- Neakceptovať nedostatky pri realizácii stratégie, ktoré sa ešte v mnohých prípadoch manažérmi klasifikujú za bežné, ale stimulovať a odmeňovať pracovníkov, ktorí sa aktívne púšťajú do náročných zámerov pri plnení stratégií. Súčasne citlivo rozlišovať medzi nedostatkami z nedbanlivosti a tými, ktoré sa vyskytujú pri zavádzaní nového programu, alebo technológie, a z ktorými treba vždy počítať, aby manažéri takto neutlmili ochotu zamestnancov riskovať a púšťať sa do inovácií.
- Úlohou manažmentu je nachádzať a zaisťovať potrebné financie a zdroje na realizáciu stratégie. V personálnej stratégii je potrebné sa postarať o zdroje na moderné informačné systémy a zlepšovanie týchto systémov, finančné krytie školení, vzdelávacích aktivít, rozvoja zamestnancov a pod.
- Plánovať realizáciu personálnej stratégie je nutné vždy z prihliadnutím na to, že pri jej samotnej realizácii môže dochádzať k neočakávaným javom (napríklad personálnym zmenám), ktoré ju môžu ovplyvniť. Je potrebná určitá miera adaptability a variability, aby sa stratégia stala skutočnosťou. (Stýblo, 2004).

3.1.1 Manažment ľudských zdrojov

Pod vplyvom globalizácie a internacionalizácie podnikov a organizácií sa menia i strategické úlohy a ciele pre strategický manažment ľudských zdrojov. Uviedli sme základné charakteristiky, ktorými by mal disponovať manažér vo všeobecnosti. Na manažéra ľudských zdrojov pozeráme ako na profesionála, ktorý musí disponovať kompetenciami, ktorými dokáže presadiť a zdôrazniť cenu ľudského zdroja ako takého a svoju činnosť orientovať na to, aby sa personálna stratégia prostredníctvom jeho

strategických rozhodnutí stala súčasťou stratégie podniku. Podľa Ulricha (2009, s. 39) by mal:

- „Vidieť problémy ľudských zdrojov a personálnej práce ako súčasť personálnej podnikovej rovnice konkurencieschopnosti.
- Zdôrazňovať, prečo sú ľudské zdroje a ich riadenie významným činiteľom podnikania a začať s ich podnikovou a podnikateľskou hodnotou.
- Bez problémov hovoriť o tom, ako problémy a výzvy konkurencie ovplyvňujú personálne činnosti.“

V posledných dvadsiatich rokoch sa veľmi výrazne zmenili nároky na manažérov. Možno konštatovať, že niektorí z niekdajších úspešných lídrov by v súčasnej dobe so svojimi pracovnými postupmi, znalosťami a kompetenciami boli nedostačujúci, ba až neprijateľní. Fundamentálnou príčinou je už spôsob nazerania na pracovníka. Kým v minulosti zamestnanec v očiach manažéra predstavoval vykonávateľa určitej práce, činnosti, dnes je potrebné pozeráť sa naňho ako na nositeľa inovácii, nových prístupov a postojov. Zmena v súčasnosti zasiahla výrazne i manažérsku kultúru v ktorej hlavná úloha manažéra nespočíva v kontrole zamestnanca, úkolovaní práce, ale v schopnosti vytážiť z ľudí maximálnu mieru ich predností. K žiadaným vlohám manažéra ľudských zdrojov súčasnosti musí patriť:

- Schopnosť vidieť priority, ktoré vie pracovníkom primerane podať, prípadne vysvetliť problémy a získať spätnú väzbu.
- Schopnosť individuálnej práce s pracovnými skupinami a prístupov k nim podľa potreby ktorú si vyžadujú.
- Schopnosť jasne určiť pravidlá a spôsoby hodnotenia výsledkov ľudskej práce. Vyhodnotenie výsledku, presné pomenovanie vecí, poukázanie na chyby, prípadné stanovenie odmeny je veľmi ťažké, ale nie nemožné. (Vosoba et al., 2001).

Ak by sme sa na záver pokúšali zhrnúť predstavu o osobnosti manažéra, treba vyzdvihnúť mnohostrannosť jeho pôsobenia v pracovnom prostredí a potrebu zvládnuť množstvo interdisciplinárnych vedomostí, či už z oblasti ekonomiky, etiky i etikety, komunikačných zručností, odborných znalostí, riadenia a pod. Okrem nich je nutná i istá dávka empatie – vcítenia sa do pocitov svojich podriadených i potenciálnych klientov. „Úspešný manažér si uvedomuje, že výsledok jeho práce nespočíva

v násilnom presadzovaní vlastných predstáv, bez ohľadu na reálnu situáciu riadeného objektu, ale v účelnom využívaní spojitostí technicko-ekonomických a sociálnych javov, ich vzájomných závislostí a podmieneností, ktoré dávajú predpoklad úspešného jestvovania organizácie v budúcnosti.“ (Dytrt et al., 2006, s. 64).

Na základe kompetencií musí byť manažér schopný riadiť procesy a vykonávať rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú a menia ľudské zdroje a situácie s nimi spojené. „Manažment zmeny musí získavať a absorbovať nové znalosti, zrušiť limity intelektuálneho dedičstva a pracovných návykov, integrovať rôzne „znalostné prúdy“, tvorivým spôsobom prepojiť existujúce s novým a budovať medzinárodnú firemnú kultúru.“ (Stýblo, 2004, s. 33).

3.2 Voľba organizačnej štruktúry

Riadenie ľudských zdrojov prebieha v organizáciách, ktoré majú rôzne usporiadanie a charakteristickú štruktúru. Organizačná štruktúra podniku či organizácie je určité usporiadanie jej vzťahov a činností. Týmto usporiadaním a vplyvom tohto usporiadania sa vo svojich prácach venuje množstvo autorov. Armstrong (2007, s. 246-247) o organizačnej štruktúre hovorí: „Štruktúra ukazuje, kto je zodpovedný za riadenie, koordinovanie a výkon týchto činností a definuje hierarchiu riadenia – „reťazec velenia“ – a tak výslovne hovorí, kto je na každej úrovni v organizácii zodpovedný komu a za čo.“ Organizácie sa medzi sebou odlišujú niektoré značne, iné v menšej miere, ale je možné tvrdiť to, že by sme ťažko hľadali dve rovnako usporiadané organizácie. Je to spôsobené napríklad veľkosťou podniku, podnikovou kultúrou, úrovňou a štýlom riadenia so strany majiteľov, manažérskymi rozhodnutiami, predmetom činnosti podniku, právnou formou organizácie a pod. Vždy je potrebné určitým spôsobom usporiadať vzťahy, činnosti, právomoci, zodpovednosti. „Organizácia, resp. organizačný výstavba, podniku prináša formálne usporiadanie pozícií v podniku od najvyššieho vedenia po jeho regionálne zložky. Znamená dôležitý predpoklad pre efektívne fungovanie podniku nielen vo vzťahu k zákazníkom, ale k pracovníkom.“ (Mužík, 2008, s. 24). Bez tohto usporiadania a jasného definovania si nemožno predstaviť fungovanie veľkých podnikov či nadnárodných organizácií, ale i v malých

privátnych firmách s niekoľkými zamestnancami je dobré mať jasne prezentované rozloženie jednotlivých činností ale i zodpovedností a právomocí. „Na štruktúru organizácie sa môžeme dívať ako na rámec pre zabezpečovanie práce. Tento rámec je tvorený jednotkami, funkciami, divíziami, oddeleniami a formálne vytvorenými pracovnými tímami, do nich sú zoskupované činnosti týkajúce sa jednotlivých procesov, projektov, výrobkov, trhov, zákazníkov, geografických oblastí alebo odborových disciplín.“ (Armstrong, 2007, s. 24).

Organizačná štruktúra podnikov je vo väčšine prípadov popísaná ako určitá schéma, ktorá graficky zobrazuje rozloženie jednotlivých vzťahov, funkcií, právomocí a zodpovedností a tak umožňuje lepšiu orientáciu v organizačnom systéme pre zamestnancov i pre prípadných vonkajších pozorovateľov. Prostredníctvom organizačnej štruktúry sa jednoduchšie pripravujú popisy pracovných miest a jednotlivé súvzťažnosti medzi nimi, ktoré tvoria akúsi prílohu k organizačnej schéme. V praxi sa takejto organizačnej schéme hovorí i organizačný pavúk.

Z hľadiska organizačnej štruktúry je možné roztriediť organizácie na určité charakteristické typy, a táto klasifikácia sa odlišuje v závislosti od autora. My uvádzame členenie organizácii v zmysle ich organizačnej štruktúry podľa toho, ako ich rozdelil Armstrong (2007):

- Organizácie typu „lína a štáb“. Pod týmto typom organizácie rozumieme skôr klasické usporiadanie organizácie, kde líniou myslíme líniových manažérov a pracovníkov, ktorí sú priamo zaangažovaní do výroby a plnenia základných úloh podniku. Štábom sa v takomto prípade myslia všetky zložky, ktoré poskytujú služby línii a umožňujú im bezproblémový výkon ich činnosti. Sú to napríklad finančný úsek, ekonomický úsek a tu je možné zaradiť i úsek riadenia ľudských zdrojov.
- Divízny typ organizácie je taký, ktorý je vo svojej štruktúre rozčlenený na samostatné divízie, ktoré sú decentralizované z pohľadu výroby, trhu, predaja atď. V samotnom ústredí sú však špecializované útvary, ktoré vykonávajú určitý dohľad a kontrolu nad svojimi divíziami. Sú to útvary finančné, dizajnové, konštrukčné, logistické, prípadne personálne a ďalšie. Celé rozčlenenie je závislé od trhu, zákazníkov, dodávateľov a odlišuje sa od prípadu k prípadu.

- Decentralizovanými organizáciami rozumieme usporiadanie organizačnej štruktúry v zmysle väčšinovej samostatnosti jednotlivých konglomerátov, kedy je v centre organizácie zoskupený len základný personál dohliadajúci na činnosť svojich odnoží. V centre organizácie sa väčšinou pripravuje strategické plánovanie a finančná kontrola. Personálne otázky nie sú vždy v kompetencii centrálného riadenia.
- Maticové organizácie sú založené na existencii určitého projektu, ktorému sa podriaďuje celá filozofia organizácia práce. Projekt riadi manažér, alebo riaditeľ projektu, ktorý si vyberá personál podľa odbornosti a je zodpovedný za sformovanie tímu, ktorý bude projekt riešiť - určitú odbornú skupinu. Členovia tímu zväčša nie sú zamestnancami a v rámci organizácie pôsobia prevažne len administratíva a sekretariáty.
- Flexibilné, pružné organizácie sú také, ktoré dokážu rýchle reagovať na zmenu a adaptovať sa na nové požiadavky. Môžu to byť organizácie, ktoré majú trvalé jadro, ktoré riadi a rozhoduje v strategickej oblasti a pracovníkov na dohodu, alebo prijatých na určitú dobu podľa vopred zanalyzovanej potreby. Tieto organizácie môžeme pomenovať slovným spojením „jadro – periféria“. Kým jadro zostáva, periféria je schopná narastať, alebo sa redukovať podľa potreby.
- Organizácie procesné sú založené na procesoch, kde sa upúšťa od prednostne vertikálneho usporiadania vzťahov a právomocí a pozornosť sa sústreďuje na horizontálne procesy, teda na vzťahy medzi jednotlivými vertikálnymi funkciami, ich využitím a zmyslom.

Z hľadiska organizácii tretieho tisícročia sa napríklad Stýblo (2004) vo svojej práci venuje vykresleniu takzvanej virtuálnej organizácie, ktorá je charakteristická pružnými informačnými tokmi, decentralizáciou a podľa autora i zvýšením výkonu podniku. V takejto virtuálnej organizácii pôsobia takisto virtuálne útvary riadenia ľudský zdrojov, ktoré však oproti klasickým útvarom nevykazujú reálne organizačné znaky. Všetky úlohy personálneho charakteru sú pričlenené jednotlivým výrobným, alebo výkonným pracoviskám, čím sa stráca identita personalistu, ale v žiadnom prípade sa nestráca zmysel personálneho útvaru, či útvaru riadenia ľudských zdrojov. Je to organizácia, „kedy sa rozbíja tradičná štruktúrna uniformita. Základom fungovania sú siete a sieťovanie (networking) sa opäť stáva pojmom...Vzniká nový typ organizácie –

mnohými nazývaný tiež antiorganizácia - ktorej architektúru predstavujú podnikateľsky značne autonómne podnikateľské jednotky s rozvinutými a samostatne koordinovateľnými sieťami vzťahov. (Stýblo, 2004, s. 37).

3.2.1 Štruktúra organizácie a procesy v nej prebiehajúce

V predošlej časti sme rozobrali organizačnú štruktúru podniku, popísali sme si niektoré jej možné varianty a venovali sme sa zobrazeniu organizačnej štruktúry do určitej organizačnej schémy. Musíme si ale uvedomiť, že tieto spomínané pojmy nás v skutočnosti len na teoretickej úrovni informujú, aké je rozloženie vzťahov a procesov vo firme. „Aby sme pochopili, ako organizácie fungujú, je nevyhnutné zväziť všetky tie rozmanité procesy, ku ktorým v rámci štruktúry dochádza: skupinové chovanie, tímovú prácu, vedenie, moc, politiku a konflikty, vzájomné pôsobenie a vytváranie sietí a komunikáciu.“ (Armstrong, 2007, s. 249). Práve tieto rôzne procesy sú tým vnútorným faktorom, ktorý riadenie ľudských zdrojov ovplyvňuje významne a preto sa budeme nimi bližšie v tejto kapitole zaoberať.

V každej organizácii dochádza k určitému stretu pracovníkov. Zjednodušene, schematicky sú tieto vzťahy zobrazené v organizačnej štruktúre. Vzťahov na tejto úrovni existuje vždy viac. Tieto sa dotýkajú pomerov v rámci jednej skupiny, vzťahov medzi skupinami i vzťahov jednotlivca ku skupine. Hovoríme, že v rámci podniku vzniká skupinové chovanie. Skupinové chovanie je veľmi dôležité poznať a vedieť ho prípadne i ovplyvňovať a preto je nutné porozumieť jeho charakteru a jeho jednotlivým atribútom a poznať nasledovné:

- formálne a neformálne skupiny,
- procesy, ktoré sa odohrávajú vo vnútri skupín,
- poznať komunikačné kanály v rámci skupiny i medzi skupinami,
- určiť udržiavacie a pracovné funkcie,
- skupinovú súdržnosť a ideológiu,
- definovať referenčnú skupinu a jej vplyv na ostatných členov skupiny,
- poznať faktory spôsobujúce efektivitu skupiny,
- vedieť rozpoznať v akej fáze rozvoja sa skupina nachádza,
- identifikovať sa so skupinou. (Armstrong, 2007).

Zvládnuté skupinové chovanie dáva predpoklady k fungujúcemu systému procesov delegovania právomocí v zmysle organizačnej štruktúry. Pre spoločné výsledky je dôležitá tímová práca. Vedieť zostaviť efektívny tím je umenie. Je práve v kompetencii personalistov a útvarov ľudských zdrojov, aby boli odborne na interdisciplinárnej úrovni pripravení takejto výzve čeliť. Zaujímavo sa na túto problematiku pozerá Halík (2008, s. 69), keď by do svojho tímu zaradil:

- „Sangvinikov – čiastkový neúspech pre nich nie je koniec sveta a sú schopný ďalej hýriť aktivitou.
- Cholerikov – pre ich zapálenie pre vec, zanietenosť a rozhodnosť.
- Flegmatikov – pre ich vyrovnanosť, kľudosť, umenie byť „nad vecou“ a opatrný prístup k novinkám.
- Melancholikov – pre ich váhavosť, dôkladnosť, starostlivosť a skepsu.“

Tím je vlastne malá formálna pracovná skupina, ktorá vzniká v rámci organizácie na základe spoločenskej deľby práce a jej primárnym poslaním je splnenie cieľa. Efektívnosť a úspešnosť pracovnej skupiny je podmienená mnohými faktormi, ktoré v celku vytvárajú sociálnu či psychologickú klímu na pracovisku. Najdôležitejšie z týchto faktorov sú zloženie pracovnej skupiny, jej veľkosť, systém komunikácie a interakcie a v neposlednej miere štýl a spôsob vedenia pracovnej skupiny. Vzhľadom k tomu, že tím či pracovná skupina je tvorená inštitucionálne, z tohto hľadiska ju považujeme za sekundárnu skupinu. Ak však pripustíme, že v rámci skupiny sa môžu vytvoriť citové väzby medzi jej členmi, že pracovná skupina sa v mnohých ohľadoch stáva významnou súčasťou života človeka – predstavuje preň zmysel života a sebarealizáciu, trávi v nej dlhší časový úsek, je dejiskom interakcií vzťahov z „dôležitými“ ľuďmi – môže pre mnoho jej členov predstavovať skupinu primárnu. (Provazník et al., 1997).

Ďalším fenoménom, ktorý v rámci organizácie jasne cítiť a výrazne ovplyvňuje činnosť organizácie a následne i realizáciu úloh a funkcií riadenia ľudských zdrojov je moc. Určitá forma moci pramení i zo samotnej organizačnej štruktúry. Armstrong (2007, s. 255) sa o moci zmieňuje nasledovne: „Organizácie existujú preto, aby plnili svoje úlohy, a behom tohto procesu ľudia alebo skupiny používajú moc. Či už priamo alebo nepriamo, použitie moci pri ovplyvňovaní chovania je všade prestupujúci rys organizácii, či už je táto moc vykonávaná manažérmi, špecialistami, neformálnymi

skupinami alebo odborovými funkcionármi.“ Pod pojmom moc, môžeme rozumieť moc odbornú, moc legitímnu, ktorá vychádza z postavenia v organizácii, moc donucovaciu i moc odmeňovať. Všetky formy moci by však v úseku riadenia ľudských zdrojov mali mať schopnosť zaistiť splnenie cieľov, ktoré sú vymedzené. (Armstrong, 2007).

S mocou sa neodmysliteľne prelína politika, ktorú môžeme chápať ako určité ovplyvňovanie názoru ľudí a presvedčanie v prospech svojho zámeru, programu, vízie, svojho názoru. V rámci organizácie taktiež existujú jedinci, ktorí na jednej strane hlásajú jednotu s celopodnikovými cieľmi a hodnotami, na druhej strane však môžu túto jednotu a súdržnosť i narušiť. Niektorí z nich dokážu získať také silné postavenie či už v zmysle formálneho alebo neformálneho, ktoré má vplyv na celkovú stratégiu firmy a v rámci nej i na úsek ľudských zdrojov.

Ďalším činiteľom, ktorý organizáciu nepominie je konflikt. Konflikt môžeme považovať za všadeprítomný jav, ktorý má svoje negatíva, môže fungovanie organizačnej štruktúry celkom znefunkčniť, ale ktorý môže v konečnom dôsledku priniesť i pozitívnu zmenu procesov, systémov a interakcií. Výrazne sa týka úseku riadenia ľudských zdrojov, pretože z jeho podstaty je zrejmé, že konflikt vzniká medzi ľuďmi, alebo skupinami ľudí a za jeho vznikom vždy stojí ľudský faktor.

Oblasť, ktorá v rámci organizácie je veľmi dôležitým činiteľom je komunikácia. Na tomto mieste máme na mysli komunikáciu v rámci organizačného usporiadania, organizačných procesov i v rámci hierarchie organizácie plynúcej z organizačnej štruktúry. Existujú značné rozdiely v úrovni komunikácie a nemáme tým na mysli len elektronické komunikačné systémy, aj keď i tieto vedia prácu s ľudskými zdrojmi výrazne ovplyvniť. Rozdiely v schopnosti a možnosti v komunikácie môžu plynúť i z kultúrneho prostredia. Môže to byť napríklad rozdielna miera uctievania autority, rozdiely v komunikácii medzi pohlaviami, možnosťou slobodne vyjadriť svoj názor a pod.

3.2.2 Postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov

„Nové trendy v riadení ľudských zdrojov sa odvíjajú od neustálych zmien súčasného globálneho prostredia. Prejavuje sa to jednak v novom organizačnom usporiadaní podnikov (podniky s plochou organizačnou štruktúrou i virtuálne podniky) a taktiež v organizácii i obsahu činností útvarov riadenia ľudských zdrojov.“

(Kachaňáková, 2001, s. 22-23). Postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov, alebo personálneho útvaru je v rámci organizácie rôzne a je ovplyvnené tiež množstvom faktorov, ktoré sú v mnohom zhodné s okolnosťami, ktoré vplyvajú na organizačnú štruktúru celej organizácie. Môžeme však povedať, že postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v podniku je priamo úmerné vážnosti a dôrazu, ktorý sa tomuto útvaru dostáva od vrcholového manažmentu a vedenia organizácie a jeho potreby v organizácii.

Čo sa týka pozície personálneho útvaru predovšetkým vo vyspelých zahraničných krajinách je badať trend postupného nárastu významu útvaru riadenia ľudských zdrojov, čo sa odráža v tom, že je stále menej vidieť útvary riadenia ľudských zdrojov ako súčasť iných napríklad ekonomických úsekov. Príbúda organizácii, v ktorých vedúci personálneho oddelenia je námestníkom, prípadne riaditeľom organizačného úseku a je zároveň i predstaviteľom najvyššieho, vrcholového vedenia firmy. Takéto významné postavenie útvaru ľudských zdrojov alebo personálneho útvaru a jeho vedúceho predstaviteľa má výrazný prínos pri plnení personálnej stratégie firmy, pri implementácii plánov v oblasti práce s ľuďmi i pri zohľadňovaní ľudského faktora vo všetkých činnostiach v rámci organizácie. (Koubek, 2005).

Armstrong (2007, s. 67, in: Adams 1991) „identifikoval štyri prístupy k úlohe personálneho útvaru, z ktorých každý možno považovať za reprezentanta „určitého druhu stupnice narastajúcej miery externalizácie, chápanej ako uplatňovanie tržných síl pri zabezpečovaní personálnych činností.“

1. Interná agentúra, ktorú chápeme ako samostatne postavenú nákladovú jednotku, kedy personálny útvary fakturuje, respektíve vyúčtováva svoje služby ostatným útvarom alebo oddeleniam v rámci organizácie.
2. Interný konzultačný útvary, kedy personálny útvary produkuje svoje služby zákazníkom v rámci podniku – „interným zákazníkom“, za ktorých môžeme požadovať napríklad líniových manažérov, vedenie podniku, ale i zamestnancov. Tu je potrebné si uvedomiť, že títo interní zákazníci, pokiaľ nie sú spokojný so službami útvaru riadenia ľudských zdrojov obracajú sa na služby niekoho iného.
3. Podnik vo vnútri podniku, kedy môžeme sledovať usporiadanie personálnych činností do podoby nezávisle usporiadanej organizácie, ktorá má právo

a možnosť obchodovať nielen so zákazníkmi internými, ale je spôsobilá poskytovať služby i externe.

4. Externá poradenská služba, kedy v rámci organizácie neexistuje útvar personálnych činností a organizácia sa plne vo všetkých činnostiach obracia na nezávislé služby výlučne mimo podnik. (Armstrong, 2007).

Z tohto rozdelenia prístupov organizácie útvaru riadenia ľudských zdrojov je vidno, že existuje mnoho prístupov a dôvodov na to, ako je v konkrétnej organizácii začlenený personálny útvar do organizačnej štruktúry podniku. Inak sa k tejto otázke pristupuje v malom podniku s niekoľkými zamestnancami, inak vo veľkom podniku so spleťou štruktúrou organizácie práce.

Koubek (2005) sa domnieva, že vo veľkých podnikoch by mali existovať dokonca personalisti špecializovaní na nejakú oblasť riadenia ľudských zdrojov a zdôrazňuje: „S rastom veľkosti organizácie prestáva byť proste únosné, aby personalisti boli univerzálni.“ (Koubek, 2005, s. 30). Má na mysli také špecializácie ako napríklad: odborník na analýzu práce, odborník na oblasť vzdelávania, rozvoja a riadenia kariéry, legislatívu v pracovnoprávnej oblasti a podobne. Tiež zameranie organizácie a typ pracovnej činnosti je ďalším dôležitým determinantom. Ľudský faktor a typ zamestnancov, teda napríklad vzdelanostná výbava, samostatnosť pri vykonávaní práce, druh zmluvného vzťahu sú faktormi, ktoré sú dôležité pri štruktúrovaní personálneho útvaru z hľadiska celkovej potreby služieb útvaru riadenia ľudských zdrojov, ktoré je potrebné pre podnik vykonávať. „Prístup k personálnemu riadeniu v podniku musí byť preto nutne systémový, t.j. personálne riadenie je súčasťou systému riadenia podniku a súčasne ono samo je tvorené jednotlivými subsystemami, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú a dopĺňajú. Systémy majú svoje ciele, ktoré určujú ich vnútorný obsah a účelovú funkciu v podniku.“ (Mužík, 2008, s. 76).

3.3 Podniková kultúra

Ak chceme definovať podnikovú kultúru musíme si uvedomiť, že podniková kultúra v akejkol'vek podobe vzišla s určitého kultúrneho prostredia a je týmto kultúrnym prostredím do značnej miery ovplyvnená vo všetkých svojich zložkách.

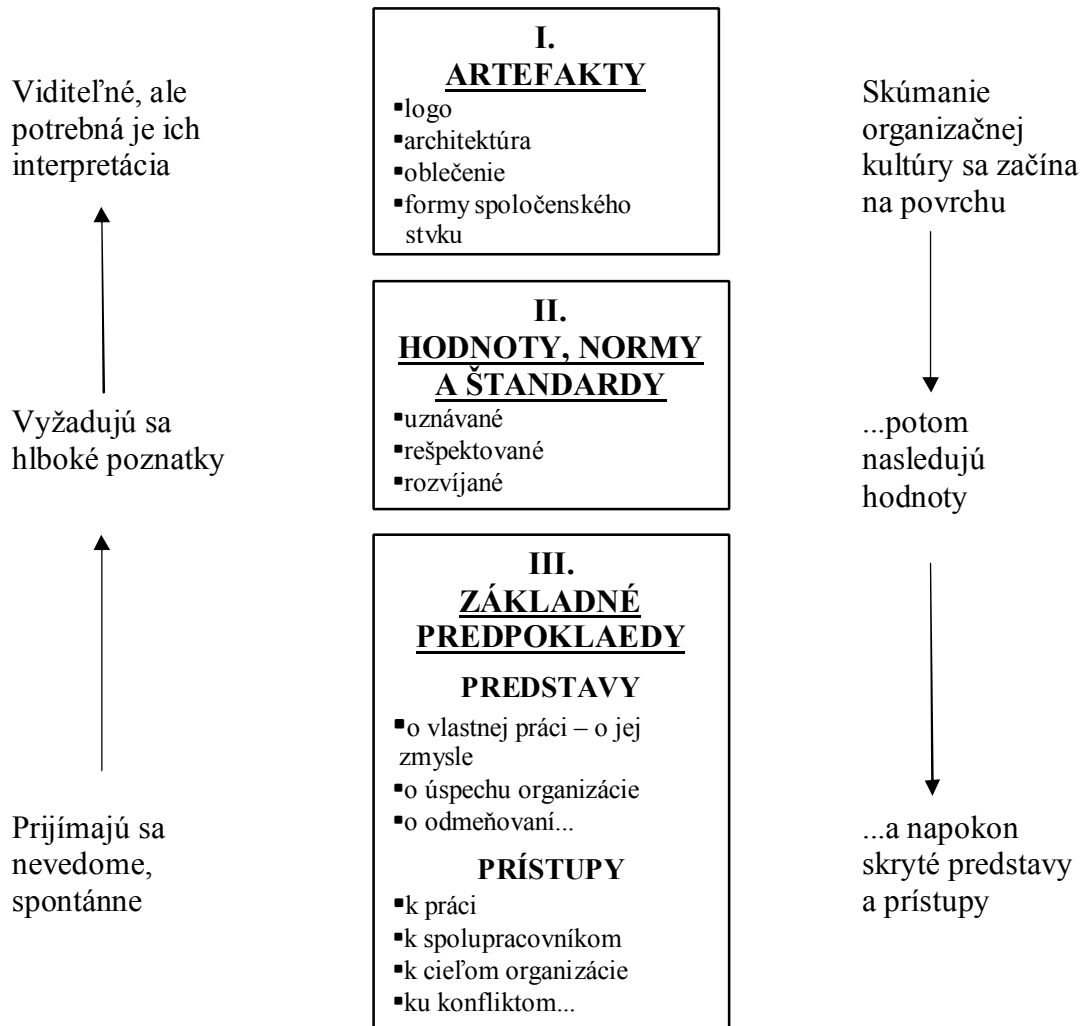
„Kultúrne prostredie sa skladá z faktorov, ktoré ovplyvňujú základné spoločenské hodnoty, ich vnímanie, preferencie a chovanie spoločnosti. Každý človek vyrastá v určitej spoločnosti, ktorá utvára jeho základné postoje a hodnoty, a prijíma určitý svetový názor, ktorý potom určuje jeho vzťahy k okoliu.“ (Kotler - Armstrong, 2004, s. 204). Tento postoj človeka k svetu a k spoločnosti z ktorej vzišiel a vytvára v rámci nej nejakú hodnotu ovplyvňuje i jeho postoj k práci a jeho očakávania z hľadiska svojej sebarealizácie.

Súčasní manažéri, nie len odborníci na riadenie ľudských zdrojov v tejto dobe čoraz viac priznávajú, že podniková kultúra sa stáva veľmi dôležitým faktorom, ktorého účinok ovplyvňuje prosperitu a efektivitu činnosti podniku. Hanuláková (1997, s. 44) charakterizuje podnikovú kultúru nasledovne: „Podniková kultúra je komplexom názorov vrcholového manažmentu podniku, ktoré sa týkajú nielen samotného vrcholového manažmentu, ale všetkých zamestnancov a usmerňovania ich činnosti v záujme dosahovania cieľov podniku.“

Keď boli vyzvaní poprední myslitelia v oblasti riadenia ľudských zdrojov aby definovali desať problémov, ktorým čelia organizácie dnešnej doby, uviedli zmenu podnikovej kultúry v prvom rade. Naopak, pri otázke ako dobre sa väčšina organizácii vyrovnáva s tým ktorým problémom uviedli, že so zmenou kultúry sa vyrovnávajú s najmenším úspechom. Kým ešte v 80. rokoch dvadsiateho storočia sa podniková kultúra chápala ako niečo trendové, teoretické a nekonkrétne, dnes sme zaznamenali v tejto oblasti značný pokrok. Tu nejde ani tak o zavádzanie inovácií, ale v prvom rade o iný prístup k pracovníkom, spôsob komunikácie s nimi, iný spôsob rozhodovania a deľby práce. Ide viac-menej o zmenu myslenia firmy. (Ulrich, 2009).

Podnikovú kultúru považujeme za niečo, čo je veľmi zložitú definovať a určiť jej presné šablóny. Je isté, že s ňou treba rátať ako z významným fenoménom. Neschopnosť presne popísať a predvídať podnikovú kultúru je dôsledok toho, že je predstaviteľmi i rozširovateľmi sú ľudia so svojim individuálnym prežívaním, konaním, správaním i vedomím, do ktorého je ťažké preniknúť, ale aj dôsledok toho, že ju nevieme správne porozkladať. Pre lepšie pochopenie podnikovej kultúry je treba ujasniť si jej štruktúru, ktorá vlastne rozkladá tento systém na časti, podľa ktorých sa dá lepšie identifikovať, popísať, pochopiť i analyzovať. Uvádžeme prehľadný model organizačnej štruktúry kultúry podľa Edgarda H. Schein.

Obr. 2: Model organizačnej kultúry (E.H. Schein)



Zdroj: Kachaňáková, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2010. s. 19

Na tomto modeli vidíme tri úrovne organizačnej kultúry od povrchovej, ktorú tvoria všeobecne zreteľné a viditeľné sústavy symbolov - artefaktov. Táto úroveň je len symbolická a pre lepšie pochopenie súvislostí je potrebné rozobrať druhú úroveň, ktorou sú hodnoty, normy a štandardy, ktoré zamestnanci vzali za svoje a sú dôvodmi ich správania v organizácii. Najhlbšou úrovňou je úroveň tretia, ktorá je len veľmi ťažko navonok badateľná. Sú to predstavy a prístupy k práci, ktoré vznikajú u človeka zo zdrojov emotívnych, rozumových a skúsenostných, ktorá je odhaliteľná len zámernému pozorovateľovi. Od tejto úrovne však naopak vzniká prijímanie kultúry zamestnancom. Z jeho postojov, hodnôt, názorov a z ich účelného ovplyvňovania v prospech podnikovej kultúry prichádza k ich rešpektu a rozvoju. Tento model nám

zároveň naznačuje smer skúmania organizačnej kultúry, ktorá sa dá odhaliť analýzou od prvej úrovne po tretiu. Od artefaktov smerom k hodnotám, normám a štandardom panujúcim v organizácii až k predstavám a pohnútkam, ktoré k nim vedú. (Kachaňáková, 2010). Možno teda skonštatovať, že kultúra podniku alebo organizácie v sebe zlučuje zložky od všeobecných symbolických deklarácií, cez preferované hodnoty, normy až po individuálny rámec prežívania, konania a chovania jednotlivca, ktorý výraznou mierou ovplyvňuje pracovný výkon i klímu na pracovisku.

Podniková kultúra zahŕňa v sebe isté etické dimenzie. „Etické normy na rozdiel od právnych noriem nie sú podporované ani vynútiteľné inštitúciami, ale verejnou mienkou, ktorá koriguje správanie sa jednotlivca.“ (Janotová, 2005, s. 14). Tak ako organizáciu tvoria a pobádajú vpred ľudské zdroje, do podnikovej kultúry sa premieta práve spôsob uplatňovania etických vzorcov jej jednotlivých členov - individuí. Etické normy, ktoré sa uplatňujú v rámci jednotlivých pracovných činností prerástli do profesijných etík, ktorými sa riadia určité profesie a tak sa pokúšajú usmerňovať a ovplyvňovať činnosť svojich členov. Regulyovanie etického správania a transformácia etických a mravných hodnôt do riadenia ľudských zdrojov vytvára jedinečný štýl podnikovej kultúry organizácie. Ide o vytvorenie určitej pozitívnej podnikovej klímy, atmosféry. Ovplyvňovanie a utváranie zdravej pracovnej klímy je predovšetkým úlohou manažmentu riadenia ľudských zdrojov a vrcholového manažmentu. „Vzorce chovania a postoje vrcholového vedenia sú potom napodobňované na všetkých stupňoch riadenia – šíria sa odhora dolu. Na tvorbu podnikovej atmosféry má predovšetkým vplyv vrcholovým vedením prijatá koncepcia riadenia.“ (Provazník et al., 1997, s. 114). Kultúrny systém akéhokoľvek celku je teda jedinečne spleťou sústavou vzťahov, ktorej snahou je dosiahnutie súladu tejto štruktúry. „V nadväznosti na uvedené skutočnosti možno organizačnú kultúru chápať ako riadiacu zložku organizácie, ktorá zjednocuje jednotlivé riadiace úrovne organizácie a vedie k tomu, aby organizačné ciele a spôsoby ich dosahovania boli akceptované a podporované všetkými zamestnancami.“ (Kachaňáková, 2010, s. 18).

Ak je podniková kultúra jasne definovaná, porozumená a prijatá, možno jej napĺňanie a presadzovanie uplatniť prostredníctvom jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov. Ak si zoberieme akúkoľvek funkciu riadenia ľudských zdrojov je možné v nej uplatniť hodnoty, normy, a postoje, ktorými sa táto podniková kultúra

prejavuje navonok a konkretizuje sa. „Personálne postupy pomáhajú vytvárať vo firme zdieľaný, spoločný spôsob myslenia alebo kultúru, ktorá znižuje náklady riadenia a zvyšuje oddanosť, pocit záväzku.“ (Ulrich, 2009, s. 250).

Vzťah medzi podnikovou kultúrou a riadením ľudských zdrojov je obojstranný. Podniková kultúra je zameraná tak, aby pôsobila na všetky funkcie riadenia ľudských zdrojov a jej prioritnou snahou je to, aby sa zamestnanci správali zodpovedne a žiaducim spôsobom. Naopak, funkcie riadenia ľudských zdrojov môžeme považovať za nástroje presadzovania podnikovej kultúry. Tak podnikovej kultúre i riadeniu ľudských zdrojov ide v podstate o rovnaký výsledok ich vplyvu, ktorým je v zmysle strategických zámerov a cieľov podniku vytvoriť podmienky na pozitívne správanie zamestnancov. Už pri výbere a prijímaní pracovníkov je treba zisťovať a brať do úvahy ich hodnotovú orientáciu a postoje. Treba myslieť na to, že pracovníci organizácie reprezentujú firmu pred vonkajším prostredím, robia jej dobré, alebo zlé meno. Vo vnútri firmy zas vytvárajú určité vzťahy s ostatnými, sú alebo nie sú schopní vytvoriť priaznivé prostredie na prácu.

Dôležitou súčasťou personálnej práce je zabezpečenie adaptácie nových pracovníkov, pričom adaptácia na podnikovú kultúru sa považuje za jeden z prioritných cieľov. Ak je adaptačný proces vedený správne, potom sú jeho výstupmi dobre pripravení a zorientovaní pracovníci, ktorí chápu podstatu noriem a mantinelov, v ktorých sa môžu pohybovať aby nenarušili podnikovú kultúru.

V súčasnosti sa čoraz viac berie na zreteľ, že podniková kultúra a vytvorenie pozitívnej podnikovej klímy je významným krokom produktivity práce, zaangažovaní zamestnancov na dosiahnutí splnenia cieľov a v neposlednom rade získaní oddaných zamestnancov schopných vytvárať pre organizáciu konkurenčnú výhodu. Na trhu existuje množstvo produktov vzdelávacích zariadení, ktoré ponúkajú rôzne školenia, workshopy, semináre zamerané na vytváranie a presadzovanie podnikovej kultúry v rámci organizácie. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a v prvom rade manažérov riadenia ľudských zdrojov, ale aj vrcholových a líniových manažérov, je jednou z foriem riadenia ľudských zdrojov, prostredníctvom ktorého je možné naučiť sa správnym technikám a postupom smerom k vytvoreniu zrozumiteľne čitateľnej podnikovej kultúry, prostredníctvom ktorej je možné vytvárať schopné a produktívne tímy spolupracovníkov. „Pri rozvoji ľudského potenciálu vo firme je dôležité si

uvedomiť, že nejde iba o výber a rozvoj správnych ľudí, ale predovšetkým o ich správne prepojenie, „namixovanie“ tak, aby dokázali spolupracovať a systematicky rozvíjať znalosti v podniku.“ (Košturiak, 2010, s. 141).

So vzdelávaním a rozvojom úzko súvisí i problematika riadenia kariéry zamestnancov. Tu je veľmi dôležitá úloha priamych nadriadených, ktorí by mali byť spôsobilí viesť svojich zverených podriadených v duchu ich rozvoja a rastu a prostredníctvom vzdelávania a iných vhodných aktivít im umožňovať kariérny postup a perspektívu na realizáciu v pracovnej oblasti.

„Motivácia zamestnancov je základom správania a konania v práci. Prostredníctvom motivácie možno vplývať na identifikáciu človeka s prácou, s profesiou, s podnikom a jeho kultúrou. Na druhej strane je však aj samotná podniková kultúra významným prostriedkom motivácie.“ (Kachaňáková, 2001, s. 192). Ak sa organizácii podarí presadiť svoju podnikovú kultúru smerom von a dostať sa do povedomia verejnosti, takáto organizácia získava viacero výhod. Napríklad nemá problémy pri získavaní pracovnej sily, pretože vo všeobecnosti panujú silené motívy prečo je dobré v tomto podniku pracovať, sú známe napríklad jej princípy týkajúce sa sociálneho programu pre svojich zamestnancov, možnosti kariérneho postupu a pod.

Hodnotenie pracovníkov je ďalšou veľmi významnou funkciou riadenia ľudských zdrojov kde môžeme vychádzať z podnikovej kultúry a jej pravidiel na usmerňovanie konania a správania jednotlivých zamestnancov. S hodnotením pracovníkov úzko súvisí ďalšia funkcia riadenia ľudských zdrojov, ktorou je odmeňovanie. Ak je systém odmeňovania vypracovaný na určitých princípoch zohľadňujúcich normy a hodnoty a nie je v rozpore s podnikovou kultúrou a jej deklaráciou, je predpoklad k tomu, že bude podporujúco a podnecujúco pôsobiť na zamestnancov.

Podniková kultúra ovplyvňuje veľmi významne procesy riadenia ľudských zdrojov a naopak kvalitným riadením ľudských zdrojov dokážeme ovplyvniť podnikovú kultúru. Na dosiahnutie zmeny v kultúre v organizácii je podľa Ulricha, (2009) potrebné uskutočniť nasledujúce kroky a akcie, alebo určitú časť z nich podľa aktuálneho stavu potreby organizácie:

- Získať ľudí pre kultúru podniku a zainteresovať ich do nej.
- Pomenovať a definovať súčasný stav kultúry.

- Pomenovať a definovať kultúru požadovanú.
- Presne vymedziť medzery a nežiaduce činitele v súčasnej kultúre.
- Pripraviť plány činností v oblasti kultúry a realizovať ich.
- Koordinovať snahy o zmenu kultúry.
- Dôsledne posúdiť výsledky zmeny kultúry a vedieť ich dokázať zmerať.

Zmena organizačnej štruktúry prebieha veľmi pomaly, mnohokrát zo strachu zamestnancov pred neznámom, preto k nej treba pristupovať citlivo a postupne, predovšetkým deklaráciou pozitívneho prístupu od najvyšších stupienkov v organizačných štruktúrach. „Predpokladom úspechu zmeny organizačnej kultúry sú jasný zmysel zmeny, dostatok času na celý proces zmeny, jasný signál začínajúci zmenu, podpora najmä zo strany vrcholového vedenia organizácie, sústredenie a používanie čiastkových úspechov na podporu procesu zmeny.“ (Kachaňáková, 2010, s. 82).

Bolo uskutočnených mnoho výskumov, ktorých úlohou bolo zistiť aký vplyv majú hodnoty obsiahnuté v podnikovej kultúre, ktoré sú zamestnancami prijaté na výkon a prosperitu organizácie. Patterson a kol. v roku 1997 urobili výskum skúmajúci väzbu medzi výkonom podniku, kultúrou organizácie a postupmi v oblasti ľudských zdrojov, kde sa preukázalo, že postupmi v oblasti ľudských zdrojov sa dosiahlo zvýšenie ziskovosti - 19% a produktivity – 18%. Najmä dva postupy zaznamenali najvýznamnejšie výstrelky. V prvom rade získavanie pracovníkov a rozvoj ich zručností a v druhom rade vytváranie pracovných úloh a pracovných miest vrátane flexibility, zodpovednosti, rozmanitosti a používania formálnych tímov. Aj z ostatných výskumov jasne vyplynuli závery, že za prácou ľudských zdrojov v oblasti prepájania hodnôt z vízie do každodennej skutočnosti boli zaznamenané pozitívne výsledky. (Armstrong, 2007).

„Dosiahnutie želaného stavu prosperity organizácie je v hlavnej miere podmienené kvalitou ľudského a sociálneho potenciálu a jeho rozvoja na pomyselnjej priamke. Jednotlivec – pracovná skupina- organizácia. Kvalita a smer ich vzájomných vzťahov sa premietne v úrovni rozvinutosti – zrelosti organizácie a jej zložiek.“ (Kollárik, 2002, s. 175).

3.4 Vplyv technológie

„Technológia zmenšila, zblížila a zrýchlila náš svet. V prostredí narastajúcej počítačovej gramotnosti sa myšlienky, nápady a predstavy rýchle šíria po celom svete. Technológia prekonáva geografické vzdialenosti i jazyky a kultúrne rozdiely.“ (Ulrich, 2009, s. 31). V každom prípade technológia uľahčila v mnohom náš každodenný pracovný i súkromný život. Na riadenie ľudských zdrojov a na niektoré jeho funkcie je však jej vplyv nielen pozitívom, ale aj výzvou. Výzvou v zmysle predchádzania nezamestnanosti a prispôsobovaniu sa neustálym zmenám v požiadavkách na vedomosti, schopnosti i zručnosti človeka v produktívnom období svojho života. „Stále väčšie využívanie technického pokroku, zvlášť informačných technológií, vedie totiž k trvalému nahradzovaniu faktoru práce (ľudskej pracovnej sily, ľudského kapitálu) výrobným faktorom kapitálu (stroje, zariadenie, technológie).“ (Mužík, 2008, s. 62–63). Je práca v kompetencii úsekov ľudských zdrojov strategický predvídať, analyzovať a plánovať rekvifikácie, ďalšie vzdelávanie či preradenie takto nahradených pracovníkov v zmysle ich sebarealizácie a uplatnenia sa na trhu práce v priebehu pracovnej kariéry. „Investície do nových technológií musia byť spojené so zvýšením kvalifikácie pracovníkov, ktorá je hlavným determinantom adopčnej kapacity.“ (Buček et al., 2008, s. 85).

Iný pohľad na problematiku hovorí o informačných tokoch a využití informácií v prospech organizácií a podnikov ako i jednotlivcov pripravených rýchle reagovať a získavať konkurenčné výhody. „Osobné využívanie technológií rovnako zmenilo toky a využívanie informácií. Myšlienky sú platidlom tohto storočia a intelektuálny kapitál teraz môže byť podchytený a bezprostredne sprostredkovaný iným.“ (Ulrich, 2009, s. 31).

Pod vplyvom technológií sa zmenila i podoba práce útvarov riadenia ľudských zdrojov. Technologické výdobytky uľahčili prácu personalistom a mzdovým oddeleniam, keď sa s pomocou výpočtovej techniky a personálnych systémov mnohé práce zautomatizovali, vrátane ich legislatívnej podpory, ktorú zabezpečujú. Je stále veľa činností a informácií, ktoré tieto oddelenia naďalej sledujú, obsluhujú a vyhodnocujú ako podklady pre manažérov, vedenie podnikov, zamestnancov i vo vzťahu k štátnym a štatistickým orgánom. Vo väčšine organizácii práve vplyvom

rýchleho rozvoja technológií už prebehla dôkladná transformácia a modernizácia. Technológie, ktoré sa týkajú riadenia ľudských zdrojov menia svoju podobu a poslanie. Prehľadne túto transformáciu naznačuje obr. 3. podľa Walkera et al., (2003).

Obr. 3: Transformácia riadenia ľudských zdrojov

| Nové technológie transformujú riadenie ľudských zdrojov | |
|--|---|
| OD | K |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokálneho ▪ Administratívny ▪ Vnútro podnikových služieb ▪ Transakcií – jednoduché vykonávanie činností ▪ Nediferencovaného podnikového plánovania | <ul style="list-style-type: none"> → Globálnemu → Samoobslužným systémom → Outsourcingu → Tvorbe informácií – strategickej úlohe → Individualizovanému plánovaniu pre zamestnancov i manažérov |

Zdroj: WALKER, A. J. a kol. *Moderní personální management. Najnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. s. 17

Dnes, transformácia spôsobená ďalšími novými technológiami sa stáva prostriedkom k zavádzaniu nového personálneho nástroja – empowermentu, čo môžeme popísať ako samoobslužný personálny systém. Jeho zmyslom je okrem iného i aktívne zapájanie samotných zamestnancov do personálneho sústavy v zmysle svojich právomocí, čím sa stávajú aktívnymi v oblasti svojho rozvoja, vzdelávania i plánovania niektorých mzdových záležitostí.

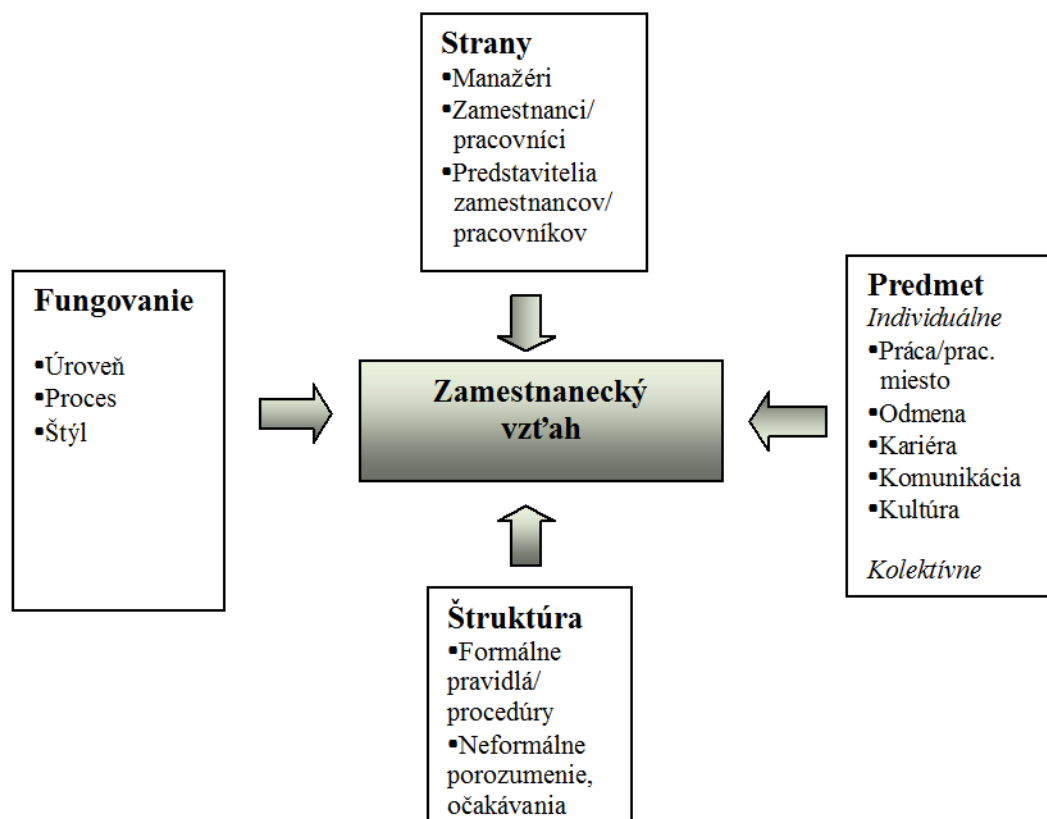
„Manažéri a personalisti zodpovední vo svojich firmách za zmenu podoby práce musia určiť, ako z technológie urobiť viditeľnú a produktívnu súčasť usporiadania práce. Musia sledovať krivku informácií a naučiť sa využívať informácie v záujme podnikových výsledkov.“ (Ulrich, 2009, s. 32).

3.5 Pracovné vzťahy a ich vplyv na riadenie ľudských zdrojov

Pracovné vzťahy sú prítomné počas celého obdobia produktívneho života človeka a veľmi výraznou mierou sa podieľajú nielen na spokojnosti človeka ako jedného článku ekonomicky aktívneho spoločenstva ktorého je súčasťou, ale tiež ovplyvňujú a prenášajú sa do súkromia každého jednotlivca. Sú determinantom, ktorý veľmi výrazne ovplyvňuje výkonnosť pracovníka i celých tímov a v konečnom dôsledku sú predzvesťou a predpokladom splnenia cieľov. Spolupráca a ochota zúčastňovať sa na tvorbe spoločnej hodnoty pre rozvoj a prosperitu organizácii či podnikov pramení i z kvality vzťahov medzi jednotlivcami, ktorí sa na tomto diele podieľajú. „Dôvodom vzniku firiem, v ktorých pracuje viac ako jeden človek býva presvedčenie, že do nich vstúpi synergický efekt – viera, že keď sa ľudia spoja ku spoločnej práci, výsledok bude lepší, ako by bol prostý súčet ich samostatného úsilia.“ (Petříková et al., 2007, s. 33). Práve dosiahnutie tohto synergického efektu by malo byť rozhodujúce pre útvár riadenia ľudských zdrojov, ktorého prvoradou úlohou je poznať kvalitu a potenciál ľudských zdrojov v organizácii a pracovať na skvalitňovaní tohto fundamentálneho stavebného materiálu podniku.

Armstrong (2007) uvádza podľa Kesslera a Undyho jednoduchú, ale prehľadnú schému dimenzií zamestnaneckých vzťahov – Obr. 4. Podľa tejto schémy možno vidieť, čo pôsobí na zamestnanecký vzťah a prehľadne popísať strany, teda aktérov, ktorí sa podieľajú na realizácii týchto vzťahov. Sú to predovšetkým manažéri a zamestnanci - pracovníci. Ďalej sú to ich zástupcovia, pod ktorými rozumieme formálne authority, akými sú reprezentanti odborov, alebo v prípade, že organizácia nemá odborovú organizáciu zástupcovia zamestnancov. Fungovanie zamestnaneckých vzťahov je závislé od procesov prebiehajúcich v organizácii, procesoch v oblasti riadenia ľudských zdrojov, štýlu a úrovne riadenia, komunikácie, prístupu k informáciám, poprípade podnikovej kultúry, sociálnej klímy na pracovisku a pod. Fungovanie zamestnaneckých vzťahov je prepojené s ich štruktúrou na úrovni formálnej. Predstavuje dodržiavanie ustanovení, predpísaných pravidiel, rešpektovaní formálnej authority. Neformálna štruktúra zamestnaneckých vzťahov spočíva predovšetkým vo vzťahoch, ktoré možno označiť za medziľudské s rešpektovaním individuálnych osobitostí človeka.

Obr. 4: Dimenzie zamestnaneckého vzťahu



Zdroj: Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 194

Ak sa pozeráme na pracovné vzťahy z pohľadu riadenia ľudských zdrojov jedná sa o obojstranný proces. Riadenie ľudských zdrojov ako systém majúci za úlohu riadiť a ovplyvňovať dianie v organizácii v zmysle efektívneho narábania z ľudskými zdrojmi smerom k dosiahnutiu konkurenčnej výhody a splnenia celoorganizačných cieľov, má svojimi nástrojmi a postupmi možnosti a nástroje ovplyvňovať pracovné vzťahy. Na druhej strane pracovné vzťahy ako výsledok stretu individuálnych osobitostí každej osobnosti ovplyvňuje proces samotného riadenia ľudských zdrojov. Analýza vzťahov na pracovisku je predpokladom úspešnosti práce úseku riadenia ľudských zdrojov a kladie výzvy k zhodnoteniu všetkých súčastí a aktivít jeho pracovnej činnosti. Na pracovné vzťahy treba pamätať už v procese prípravy popisov pracovného miesta, ďalej získavania, výberu a prijímania zamestnancov. Veľkú dôležitosť je potrebné prikladať vzťahom na pracovisku v procese adaptácie, kde sa zamestnanec musí vysporiadať nie len z pracovnými podmienkami, ale i z kultúrou organizácie a sociálnymi podmienkami.

Tu je dôležité, aby útvár riadenia ľudských zdrojov pamätal na to, že je žiaduce ovplyvňovať priaznivý postoj a vzťah zamestnanca k organizácii prostredníctvom kladných vzťahov na pracovisku už od prvotného vstupu novoprichádzajúceho pracovníka na pracovisko. Je potrebné vypracovať adaptačné programy, prípadne individuálne plány adaptácie, pridelit' mentora, vhodne a dôstojne zamestnanca uviesť do pracovného kolektívu. Tiež procesy motivovania, hodnotenia, rozvoja i odmeňovania majú významný vplyv na kvalitu pracovných i medziľudských vzťahov. Preto je potrebné riadiť pracovný výkon s cieľom zabezpečenia optimálnych pracovných vzťahov a kladnej sociálnej klímy na pracovisku.

Je nepochybniteľné, že pracovné vzťahy a ich kvalita má pre riadenie ľudských zdrojov mimoriadny význam. Len v atmosfére kvalitných pracovných a medziľudských vzťahov je možné dosahovať ciele. „Korektné, harmonické, uspokojivé pracovné a medziľudské vzťahy vytvárajú produktívnu klímu, ktorá má veľmi pozitívny vplyv na individuálny, kolektívny i celoorganizačný výkon. Priaznivo sa odrážajú v spokojnosti pracovníkov a prispievajú k zlad'ovaniu individuálnych záujmov a cieľov s cieľmi a záujmami organizácie.“ (Koubek, 2005, s. 205). V opačnom prípade, kedy vzťahy na pracovisku nezodpovedajú štandardám toho, čo možno chápať ako korektné a uspokojivé dochádza k situáciám, kedy ani manažment podniku, ani jednotliví pracovníci navzájom nie sú schopní predvídať, predpokladať a ani plánovať a prognózovať. Vládne nestabilita, stres, konflikty, nespokojnosť a ďalšie atribúty takto narušeného pracovného prostredia, ktoré ovplyvňujú jedinca v práci i v osobnom živote. Pracovníkovi chýba motivácia k výkonu, ku kreativite, k vynakladaniu úsilia klásť si a splňať ciele v zmysle naplňania zámerov organizácie. Vplyv takto negatívne zasiahnutého pracovného kolektívu predstavuje pre riadenie ľudských zdrojov predovšetkým výzvu urobiť opatrenia k náprave a stabilizácii. Práve úsek riadenia ľudských zdrojov je úsekom, ktorý má dbať na to, aby jednotlivé činnosti v podniku či organizácii boli manažované tak, aby k negatívnym vplyvom dochádzalo čo najmenej. Je garantom toho, aby i manažéri výroby, vývoja, obchodu – teda líniovní manažéri a vrcholový manažment firmy vedeli viesť svoj zverený ľudský potenciál v zmysle etickej, korektnej a jasne definovanej línie.

Koubek vychádzajúc zo zahraničnej odbornej literatúry, ktorá sa zaoberala problematikou pracovných vzťahov vo veľmi úspešných svetových korporáciách

uvádza nasledovné prvky, ktoré sa podieľali a mali najväčší vplyv na prosperitu a úspešnosť analyzovaných podnikov:

1. Dôsledné dodržiavanie zákonných noriem, dohôd, ľudských práv a slušnosti sa vyžaduje tak od zamestnávateľa ako i od samotného vedenia firmy.
2. Dôraz sa kladie na to, aby i samotní pracovníci držovali vyššie uvedené vo vzťahu k zamestnávateľovi, spolupracovníkom, zákazníkom. Dôležité je i reprezentovanie organizácie pracovníkom v mimopracovnej dobe.
3. Odbory sú chápané a rešpektované ako partner zamestnávateľa i vedenia firmy.
4. Zamestnanec je v pozícii rovnoprávneho partnera zamestnávateľa i vedenia firmy a očakáva sa i jeho participácia na riadení a rozhodovaní.
5. Dôraz sa kladie na vypracovanie veľmi konkrétnych individuálnych pracovných zmlúv sformulovaných na základe vyjednávania zamestnávateľa so zamestnancom.
6. Premyslená jasná a spravodlivá koncepcia získavania, výberu, hodnotenia, odmeňovania, rozmiestňovania a rozvoja zamestnancov.
7. Dôraz na štýl a zdravé zásady formovania pracovných tímov.
8. Podpora všetkým vzdelávacím aktivitám pri ktorých sa rozvíja osobnosť jedinca.
9. Dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a zabezpečenie vyhovujúcich pracovných podmienok.
10. Otvorená a priama komunikácia na pracovisku.
11. Zabezpečenie podmienok pre sociálny rozvoj pracovníkov, podporu a pomoc.
12. Prehĺbovanie medziludských vzťahov organizovaním aktivít v ktorých sa stretávajú i rodinní príslušníci.
13. Odmietanie každej diskriminácie, či naopak preferencie vo vzťahu k zamestnancovi zo strany vedúceho zamestnanca. Vyvodenie dôsledkov za každý takýto prejav antipatie či sympatie. (Koubek, 2005).

Podľa jednotlivých bodov, ktoré sme uviedli vyššie je možné analyzovať stav pracovných vzťahov v organizácii a v ideálnom prípade i posúdiť vplyv každého jedného z nich na celkovú úroveň vzťahov na pracovisku. Závěry zo skúmania vplyvu tohto faktora na riadenie ľudských zdrojov, po dôkladnom skúmaní a vyhodnotení, by sa mohli stať jedným z hlavných ukazovateľov a motivátorov zmeny postojov vedenia a manažmentu organizácie smerom k rozvíjaniu sociálnej zodpovednosti

a psychologickéj zmluvy založenej na záujme utvárania zdravých vzťahov na pracovisku a napĺňania vzájomných očakávaní.

3.5.1 Zdroje konfliktov ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov

Zdroje konfliktov, ktoré naštrbujú pracovné vzťahy sú širokospektrálne. Možno ich eliminovať už pri stanovovaní personálnej politiky, ktorá by mala byť súčasťou celkovej politiky organizácie. Tieto zdroje konfliktov môžu vychádzať tak z vnútorného, tak z vonkajšieho prostredia. Je úlohou odborníkov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, aby pri stanovovaní personálnej politiky i stratégie mali premyslené postupy, ako čo z najmenšími škodami predchádzať ich nepriaznivým vplyvom. Je na erudovanosti personalistov a personálnych manažérov, aby v prvom rade utvorili personálnu politiku s presne stanovenými pravidlami a postupmi. Ďalšia, ešte náročnejšia úloha spočíva v schopnosti úspešne presadiť a obhájiť metódy a postupy všetkých personálnych činností v prvom rade pred vedením podniku a líniovým manažmentom za účelom používania „jedného jazyka“ pri riadení a vedení ľudských zdrojov.

Konflikty môžu vychádzať:

- Z osobitostí jednotlivcov a ich sociálneho chovania.
- Z nedorozumení spôsobených nepochopením, v zlej komunikácii a pod.
- Z nedostatkov vyplývajúcich z nezvládnutej personálnej práce.
- Z nedostatkov vyplývajúcich z nesprávneho vedenia ľudí v organizácii.
- Z nezvládnutého spôsobu formovania tímov.
- Zo zmien prichádzajúcich s novou technikou a technológiou a tým spôsobenou zmenou organizácie práce a organizačnej štruktúry.
- Z pracovných podmienok vytvorených pre prácu a umiestnením pracoviska.
- Z príčin, ktoré si zamestnanec prináša z osobného života, jeho aktuálna životná situácia, problémy, krízy a pod. - teda ide o vonkajšie príčiny, ktoré sa odrážajú do vzťahu k práci, výkonnosti i do pracovných vzťahov. (Koubek, 2005).

Z uvedeného výpočtu možných zdrojov konfliktov sa dajú presne popísať jednotlivé činnosti, ktoré možno vykonať na úseku riadenia ľudských zdrojov s cieľom konflikty predvídať a byť pripravení ich spracovať s cieľom udržania korektných

a zdravých pracovných vzťahov. Personálnu prácu vychádzajúcu z andragogiky by mala reprezentovať personálna andragogika. „Personálna andragogika je súborom teórií, stratégií, zásad a pravidiel zameraných na orientáciu, vedenie, pomoc, starostlivosť a aktívne utváranie (profesionalizáciu) človeka v jeho pracovných rolách.“ (Palán, 2002, s. 155). V tomto duchu ponímané riadenie ľudských zdrojov a personálna činnosť v ňom obsiahnutá by mala mať pripravené nástroje podpory, starostlivosti, pomoci a poradenstva. Poskytovať poradenské služby, prípadne vedieť odporučiť i pomoc externých špecializovaných služieb ako napríklad psychológa, terapeuta a podobne. V niektorých rezortoch je praxou, že takýto odborníci sú súčasťou organizácie a pri výskyte stresových alebo napätých situácií sa ich zásah považuje za predpoklad ďalšieho zotrvania v zamestnaní.

3.5.2 Komunikácia ako nástroj ovplyvňovania pracovných vzťahov

„Jedným z najefektívnejších nástrojov prevencie konfliktov a vytvorenia zdravých pracovných vzťahov je fungujúci systém komunikácie.“ (Koubek, 2005, s. 317). Komunikácia je prostriedkom vzájomnej informovanosti, ktorá prebieha v organizácii vo vertikálnej i horizontálnej línii.

Vertikálna línia je spôsob komunikácie medzi nadriadenými a podriadenými a zväčša ide o formálnu komunikáciu. V ideálnom prípade by mala prebiehať dvoma smermi. Jedným smerom - zhora na dol – teda spôsobom prenosu informácií od vedenia smerom k najnižším článkom v organizačnej štruktúre. Je veľmi dôležité zabezpečiť systém otvorenej komunikácie, prostredníctvom ktorej sú všetci pracovníci včas a pravdivo informovaní o zámeroch a dôležitých udalostiach v podniku, prípadne sú jasne inštruovaní o požiadavkách na vlastný pracovný výkon. „Otvoriť komunikáciu znamená v takomto prípade oficiálne priznať pravý stav vecí.“ (Vosoba et al., 2001, s. 70). Druhým, nemenej dôležitým smerom - vzostupným sa rozumie vytvorenie priestoru na to, aby sa mohol každý zamestnanec, bez ohľadu na svoje postavenie v organizačnej štruktúre vyjadriť slobodne a beztretno k záležitostiam, ktoré sú spojené s výkonom práce, vrátane vyjadrenia nespokojnosti, alebo námietok. „Obojsmerná komunikácia je nutná predovšetkým k tomu, aby manažment mohol priebežne informovať pracovníkov o jednotlivých oblastiach podnikovej politiky a podnikových

plánoch, ktoré sa ich týkajú, a pracovníci aby mohli ihneď reagovať svojimi názormi na zmeny a kroky manažmentu.“ (Armstrong, 2007, s. 661).

Horizontálnou líniou sa rozumie komunikácia medzi pracovníkmi na jednej úrovni organizačnej štruktúry navzájom. Najčastejšie ide o neformálny spôsob komunikácie, ktorý sa môže týkať názorov a konzultácii pracovných problémov, ale môže mať i podobu súkromného rozhovoru. V horizontálnej línii prebieha i komunikácia medzi organizačnými úsekmi či zložkami navzájom. Poznanie sa a komunikácia pracovníkov navzájom stimuluje pocit spolupatričnosti a rozvoj identifikácie s organizáciou.

Obe tieto komunikačné línie je potrebné formovať s cieľom autenticity. „Autenticita prenosu informácií a firemná komunikácia môže byť jednou z výrazných predností firiem rovnako dobre ako človek s výraznou pozitívnou charizmou. Nestačí len inteligencia, humor, pozitívnosť, sympatia, porozumenie, je to niečo viac. Osobná konkrétna komunikácia – naslúchanie, odpoveď, výmena, asertivita, diskusia.“ (Vosoba et al., 2001, s. 69).

Všetky systémy komunikácie sa dajú pri správnom riadení využiť v prospech zaistenia účelnej informovanosti. Na mysli máme množstvo alternatív prostredníctvom ktorých v rámci organizácie komunikujeme. Internet, fax, telefón, vnútroorganizačné obehníky, nástenky, informačné panely, písomná forma komunikácie, porady, schôdze, slovné inštrukcie, hodnotenie práce, nástroje oddelení styku z verejnosťou a mnoho ďalších. Komunikácia je jednou z možností ovplyvňovania vzťahov vo vnútri organizácie i smerom k vonkajšiemu prostrediu. Každý z komunikačných systémov môže výrazne ovplyvniť riadenie ľudských zdrojov i riadenie organizácie vo všeobecnosti a naopak riadenie ľudských zdrojov pri znalosti potrebného a efektívneho komunikačného štýlu môže prostredníctvom rôznych druhov komunikácie ovplyvňovať nielen klímu a štýl práce vo vnútri organizácie, ale i formovať pozitívny obraz smerom k vonkajšiemu prostrediu, budovať imidž a dobré meno firmy. Komunikácia je dôležitý faktor, ktorý výrazne ovplyvňuje riadenie podniku. „Všetky problémy v podnikovej komunikácii, či už chceme, alebo nechceme sa premietajú i do vzájomných a kolegiálnych vzťahov na všetkých úrovniach riadenia. Je teda nesporné, že sa podnikom nevypláca podceňovať komunikáciu a informovanosť ako jedny v dôležitých motivačných faktorov svojich zamestnancov.“ (Petříková et al., 2007, s. 37).

Nemožno nezdôrazniť potrebu interpersonálnej komunikácie, ktorá je prítomná vo všetkých činnostiach v rámci riadenia ľudských zdrojov. Aj keď by sa mohlo zdať, že komunikovať je človeku prirodzené, správnej komunikácii pri práci s ľudskými zdrojmi, jej technikám a účinným metódam je potrebné sa učiť a zdokonaľovať. Je úlohou úseku riadenia ľudských zdrojov zanalyzovať stav komunikácie, presadiť a zabezpečiť vhodné vzdelávacie a rozvojové aktivity najmä pre líniový a vyšší manažment. Na manažéroch, ktorí ľudské zdroje podniku riadia je usmerňovať, otvárať komunikáciu, vnášať do ne znaky podporujúcej atmosféry a eliminovať znaky brzdiacej atmosféry a komunikačných bariér a takto zabezpečiť priaznivú komunikačnú klímu.

4. PRAKTICKÁ ČASŤ

4.1 Vymedzenie cieľa

Na základe analýzy vplyvu vybraných vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudských zdrojov navrhnúť formuláciu strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov v zmysle strategického smerovania organizácie.

4.2 Pracovné otázky

Pre stanovenie a identifikáciu vplyvu vybraných vonkajších a vnútorných faktorov na riadenie ľudských zdrojov, ktorá má slúžiť ako podklad k navrhnutiu formulácie strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov boli stanovené nasledovné pracovné otázky:

1. Aké sú najsilnejšie a najslabšie stránky riadenia ľudských zdrojov vyplývajúce z vnútorného prostredia organizácie?
2. Aké sú príležitosti a hrozby riadenia ľudských zdrojov plynúce z vonkajšieho prostredia?
3. Aké sú najvýznamnejšie identifikované bariéry prekonávania slabých stránok riadenia ľudských zdrojov?
4. Aké sú najvýznamnejšie identifikované bariéry prekonávania hrozieb pre oblasť riadenia ľudských zdrojov ?

4.3 Použité metódy, techniky a postupy výskumu

V teoretickej časti diplomovej práce sme rozpracovali problematiku vplyvu vnútorných a vonkajších vplyvov na riadenie ľudských zdrojov z pohľadu popredných autorov zaoberajúcich sa problematikou riadenia ľudských zdrojov i faktorov pôsobiacich na ne z iných prostredí. Využili sme literárnu metódu – štúdiom našej

a zahraničnej odbornej literatúry. Tieto teoretické východiská a poznatky sme využili a aplikovali v ďalšej časti práce.

V praktickej časti, sme na spracovanie problematiky diplomovej práce použili metódy kvalitatívneho spracovania výsledkov na základe kauzálnej analýzy vysvetľovania súvislostí a vzťahov a analýzu dokumentov, z ktorých vyplývajú jednotlivé zistenia miery ovplyvnenia organizácie z vnútorného a vonkajšieho prostredia. SWOT analýza predstavuje syntézu zistených skutočností do prehľadnej matice po predchádzajúcej aplikácii pre oblasť riadenia ľudských zdrojov. SWOT ako spojenie obsahovej analýzy zložiek: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – príležitosti, Threats – hrozby, tieto integruje do orientujúceho prehľadného celku.

Pri skúmaní jednotlivých faktorov sme sa nevyhli ani priamemu rozhovoru s pracovníkmi organizácie. Ten sme konkretizovali v podobe štruktúrovaného rozhovoru na jednotlivé vopred pripravené otázky s vrcholovým vedením firmy a manažmentom, týkajúce sa faktorov, ktoré vplyvajú na celú organizáciu, zákonite a logicky sa premietajú do riadenia ľudských zdrojov.

Pri skúmaní vnútorných faktorov sme použili ako doplnkovú metódu k ostatným, predtým menovaným metódam dotazník, ako nástroj, ktorým sme sa snažili priblížiť atmosféru a klímu vo firme Jozef Padala Padala a spol. z hľadiska podnikovej kultúry a pracovných vzťahov v organizácii tak, ako ju vnímajú samotní zamestnanci firmy. Vlastne konštruovaný dotazník sa skladá z trinástich uzatvorených otázok, ktoré prostredníctvom písomného dopytovania sa poslúžia ako prieskum názorov na problematiku. Dotazníkom boli oslovení všetci zamestnanci firmy v počte 70. Návratnosť dotazníkov bola 79% percentá, čo predstavuje v číselnom vyjadrení 55 vrátených dotazníkov. Pri spracovaní dotazníka teda pracujeme s prieskumnou vzorkou 55 zamestnancov, ktorí tvoria 100% respondentov.

V etape spracovania výsledkov, navrhovania strategických ukazovateľov a formulovaní záverov sme pracovali na základe využitia logických metód, akými sú analýza, syntéza, indukcia, dedukcia a komparácia.

4.4 Harmonogram postupu

1. Po vymedzení cieľa sme sa zamerali na zostavenie šablóny pre štruktúrovaný rozhovor s vedením firmy a manažmentom. Celkovo sme oslovili riaditeľa spoločnosti a piatich manažérov, vrátane manažéra riadenia ľudských zdrojov, ktorí svojimi názormi a znalosťami prispeli k celkovej predstave o vplyve vonkajších a vnútorných faktorov na chod organizácie. Celkový čas na jeden štruktúrovaný rozhovor predstavoval približne 45 minút.

2. V ďalšej etape sme mali prístup ku všetkým dokumentom firmy, ktoré predstavovali pre nás zdroj údajov a informácií k potrebám analýzy vplyvu vnútorných a vonkajších faktorov. Časový priestor pre analýzu dokumentov predstavoval jeden pracovný týždeň.

3. Dotazník, jeho distribúcia a vyhodnotenie bola ďalšia činnosť, ktorou sme zisťovali názory zamestnancov, predovšetkým na vnútorné faktory, s ktorými sa stretávajú, ktoré ich bezprostredne ovplyvňujú, a ktorými sú oni ovplyvňovaní. Administrovanie dotazníka prebehlo formou osobného odovzdania v uzatvorenej obálke. Respondenti mali časový priestor troch pracovných dní na jeho odovzdanie do zbernej schránky.

4. Po všetkých predchádzajúcich zisťovaniach sme sa zamerali na vyvodzovanie súvislostí a formulovanie záverov.

4.5 Charakteristika podniku Jozef Padala PADALA a spol.

Firma Jozef Padala Padala a spol., je zriadená na základe zápisu do živnostenského registra – podnikajúca fyzická osoba. Vznikla v roku 1992 a neustále sa snaží presadzovať v tvrdej konkurencii na trhu.

Firma sa zaoberá ponukou rôznych služieb v oblasti stavebníctva:

- výstavba plynovodov VTL, STL, NTL z oceľového potrubia a LPE (vrátane revízií)
- montáž regulačných staníc plynu
- montáž plynových kotolní
- výstavba vodovodov, kanalizácií, vodojemov

- výstavba ekologických stavieb, čističiek odpadových vôd
- výstavba parovodov, teplovodov
- všetky druhy zemných prác
- výstavby pozemných stavieb.

Prostriedkom k dlhodobej prosperite firmy je produkcia stavieb stabilnej kvality a vysokých úžitkových vlastností. Firma deklaruje zapojenie všetkých zamestnancov do procesu riadenia a zvyšovanie kvality považuje za cestu k prosperite. Dobré meno firmy vytvárajú všetci jej pracovníci. Vedenie firmy deklaruje krédo: „Úplná spokojnosť zamestnancov i zákazníkov je jedným z hlavných cieľov nášho konania. Našu prácu vykonávame v súlade s potrebami a želaniami našich odberateľov. Odborný a kvalitný prístup k potrebám našich zákazníkov, profesionalita a poctivosť sú základnými piliermi našej firmy. Snažíme sa o zvyšovanie kvality výroby a služieb za dôslednej spolupráce s dodávateľmi a pri minimálnych dopadoch na životné prostredie.“ Firma je držiteľom certifikátov systému manažérstva kvality v súlade s požiadavkami noriem EN ISO 9001:2009, ISO 14 001:2004 a OHSAS 18 001:2009.

4.5.1 Popis personálneho a priestorového vybavenia firmy

Firma sídli vo svojom vlastnom areáli v Lietavskej Lúčke, okres Žilina. K dispozícii má administratívnu dvojpodlažnú budovu, sklady, dielne a garáže pre nákladnú dopravu a stroje. Okrem toho firma vlastní budovu na Štefánikovej ulici v Žiline, ktorá je v tomto čase v rekonštrukcii.

Personálne sú pracovné miesta pokryté s ohľadom na potrebnosť cieľovej skupiny. Počty pracovníkov nie sú pevne stanovené a neustále sa prispôsobujú aktuálnej potrebe. V súčasnej dobe má firma 70 zamestnancov – pracovníkov na riadny pracovný pomer. Z toho:

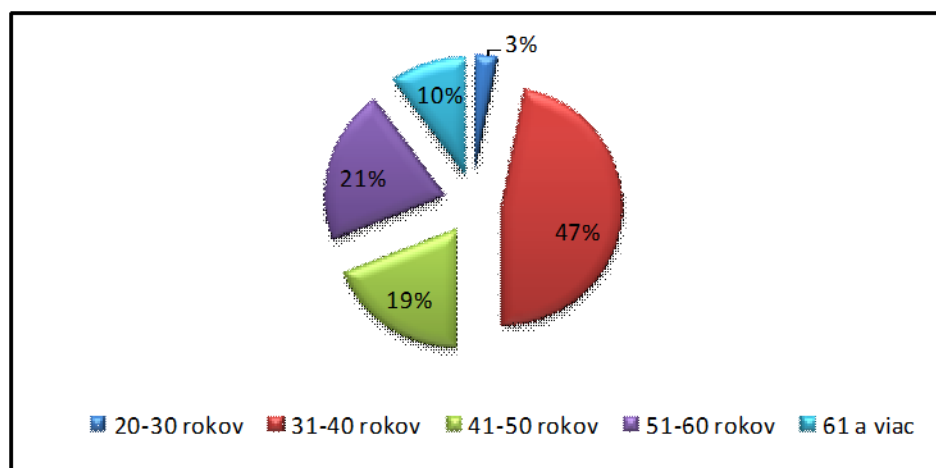
- Vedúci manažéri: 6 pracovníkov.
- Línioví manažéri: vedúci stavby – manažér projektu: 10 pracovníkov.
- Odborní pracovníci na rôznych pozíciách: 36 osôb.
- Pomocní robotníci: 19 osôb.

Do počtu pracovníkov neuvádzame živnostníkov. Živnostníci sú považovaní za obchodných partnerov, ktorí pracujú pre podnik na základe „Zmluvy o dielo“

a vykonávajú prevažne špecializované práce, ktoré sa vyskytujú pri realizácii jednotlivých stavebných objektov.

Podľa údajov z personálneho informačného systému sme zistili vekovú štruktúru zamestnancov. Z grafu 1 možno vidieť celkové vekové rozloženie zamestnancov firmy. 69% pracovníkov je vo veku do päťdesiat rokov. Ostatní zamestnancov prekročili vek päťdesiat rokov. U 10% zamestnancov treba očakávať postupný odchod na dôchodok a je potrebné zabezpečiť vhodné nástupníctvo. Významný je fakt, že zamestnancov do tridsať rokov je len 3%. Táto veková štruktúra tvorí i najmenšiu časť uchádzačov o pracovné pozície, čo vyplynulo z údajov databázy personálneho informačného systému.

Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa veku

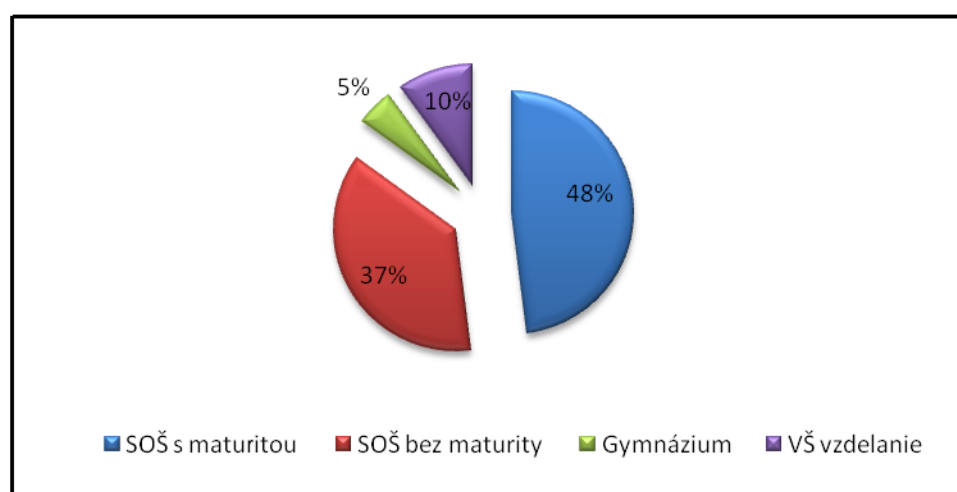


Podľa tvrdení personalistu je v súčasnosti veľmi málo kvalifikovaných mladých ľudí napríklad na pracovnú pozíciu strojník s platným strojníckym preukazom, alebo vodič nákladného vozidla nad 3,5 s vodičským oprávnením pre skupiny D1, D, C1E, CE, D1E, DE. Taktiež kvalifikovaných pracovníkov vyučených v odbore plynárenstva s platným zvaračským preukazom, ale i vysokoškolských absolventov technických smerov v odbore stavebníctva alebo strojárstva, o ktorých by mali vo firme záujem.

Ďalej nás zaujímalo najvyššie dosiahnuté vzdelanie pracovníkov. Tieto údaje uvádzame v grafe 2 preto, aby sme zanalyzovali situáciu vo firme Jozef Padala Padala a spol., čo sa týka zloženia zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania. Úroveň vzdelania je dôležitý ukazovateľ celkovej štruktúry pracovných pozícií. Musíme si uvedomiť, že firma je zameraná na stavebnú činnosť. Profesionálne zložene obsahuje

riadiace a manažérske funkcie, odborné: technické a stavebné profesie, až po povolania robotnícke kvalifikované, či nekvalifikované. Najviac zamestnancov má ukončené stredné odborné vzdelanie s maturitou – 48% z celkového počtu zamestnancov. Gymnázium má ukončené 5% zamestnancov. Celkový podiel pracovníkov, ktoré majú ukončené vzdelanie maturitou je teda až 53 %. Ukončené vysokoškolské vzdelanie má 10 %. Strednú odbornú školu bez maturity 37 % zamestnancov. Ani jeden zamestnanec firmy nie je s ukončeným základným vzdelaním.

Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania



4.6 Analýza vonkajších vplyvov pôsobiacich na organizáciu ako celok

Analýzu vonkajších vplyvov sme realizovali formou analýzy dokumentov a formou štruktúrovaného rozhovoru s vrcholovým vedením a vedúcimi jednotlivých oddelení, pretože práve vrcholové vedenie spolu s líniovými manažérmi sa stretávajú prioritne s týmito vplyvmi, musia viesť organizáciu v zmysle ich akceptovania a vyrovnávania sa s nimi.

4.6.1 Vývoj podmienok v ekonomike

Firma Jozef Padala Padala a spol. sa od svojho vzniku snaží úspešne etablovať na trhu, čo znamená i neustále sa prispôsobovať zmenám, ktoré vyplývajú

z ekonomického prostredia a jeho stavu. Na všetky subjekty trhu pôsobí miera hospodárskeho rastu, ktorá sa následne prejaví i v hospodárení týchto subjektov. Existuje tu paralela medzi kondíciou ekonomiky a výkonnosťou organizačných jednotiek, ktoré ju tvoria. Tieto súvislosti jasne vidieť i v ekonomických ukazovateľoch firmy. V období ekonomického rastu SR i celého európskeho priestoru boli i tržby zo stavebnej produkcie vyššie ako je tomu v období krízy a vysokej ekonomickej nestability SR a celej Európskej únie. V tabuľke 1 uvádzame tržby – výnosy firmy za posledných päť rokov.

Tab. 1: Výnosy firmy za posledných päť rokov

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Výnosy | 5 788 858 € | 5 898 459 € | 5 419 245 € | 4 171 086 € | 3 998 799 € |

Klesajúce výnosy nie sú len následok nižšej investičnej schopnosti firmy, ale aj následok stále prehlbujúceho sa tlaku investorov na znižovanie cien v stavebnej produkcii. Ako nepriama úmera tu však pôsobia obrovským tempom zvyšujúce sa náklady nielen firmy Jozef Padala Padala a spol., ale všetkých firiem rovnakého zamerania na vstupné náklady, napríklad pohonných hmôt, materiálov a pod., ktoré sa ale následne nezohľadňujú v cenách hotových stavebných diel.

V oblasti ohrozenia riadenia ľudských zdrojov z ekonomických vplyvov sa najčastejšie prezentovali názory vedenia firmy hlavne na vysoké daňové zaťaženie práce.

4.6.2 Vývoj podmienok v odvetví stavebníctva

Podľa klasifikácie ekonomických činností SK NACE prevažujúcou odvetvovou činnosťou firmy Jozef Padala Padala a spol. je stavebníctvo. Stavebníctvo je odvetvie značne závislé na investičnej schopnosti trhu, teda od schopnosti financovania jednotlivých stavebných projektov.

Firma od roku 2010 do konca roka 2011 realizovala a ukončila celkovo štyri zákazky financované z prostriedkov fondov EU. Išlo o pozemné stavby: obnovy, rekonštrukcie a zníženie energetickej náročnosti ZŠ v celkovom objeme 2 765 125,00 EUR. Celkovo sa firma od roku 2010 do konca roka 2011 uchádzala o 56 podobných

projektov vo verejných súťažiach financovaných z fondov EU. Celková úspešnosť bola teda cca 7%, čo jasne naznačuje silnú konkurenciu firiem v tejto oblasti. Podľa odhadov riaditeľa spoločnosti v okrese Žilina reálne pôsobí približne tridsať podnikov podobnej veľkosti s podobným zameraním. Je však treba počítať s tým, že pri nedostatku príležitostí sa firmy zameriavajú i na zákazky mimo svojho najbližšieho okolia, dá sa povedať, že väčšina z podobných firiem je ochotná realizovať prácu v rámci celej SR. Firma Jozef Padala Padala a spol. ako vyplynulo z analýzy zmluvnej dokumentácie firmy v roku 2011 v rámci SR realizovala stavby v Bratislave, Piešťanoch, Šali, Považskej Bystrici, okrem toho v Poľskej republike.

V realizácii inžinierskych činností, ktorá tvorí podstatnú zložku tržieb je situácia veľmi podobná ako pri pozemných stavbách. Firma sa neustále zúčastňuje výberových konaní, či už formou verejného obstarávania realizovaného cez Vestník verejného obstarávania, alebo účasťou v súťažiach vyhlásených súkromnými a akciovými spoločnosťami. Firma najčastejšie spolupracuje s SPP a.s., Doprastav a.s., TAKENAKA EUROPE GmbH - Organizačná zložka SLOVENSKO. Tieto spoločnosti majú vlastné podmienky pri uzatváraní zmlúv. SPP a.s. vyhlasuje kvalifikačné systémy, ktoré umožňujú firmám, ktoré kvalifikáciu úspešne ukončia podieľať sa na realizácii zákazok po predchádzajúcom vyjednaní ceny. Táto kvalifikácia okrem splnenia stanovených legislatívnych požiadaviek, ktoré sú viac menej zhodné s verejným obstarávaním predstavuje i audit spoločnosti, ktorý vykonáva oddelenie SPP a.s., a ktoré sa týka systémov kvality, environmentu, BOZP, zvarovania, preveruje vzdelanostnú a odbornú úroveň zamestnancov, platnosť všetkých osvedčení a oprávnení a pod. Pre organizáciu, prioritne pre oblasť riadenia ľudských zdrojov z toho vyplýva zabezpečovať:

- neustále sledovanie legislatívnych noriem, samoštúdium
- organizovanie preškolení
- zvyšovania odbornej spôsobilosti
- preukazovanie odbornej spôsobilosti (audity, kontroly)

4.6.3 Vývoj podmienok v politickej oblasti

Vývoj podmienok v politickej oblasti ovplyvňuje firmu úrovňou legislatívneho prostredia, platných zákonov a ustanovení, stability politickej situácie a od miery obmedzení, ktorými sa vláda snaží regulovať vývoj podmienok v trhovej ekonomike.

Pre firmu Jozef Padala Padala a spol. bolo za posledných desať rokov najvýznamnejším politickým rozhodnutím, ktoré malo vplyv na jej činnosť vstup Slovenskej republiky do Európskej únie v máji 2004. Pre firmu to znamenalo možnosť etablovania sa na trhu ostatných členských štátov Európskej únie, ale tiež mieru ohrozenia prameniaca so zvýšenej konkurencie zahraničných firiem na našom území. V rokoch 2007 a 2010 firma realizovala projekty inžinierskej výstavby na území Českej republiky, v súčasnom období realizuje práce na výstavbe diaľnice A4 v Poľskej republike. Jednotný trh umožnil ľahší prienik na pracovný trh, zjednodušený pohyb kapitálu, materiálu a technológií.

Vstup do Európskej únie a následne implementácia legislatívy si vyžiadala, že v roku 2004 vypracovala a obhájila systém ISO 9001. Neskôr vypracovala smernice pre oblasť environmentálnej politiky a BOZP. Vývoj ukázal, že firemné organizačné smernice nepostačujú zvyšujúcej sa konkurencii a požiadavkám pri obstaraní prác a preto v roku 2009 obhájila systém noriem EN ISO 9001:2009, ISO 14 001:2004 a OHSAS 18 001:2009, ktorý tvorí vo firme jednotný integrovaný manažérsky systém. Okrem toho pre uskutočňovanie prác v oblasti plynárenského priemyslu bolo nevyhnutné zaviesť riadenie kvality vo zväzaní STN EN ISO 3834-2, bez čoho by v súčasných legislatívnych požiadavkách neuspela v rámci verejného obstarávania.

Ďalším významným politickým rozhodnutím bol vstup do Európskej menovej únie a prechod na jednotnú menu EURO. Firma nakupovala v minulosti v krajinách najmä Rakúsku a Nemecku niektoré komodity, najmä niektoré druhy materiálov a technológií (tvarovky, navíťavacie pásy, čerpadlá..) pre výstavu plynovodov a čističiek odpadových vôd). Jednotná mena znamenala zjednodušenie nákupu. Transakčné bankové prevody už nie sú realizované v cudzej mene zahraničným bankovým prevodom, čo znamená skrátenie a zlacnenie prevodov. Tiež úplne odpadli kurzové rozdiely, ktoré znamenali v minulosti značné náklady a znamenali prirážku k cenám materiálu v priemere 0,5%. Prechod na EURO predstavoval transformáciu celej podnikovej ekonomiky od nákupu, predaja i mzdového plnenia.

V súčasnosti firma pod vplyvom nestabilnej politickej situácie spôsobenej pádom vládneho kabinetu a budúcich predčasných parlamentných volieb pripravuje inžiniersku činnosť na zazmluvnených projektoch (prekládky plynovodov a prípravné práce na D1 v oblasti Lietavská Lúčka – tunel Višňové a iných), ktorých realizácia je pod vplyvom týchto udalostí neistá, čo vytvára značnú skepsu. Takáto situácia sa vo firme udiala v roku 2010, keď nová nastupujúca vláda zrušila politickým rozhodnutím PPP projekty, na základe ktorých firma mala realizovať zákazky, pre ktoré už bol nakúpený potrubný materiál, z čoho vyplynul náklad, ktorý v podobe nespotrebovaného materiálu ukrátil firmu značné finančné prostriedky, z čím sa musela firmy vysporiadať vyplatením dodávateľa a hľadania odbytu pre spotrebovanie materiálu v podobnej zákazke.

4.6.4 Situácia na trhu práce (dopyt, ponuka po pracovných silách)

Situácia na trhu práce je pre firmu citeľná hlavne z hľadiska dostatku pracovnej sily. Firma sa snaží udržiavať zamestnanosť na rovnakej úrovni. Ročné priemerné počty pracovníkov za posledných päť rokov sú uvedené v tabuľke 2.

Tab. 2: Priemerný počet zamestnancov

| Rok | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Priemerný počet zamestnancov | 65 | 67 | 68 | 70 | 70 |

Do tabuľky sú zahrnuté len počty pracovníkov v riadnom pracovnom pomere. Z tabuľky je zrejmá určitá potreba stálych pracovníkov v približne rovnakom množstve. Fluktuácia pracovníkov je malá, predstavuje od 2% do 4% ročne za posledných päť rokov. Firma Jozef Padla Padala a spol. má pokryté všetky potrebné základné pracovné pozície pracovníkmi na trvalý pracovný pomer. Špecializované práce, ktoré vyplývajú z jednotlivých stavebných diel, a ktoré majú malý predpoklad potreby pre ďalšiu činnosť rieši subdodávateľsky. Na jednej strane ide o odborné práce ako je napríklad projektovanie, v minulosti do roku 2010 to bolo hlavne geodetické zamieranie inžinierskych stavieb. V roku 2010 prijala firma do stáleho pracovného pomeru geodeta a vytvorila mu vlastnú kanceláriu vrátane nákupu všetkých geodetických,

zameriavacích, tlačových i softvérových zariadení. Kým v roku 2009 predstavoval objem geodetických prác cez dodávateľskú organizáciu 55 148 € v roku 2010 boli náklady na mzdy pracovníka 16 000 €. Réžia na jeho prácu predstavovala 10 200 €, čo v konečnom dôsledku predstavuje úsporu 28 948 €.

Skúsenosti firmy so spoluprácou s úradom práce sa v minulosti neosvedčila z dôvodu oslabených pracovných návykov z radov uchádzačov, ktorí boli doporučení, a u ktorých sa v 100% ukončila spolupráca v skúšobnej dobe. Ako najväčšie prekážky sa javili hlavne neskoré príchody na pracovisko, nedodržiavanie pracovného poriadku, užívanie alkoholu v pracovnej dobe. Súčasne treba však dodať, že väčšinou išlo u týchto uchádzačov o obsadenie robotníckych, nekvalifikovaných profesií. Po týchto skúsenostiach sa firma orientuje pri získavaní zamestnancov predovšetkým na metódy priameho oslovenia, odporúčenia zamestnancov, siaha po žiadostiach, ktoré sa evidujú v tzv. evidencii uchádzačov o zamestnanie v rámci personálneho informačného systému. Ako vyplýva z rozhovoru s manažérom riadenia ľudských zdrojov, situácia na trhu práce najviac ovplyvňuje riadenie ľudských zdrojov mierou nezamestnanosti v nadväznosti na nároky na mzdové ohodnotenie uchádzačov na pracovné pozície i na fluktuáciu zamestnancov.

4.6.5 Vplyv globalizácie

Podľa vyjadrenia riaditeľa a vrcholového vedenia prvým skutočným a praktickým stretnutím firmy z globálnou spoločnosťou bola realizácia prác na stavbe KIA MOTORS Slovakia v Tepličke nad Váhom v roku 2004, ktorej hlavným dodávateľom bola spoločnosť TAKENAKA EUROPE GmbH - Organizačná zložka SLOVENSKO. Je to japonská firma s vysokými štandardami práce, nárokov na jej realizáciu i na ľudské zdroje. Pracovníci firmy Jozef Padala Padala a spol. a množstvo iných firiem, ktoré sa úspešne etablovali do prác na prvom projekte realizovanom touto zahraničnou firmou v SR si značne a jasne uvedomili rozdiely v prístupoch a požiadavkách na kvalitu vykonaných prác i na vyžadovanú disciplínu. Ako príklad uvádzame:

- Striktné dodržiavanie harmonogramu prác.

- Každodenné mítingy (vedúcich jednotlivých stavebných úsekov s hlavnými inžiniermi).
- Maximálne dodržiavanie predpisov BOZP.
- Každodenné kontroly pracovníkov na stavenisku (používanie ochranných pracovných prostriedkov - reflexná vesta, ochranná prilba, obuv, rukavice, kontrola na požitie alkoholických nápojov už pri vstupe na stavenisko).
- Samozrejmosťou bola fotodokumentácia na nástenke, kde sa vystavovali prehrešky jednotlivých pracovníkov všetkých firiem (nemal ochrannú vestu, prilbu, nedodržel nejaký iný predpis a pod.).
- Chránené a strážené stavenisko, na ktoré sa dostali iba pracovníci s vopred žiadanými a pridelenými vstupkami s fotografiou, vstupky boli pridelené i jednotlivým vozidlám a mechanizmom.
- Vstupná a výstupná kontrola pracovníkov i mechanizácie.
- Zmluvy v anglickom jazyku (bolo nutné si dať tieto dokumenty preložiť), komunikácia v anglickom jazyku.
- Projektová dokumentácia a jednotlivé stavebné objekty len elektronicky (potreby zakúpenia softvéru, zaškolenie pracovníka).

Toto je len výpočet niektorých z početných prvotných rozdielov. Postupne sa pre firmu Jozef Padala Padala a spol. stal takýto systém práce samozrejmosťou a stala sa do súčasnosti nepretržitým obchodným partnerom tejto zahraničnej firmy a realizovala pod jej investičným vedením i ďalšie zákazky.

Zákazky, ktoré firma realizovala v Českej republike a v súčasnosti realizuje v Poľsku sú mierou rozdielnosti spôsobu práce zanedbateľné, čo pramení z rovnakého kultúrno-spoločenského kontextu krajín.

4.7 Analýza vnútorných vplyvov pôsobiacich na organizáciu ako celok

Vnútoré prostredie firmy predstavuje podnikový zdroj, ktorý musí maximálne využiť svoj potenciál k prispôbeniu sa podmienkam vonkajšieho prostredia, na ktoré sme upozornili v predchádzajúcej kapitole. Analýza vnútorného prostredia ako predpoklad k dosiahnutiu schopnosti adaptovať sa vonkajším vplyvom a následnému

vytvoreniu strategických schopností a konkurenčných výhod je v dnešných podmienkach nevyhnutnosťou.

4.7.1 Strategické ciele a stratégia podniku obsiahnutá v manažérskych rozhodnutiach.

Stratégiu a strategické ciele podniku má firma vypracované v hlavnom riadenom dokumente firmy: Príručke manažérskych systémov PMS-PDL-09, ktorý je základným dokumentom systému manažerstva kvality. Tento dokument je zostavený v súlade s požiadavkami normy EN ISO 9001:2009, ISO 14000:2004 a OHSAS 18001:2009 a v aplikácii ho je možné využiť v rámci všetkých procesov organizácie. Tu je vymedzené stanovovanie strategických cieľov. Stratégie a politiku stanovil vrcholový manažment na dobu 1 roka. Ciele sú: merateľné, kvantitatívne a časovo stanovené. Dlhodobé ciele sú minimálne 1x za rok vyhodnocované v rámci preskúmania manažmentom a výsledok je zverejnený v rámci prostredia firmy. Krátkodobé – dielčie ciele sú určované pre jednotlivé oblasti: výroby, technického oddelenia, ekonomického oddelenia a útvaru riadenia ľudských zdrojov a sú preskúmané 2x ročne.

Manažment riadenia ľudských zdrojov sa zameriava na napĺňanie podniku hlavne zabezpečením a prípravou personálu pre jeho bezchybný chod. Riadenie ľudských zdrojov ako i ostatné funkčné útvary podniku sa riadia Príručkou manažérskych systémov. Organizácia má vypracovaný Organizačný poriadok ako smernicu OP-PDL-01. Organizačný poriadok určuje:

- organizačnú štruktúru
- koncepciu riadenia organizácie
- rozsah právomocí
- povinnosti a zodpovednosti vedúcich pracovníkov
- pracovné náplne
- kvalifikačné požiadavky pre danú pozíciu
- vzájomné vzťahy a spoluprácu pri riadení organizácie

Útvar riadenia ľudských zdrojov zodpovedá za plnenie svojich cieľov, ktoré napĺňajú stratégiu podniku. Samostatnú stratégiu riadenia ľudských zdrojov ako funkčnú stratégiu však vypracovanú nemá, hoci nemožno povedať, že by v jeho činnosti

neboli znaky, ktorými je charakteristická stratégia riadenia ľudských zdrojov. Riadenie ľudských zdrojov má vypracované konkrétne ciele činnosti, akceptuje zmeny v pracovno - právnej oblasti, zúčastňuje sa rozhodovacích činností v rámci firmy, zabezpečuje všetky personálne činnosti s cieľom naplňania stratégie firmy. Z hľadiska riadenia ľudských zdrojov je však vhodné zanalyzovať situáciu v z hľadiska vonkajších a vnútorných faktorov a stanoviť funkčnú stratégiu riadenia ľudských zdrojov, kde je potrebné zdôrazniť interaktívnosť s celopodnikovou stratégiou. Takáto stratégia a jej implementácia sa v konečnom dôsledku prejaví do správnych manažérskych rozhodnutí, kde nie je rozhodujúca len stratégia ceny a ekonomických ukazovateľov, ale i stratégia odlišného prístupu k ľudským zdrojom. Útvar riadenia ľudských zdrojov nemá vypracovaný systém kariérneho rastu, ďalšieho celoživotného vzdelávania. Prioritne sa sústreďuje len na odborné a legislatívne nariadené vzdelávanie. Chýba koncepcia napríklad jazykového vzdelávania, rozvoja manažérskych zručností, komunikačných spôsobilostí a pod. Ďalej celkovo nie sú spracované výstupy a nápravné opatrenia z procesov hodnotenia. Hoci úseku riadenia ľudských zdrojov prislúcha i proces postupného zlepšovania a diagnostika procesov ako výsledok procesu hodnotenia tento nie je realizovaný.

4.7.2 Voľba organizačnej štruktúry, postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v organizačnej štruktúre.

Riaditeľ spoločnosti definoval a oznámil zodpovednosť a právomoci manažmentu v dokumente Organizačný poriadok OP-PDL-01. V tomto dokumente sú matice zodpovednosti, ktoré určujú a bližšie špecifikujú jednotlivé procesy.

Organizácia je riadená riaditeľom, ktorý je zároveň majiteľom i zakladajúcim členom firmy. Jeho priamymi podriadenými sú manažér integrovaného systému (IMS): manažérstva kvality, manažérstva BOZP a environmentálneho manažérstva a koordinátor zvárania ako vrcholní predstavitelia systémov kvality. Títo vrcholní predstavitelia firmy sú nadriadení vedúcemu výrobného oddelenia, vedúcemu útvaru riadenia ľudských zdrojov a vedúcemu ekonomického úseku.

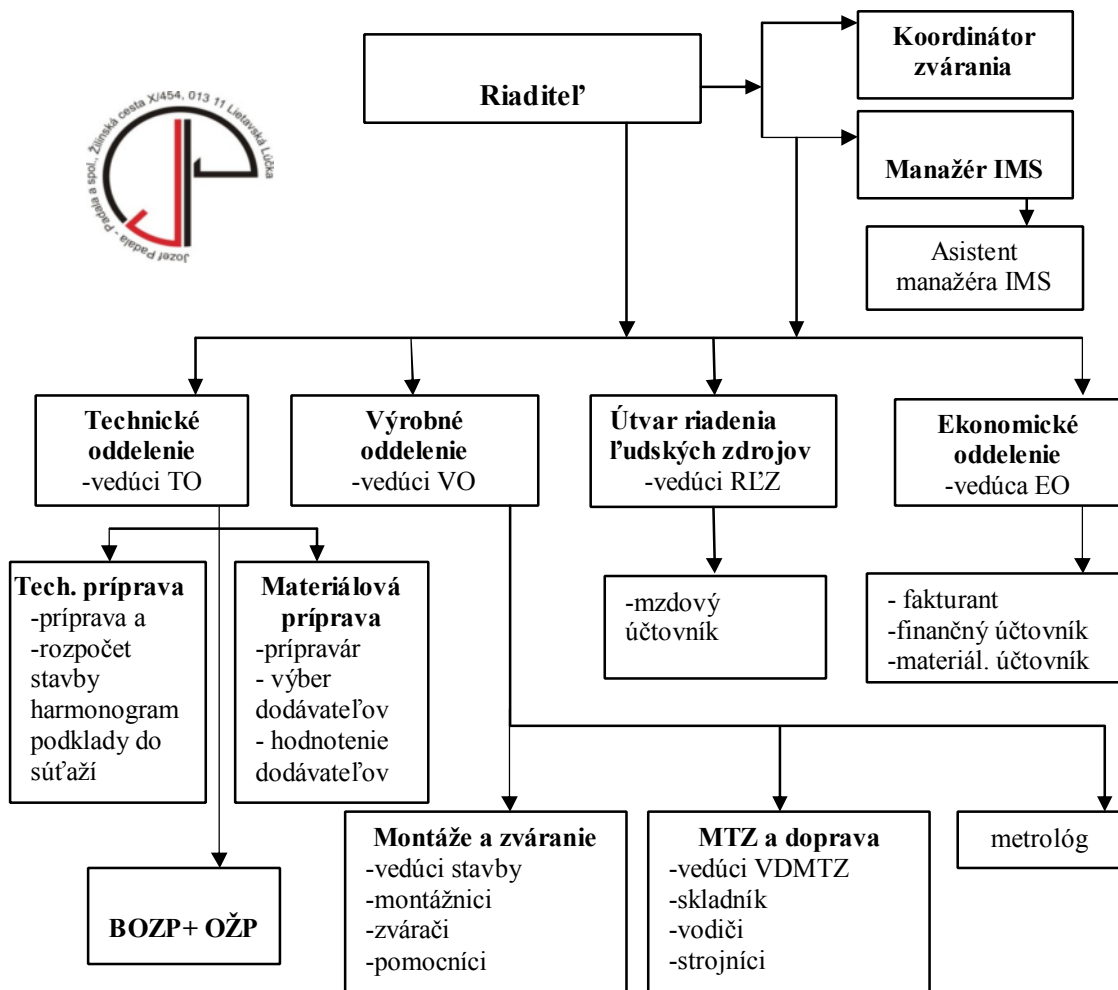
Postavenie riadenia ľudských zdrojov predstavuje samostatný funkčný útvar. Vedúci útvaru riadenia ľudských zdrojov sa funkčne radí k vedúcim predstaviteľom firmy. Má určené povinnosti, kompetencie, stanovenú právomoc a zodpovednosť za

koordináciu, implementáciu a zlepšovanie systémov v menovacom dekréte. Medzi ďalšie úlohy riadenia ľudských zdrojov, ktoré sú formulované v Organizačnom poriadku patrí:

- zaisťovanie potrebnej kompetentnosti pracovníkov
- zisťovanie potreby vzdelávania
- plán prípravy pracovníkov
- vyhodnocovanie efektívnosti vzdelávania
- zásady pre prípravu a výber zamestnancov
- procesy hodnotenia a odmeňovania zamestnancov
- procesy preskúmania a zlepšovania

Štruktúra organizácie je prevažne hierarchicky usporiadaná. Ostatné štruktúralne väzby sú znázornené v Obr. 5.

Obr. 5: Organizačná štruktúra firmy Jozef Padala Padala a spol.

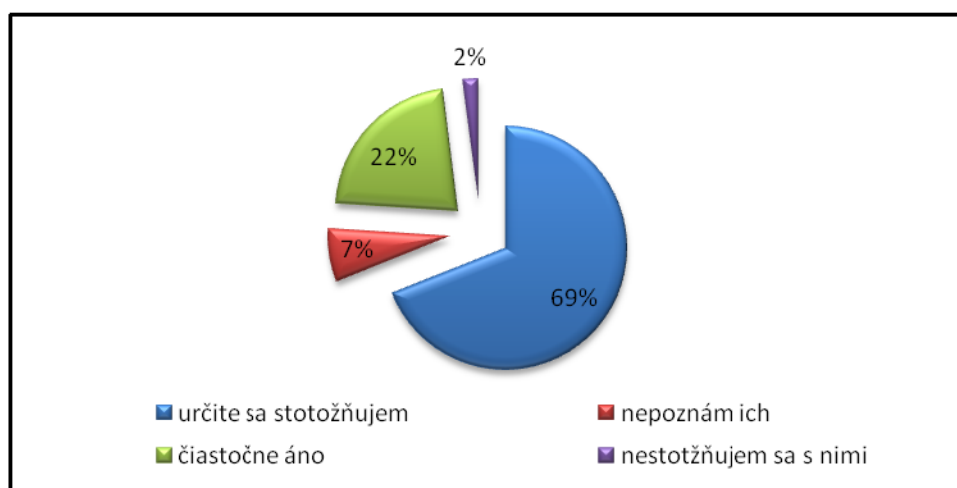


Zdroj: Organizačný poriadok OP-PDL-01.

4.7.3 Podniková kultúra

Podniková kultúra a jej úroveň je dôležitým faktorom, ktorý sa premieta do celej činnosti podniku a ovplyvňuje všetky jej procesy. Už pri vo formulácii kréda firmy pamätali jej tvorcovia na spokojnosť zamestnancov, zákazníkov a odberateľov. Ako základné piliere firmy sa deklaruje poctivosť a profesionalita. Krédo firmy, jej základné ciele a etický kódex sú zverejnené na verejných miestach podniku i na internetovej stránke, preto nás zaujímalo, či sa opýtaní respondenti stotožňujú s deklarovateľnými hodnotami, normami a štandardami firmy. Z odpovedí na dotazníkovú otázku č. 1 nám jasne vyplynulo, že veľká väčšina, až 69% sa určite stotožňuje a 22% sa s nimi stotožňuje čiastočne. Zápornú odpoveď zvolilo 2% opýtaných a 7% zvolilo možnosť, že tieto hodnoty nepozná. Výsledky sú znázornené v grafe 3.

Graf 3: Miera stotožnenia sa s deklarovateľnými hodnotami, normami a štandardami firmy



Z analýzy dokumentov sme zistili, že firma Jozef Padala Padala a spol. v roku 2008 implementovala do svojej praxe etický kódex. Etický kódex je záväzný dokument pre všetkých zamestnancov, vrátane manažérov i majiteľa spoločnosti a zaväzuje ich k dodržiavaniu etických štandardov, ktoré predstavujú hodnoty spoločnosti. Skladá sa z preambuly, v ktorej je prehlásenie spoločenskej zodpovednosti firmy a sú v ňom uvedené hlavné dôvody, ktoré viedli vedenie firmy k jeho vypracovaniu. Medzi ne patrí:

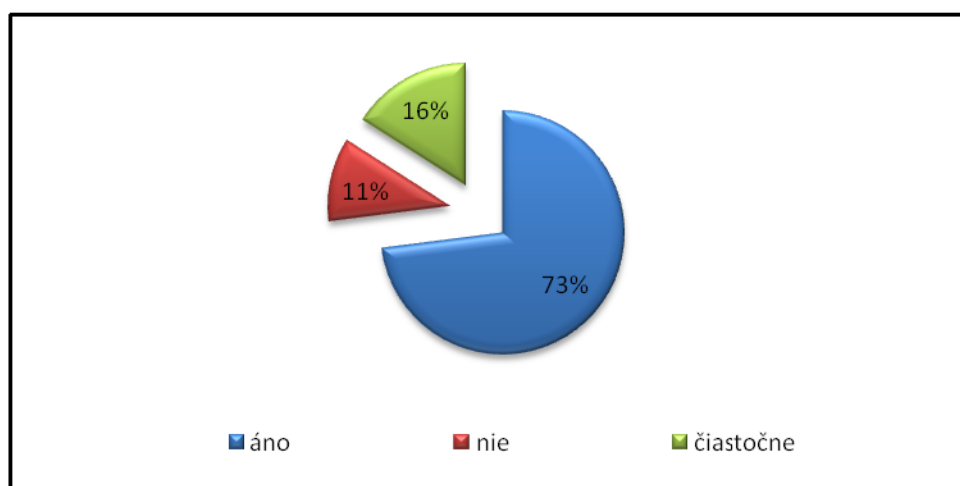
- pozitívna motivácia zamestnancov
- posilnenie disciplíny vo vnútri podniku

- eliminácia skutkov, ktoré by ohrozili meno firmy a spôsobili by jej ujmu
- vysvetlenie politiky firmy pri riešení citlivých problémov a konfliktov

V ďalších častiach je etický kódex zameraný na vzťah k zamestnancom, ich právu na vyjadrenie názoru, rešpektovaniu ľudských práv a slobôd, dodržiavanie Antidiskriminačného zákona a Zákonníka práce. Nasleduje prehlásenie vo vzťahu ku klientom a zákazníkmi, vzťah k dodávateľom a subdodávateľom, vzťah ku konkurencii. V etickom kódexe firmy nie je opomenutá ani otázka plnenia vládnych a zákonných nariadení a nariadení miestnych orgánov, styku s úradníkmi verejnej správy a boj proti korupcii. Posledné body etického kódexu sa zameriavajú na vzťah k životnému prostrediu, ochrane a bezpečnosti o zdravie a konfliktu záujmu.

S etickým kódexom sa oboznamujú pracovníci pri nástupe do zamestnania, kde podpíšu vyhlásenie, že s jeho obsahom boli oboznámení a porozumeli mu. Toto vyhlásenie je zaradené do karty zamestnanca. Pracovníci, ktorí pracovali vo firme už pred rokom 2008 boli s ním zoznámení na samostatnom školení. To, že pracovníci sú naozaj informovaní o problematike dokazuje i graf 4, ktorý znázorňuje odpovede respondentov na dotazníkovú otázku č. 5: Boli ste už pri nástupe do zamestnania oboznámení s hodnotami, normami, ktoré sa vo firme rešpektujú a uznávajú a sankciami za ich porušenie?

Graf 4: Oboznámenie s hodnotami, normami rešpektovanými vo firme a so sankciami pri ich porušení

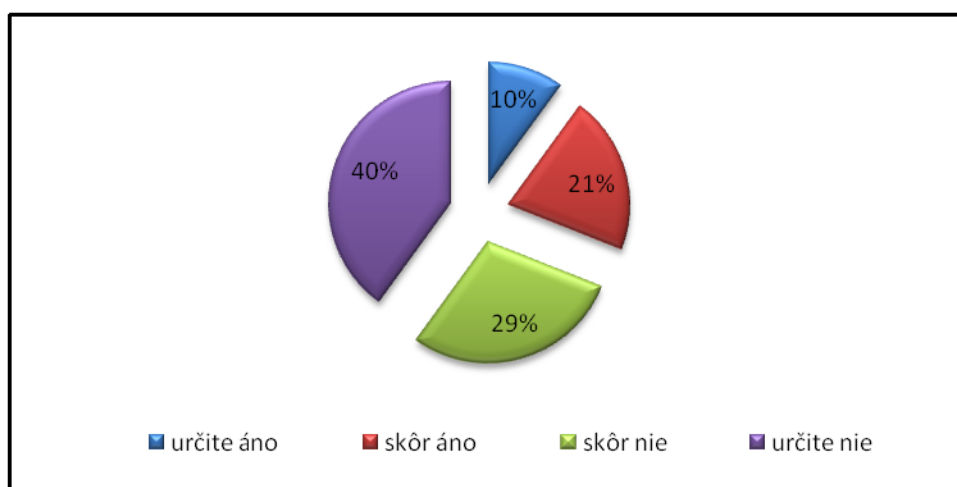


Kladnú odpoveď na otázku volila prevažná väčšina opýtaných, až 73% a 16% považovalo toto oboznámenie za čiastočné.

Ak firma starostlivo dbá na rozvoji etiky a venuje jej pozornosť už pri vstupe zamestnanca do pracovného procesu, zaujímal nás názor pracovníkov na súlad konania firmy a jej etickým kódexom. Dotazníková otázka č. 2 znela: Koná firma v súlade so svojim etickým kódexom? Z odpovedí vyplynulo, že celkovo až 85% opýtaných odpovedalo kladne, keď sa 9% sa vyjadrilo „určite áno“ a 76% „skôr áno“. Negatívne, „skôr nie“ odpovedalo 11% a „určite nie“ 4% respondentov. Takéto vysoké % kladných odpovedí naznačuje, že pracovníci cítia etickú dimenziu presadzujúcu sa v organizácii. S touto otázkou súvisela i ďalšia, možno povedať kontrolná otázka. Dotazníková otázka č. 4 znela: Ako hodnotíte súčasný stav úrovne podnikovej kultúry vo firme? I tu možno povedať, že výsledok dopytovania vyznel veľmi kladne, keď 7% označilo možnosť „veľmi dobrý“ a 78% za „uspokojivý“, oproti 15% odpovedí, ktoré stav podnikovej kultúry označili ako neuspokojivý.

Prieskum uskutočnený u zamestnancov, ktorý sa týkal stavu podnikovej kultúry vyznel v prospech firmy kladne a kladne sa vyjadrovali v rozhovore i predstavitelia vedenia firmy. Rozdiel sme zaznamenali v tom, ako chápu podnikovú kultúru zamestnanci a vedenie firmy. Kým predstavitelia vedenia sa vyjadrili, že považujú podnikovú kultúru za dôležitý faktor dosahovania úspechu podniku, opýtaní v dotazníku zaznamenali iné hodnoty. Podľa nich až v 40% „určite nie“ je podniková kultúra faktorom dosahovania úspechu firmy a v 29% „skôr nie“ je takýmto faktorom, ostatné hodnoty sú uvedené v grafe 5.

Graf 5: Chápanie podnikovej kultúry v súčasnosti ako dôležitého faktora dosahovania úspechu podniku



Toto vysoko negatívne vnímanie možnosti ovplyvnenia úspechu podniku vyspelou podnikovou kultúrou môže prameniť z celkovej klímy kultúry ako takej, ktorá vládne v súčasnej dobe v Slovenskej republike a ktorá prerastá cez úroveň najvyššej politiky do bežného života občana.

Viditeľnou úrovňou podnikovej kultúry firmy Jozef Padala je jej logo, ktoré ju prezentuje na všetkých jej písomných dokumentoch. Okrem toho označuje mechanizmy, automobily a pracovné oblečenie zamestnancov firmy a je súčasťou jej spoločenského styku z verejnosťou. Táto viditeľná forma podnikovej kultúry nielen reprezentuje firmu navonok, ale zamestnancov – nositeľov tejto značky zaväzuje k reprezentovaniu a šíreniu jej mena smerom k vonkajšiemu okoliu.

Vedenie firmy si uvedomuje, že vystupovanie manažérov má veľký vplyv na úroveň kultúry organizácie a preto aktívne posilňuje formy správania sa.

4.7.4 Pracovné vzťahy a ich vplyv na riadenie ľudských zdrojov

Medzi aktivity riadenia ľudských zdrojov vo firme Jozef Padala Padala a spol. patrí i starostlivosť o úroveň pracovných vzťahov. Medzi jej prvoradé priority patrí starostlivosť o zamestnancov od nástupu do zamestnania. Firma má vypracovanú smernicu pre oblasť prijímania zamestnancov, kde je možné zistiť kroky tohto procesu. V prvom rade je to vybavenie všetkých legislatívnych opatrení prameniach so vznikom pracovného pomeru a podpísanie pracovnej zmluvy. Čo sa týka pracovnej zmluvy, tá je koncipovaná veľmi stručne, tvoria ju len zákonne stanovené body. Vzhľadom k pracovným vzťahom a jasnému a presne stanovenému definovaniu podmienok medzi zamestnancom a zamestnávateľom by sme odporučili presnejšie a konkrétnejšie koncipovanie tohto dokumentu. Nasleduje oboznámenie pracovníka s etickým kódexom firmy, pracovník je preškolený pre oblasť BOZP a nasleduje adaptačný proces. Každý pracovník je manažérom riadenia ľudských zdrojov predstavený svojmu nadriadenému pracovníkovi i kolegom. Vo firme sa dbá na to, aby každý nový pracovník dostal mentora, ktorý mu je nápomocný nielen pre odbornú činnosť, ale i pre podmienky kultúry organizácie.

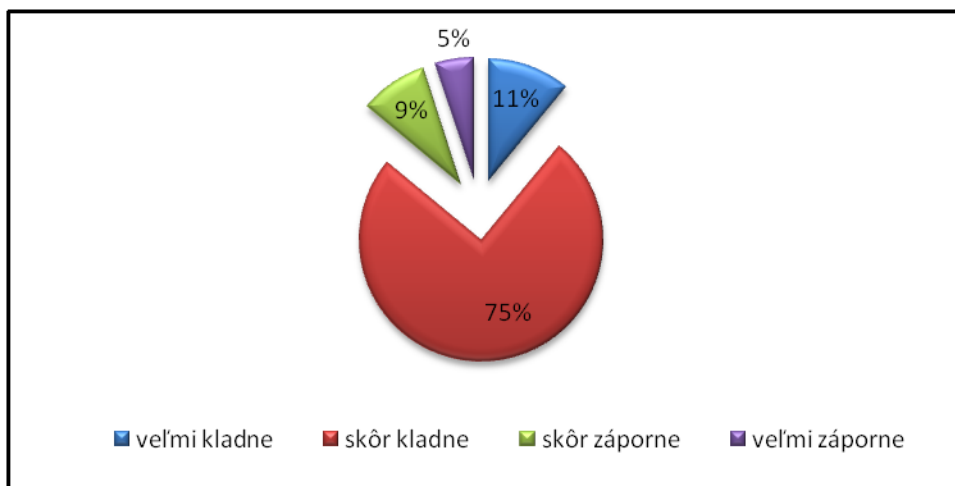
Každoročne útvary riadenia ľudských zdrojov usporadúva dve podujatia pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov vo forme športových hier s cieľom formovania medziludských vzťahov. Vo firme funguje i systém odmien a benefitov,

ktoré sú vyjadrením ocenenia za dosiahnuté pracovné výsledky a sú vyvrcholením celkového hodnotenia pracovníkov. Benefity sa týkajú hlavne pripoistenia zamestnancov.

Dotazníková otázka č. 7 sa pýtala, ako hodnotia prístup vedenia firmy k zamestnancom. Celkovo až 55% respondentov ho označilo ako „korektný“, 36% ako „skôr korektný“. Len 9% opýtaných ho pociťuje ako „skôr nekorektný“ a 0% ako nekorektný. K predchádzajúcim otázkam sme koncipovali otázku č. 8: Odporučili by ste svojmu priateľovi – známemu prácu vo firme? ako kontrolnú otázku. Kladných odpovedí „určite áno“ a „skôr áno“ sme zaznamenali celkovo 78%. Negatívne naladení opýtaní označili možnosti „skôr nie“ a „určite nie“ v 14%. Z výsledkov prieskumu hodnotenia firmy z hľadiska pracovných vzťahov vyznela klíma na pracovisku veľmi kladne.

Zaujímalo nás hodnotenie pracovných vzťahov a pracovnej klímy samotnými zamestnancami. V dotazníkovej otázke č. 6 sme sa pýtali na hodnotenie pracovných vzťahov a pracovnej klímy samotných zamestnancov. Ako možno vidieť z grafu 6, pracovníci ju v 9% hodnotia „veľmi kladne“, a až v 75% „skôr kladne“, v záporných hodnotách sa vyjadriло len 16% opýtaných.

Graf 6: Hodnotenie pracovných vzťahov a pracovnej klímy na pracovisku

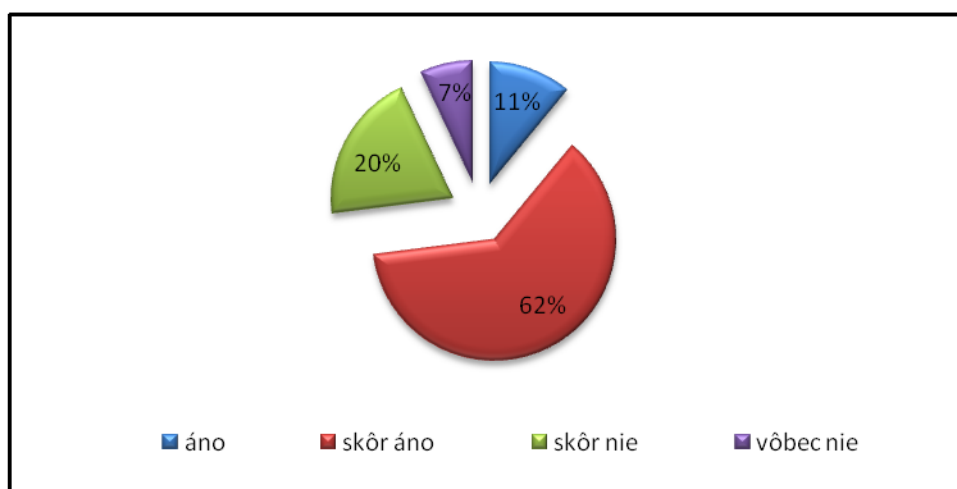


Firma nemá odborovú organizáciu, za zamestnancov sú však zvolení dvaja zástupcovia zamestnancov, ktorí sa zúčastňujú i na prerokovávaní disciplinárnych záležitostí a rozhodovaní o opatreniach. Zároveň môžu predkladať požiadavky pracovníkov vedeniu firmy. Pre priaznivú klímu sa snaží vedenie firmy o dôsledné

dodržiavanie zákonných noriem, netoleruje žiadny prejav diskriminácie a dbá i na sociálny a medziludský rozvoj v organizácii. Má záujem na tom, aby vzniknuté konflikty akéhokoľvek druhu boli vyriešené. Pri analýze dokumentov sme zistili, že riešenia, prípadne správy o takýchto činnostiach sú zaznamenané i v zápisniciach z porád vedenia firmy. Za účelom riešenia konfliktných situácií bývajú prizývaní i dotknutí zamestnanci a ich priami nadriadení. Na zistenie názoru zamestnancov sme využili deviatu dotazníkovú otázku: Zaoberajú sa Vaši nadriadení a vedenie firmy konfliktami na pracovisku? Odpovede vyzneli kladne, keď sa spolu 73% opýtaných vyslovilo kladne k riešeniam konfliktov, „skôr nie“ označili 20% a „určite nie“ 7% respondentov. Výsledky sme graficky znázornili v grafe 7.

K celkovej spokojnosti a pozitívnej klíme, ktorá vplýva na všetky funkcie podniku patria i pracovné podmienky. Ako sme už vyššie spomínali, firma má aktivity v rámci celej Slovenskej republiky i zahraničia, preto nestačí poznať iba prostredie podniku. Je potrebné poznať i kultúru prostredia, v ktorom pracovníci pracujú počas realizácie stavebných projektov mimo sídla firmy. V dvanástej dotazníkovej otázke sme sa preto pýtali respondentov ako hodnotia svoje pracovné podmienky. Ako veľmi dobré hodnotilo pracovné podmienky 13% opýtaných. 72% ich hodnotilo ako uspokojivé a 15% ako neuspokojivé. THP pracovníci firmy majú umožnený pružný pracovný čas. Ostatní pracovníci pracujú vo fixne stanovenej pracovnej dobe.

Graf 7: Riešenie konfliktov nadriadenými



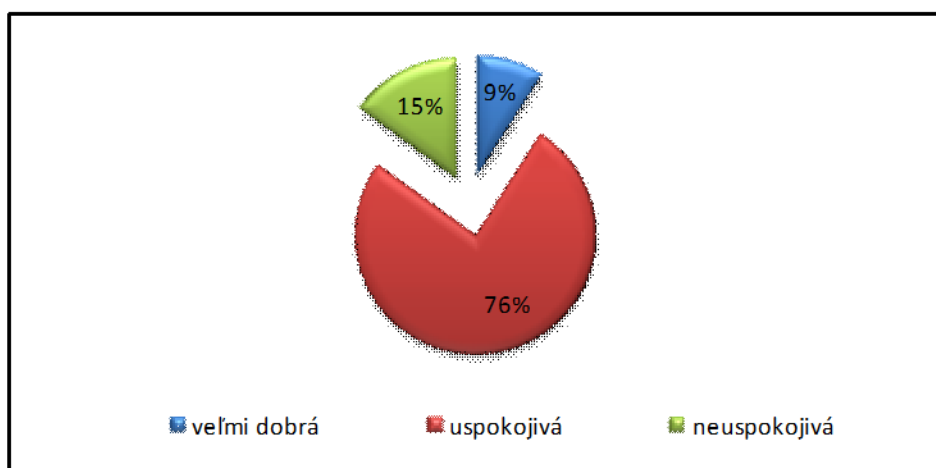
Pracovné činnosti vykonávané pri realizácii prác sú vysoko tímovými činnosťami, pri ktorých ide už od procesov prípravy a plánovania stavebného diela o synergický efekt. Kladné pracovné vzťahy sú podmienkou budovania úspešných

tímov. V jedenástej dotazníkovej otázke sme sa pýtali, či pracovné vzťahy vo firme môžu byť predpokladom úspešného budovania tímu. Spolu 37% respondentov zvolilo odpoveď „áno“, 47% odpovedalo „skôr áno“. Negatívne „skôr nie“ odpovedalo 11% a určite nie 3% opýtaných. Z výsledkov je vidieť celkové naladenie pracovníkov k pozitívnym vyjadreniam.

K stavu pracovných vzťahov nevyhnutne prispieva i úroveň komunikačného procesu. Nástroje komunikácie sú v Príručke manažérskych systémov PMS- PDL-09 rozdelené na interné a externé. K interným nástrojom sú zaradené: porady vedenia, porady po odbornostiach, vnútorné predpisy, podnety zamestnancov, odovzdávanie informácii operatívnej povahy a operatívne záznamy pri internej komunikácii.

K nástrojom externej komunikácie vo firme Jozef Padala Padala a spol. patrí: komunikácia s obchodnými partnermi, dodávateľmi, s verejnoprávnymi a správnymi subjektmi, komunikácia cez webové stránky a oznamovacie prostriedky a komunikácia s odbornou verejnosťou. Jednotlivé formy a obsahy tejto komunikácie sú popísané v spomínanej príručke, kde sú stanovené i zodpovednosti za jej realizáciu a kontrolu. Z hľadiska pracovných vzťahov a úrovne komunikácie nás zaujímalo, ako hodnotia zamestnanci úroveň komunikácie medzi zamestnancami a vedením firmy, respektíve nadriadenými. Túto problematiku sme formulovali do trinástej dotazníkovej otázky. Jej vyhodnotenie je znázornené v grafe 8.

Graf 8: Hodnotenie úrovne komunikácie medzi zamestnancami a nadriadenými



Výsledky grafického hodnotenia hovoria v prospech uspokojivo vnímanej úrovne komunikácie medzi vedením a pracovníkmi v zhode s celkovým prieskumom podnikovej kultúry a pracovných vzťahov v organizácii.

4.7.5 Vplyv technológie

V rámci celej firmy sa venuje novým technológiám značná pozornosť. Do rozvoja a modernizácie strojového a technologického vybavenia sa investuje každoročne množstvo financií. Počítačová gramotnosť vedúcich pracovníkov i líniových pracovníkov sa považuje za samozrejmosť.

Rozvoj technológii v rámci útvaru riadenia ľudských zdrojov je zameraný predovšetkým na poskytovanie služieb vedeniu organizácie, líniovým manažerom a všetkým pracovníkom podľa ich aktuálnych potrieb. Oddelenie riadenia ľudských zdrojov je schopné prostredníctvom údajov vložených do personálneho informačného systému vytvárať podklady pre štatistiky, analýzy a vie vytvárať zadané manažérske zostavy.

Firma Jozef Padala Padala a spol. využíva od roku 2006 systémy firmy Kros a.s., ktoré zabezpečujú ekonomický, stavebný a skladový softvér OMEGA a personálny softvér OLYMP. Tieto jednotlivé systémy sú vzájomne prepojitelné, sú schopné určitej modifikácie, pracujú na spoločných princípoch, ktoré oceňujú najmä pracovníci, ktorí využívajú viacero z nich.

OLYMP je softvér, ktorý obsahuje niekoľko modulov. Personálny modul – personálny informačný systém, kde sa zadávajú všetky vstupné informácie o pracovníkovi. Obsahuje údaje o zamestnancoch a triedi ich do jednotlivých listů: osobné údaje, rodinné údaje, mzdové údaje, ďalšie údaje dokážu zamestnanca priradiť k stredisku a výplatnému útvaru. Umožňuje evidovať dovolenku pracovníka, jednotlivé zložky mzdy, zamestnanecké zrážky zo mzdy a pod. Mzdový modul je profesionálny nástroj výpočtu miezd. Umožňuje ich výpočet, jednotlivé zložky mzdy je možné vyberať z prehľadnej mzdovej osnovy. Umožňuje presné rozúčtovanie výplat podľa zvolených kritérií. Napríklad je možno presne zistiť mzdové náklady na ktorékoľvek stredisko – stavbu a tak predkladať podklady pre hodnotenie produktivity a porovnávanie jednotlivých stredísk. Tlačový a exportný modul obsahuje také zostavy, ktoré umožňuje tlačiť a exportovať. Sú to všetky zákonom stanovené tlačové výstupy, výkazy, prihláška, odhlášky, hlásenia do poisťovní, prehľady na daňové úrady a pod.

Firma Jozef Padala Padala a spol. má vlastnú vnútropodnikovú internetovú sieť, čo jej umožňuje zdieľanie potrebných a využívanie dostupných informácií.

4.8 SWOT analýza faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudských zdrojov vychádzajúca z analýzy vonkajších a vnútorných vplyvov

Po analýze, ktorou sme sa pokúsili zistiť dopady plynúce z faktorov, ktoré pôsobia na firmu Jozef Padala Padala a spol. z jeho vonkajšieho a vnútorného prostredia sme vypracovali SWOT analýzu týchto dopadov pre oblasť riadenia ľudských zdrojov. Funkčný útvar riadenia ľudských zdrojov v každej organizácii pôsobí ako jedna časť celku, ktorá je ovplyvňovaná smerovaním a kondíciou celej organizácie, preto sa nedá zhodnotiť a analyzovať bez poznania pomerov v celom kontexte.

Tab. 3: SWOT analýza dopadov pre oblasť REZ

| S - SILNÉ STRÁNKY | W - SLABÉ STRÁNKY |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ útvar REZ – samostatný funkčný útvar ▪ odborná pripravenosť zamestnancov ▪ mobilita ľudských zdrojov ▪ pokrytie všetkých odb. pozícií vlastnými zamestnancami ▪ zavedený systém noriem kvality ▪ skúsenosti s prácou s vyspelými zahraničnými partnermi ▪ dôraz na etiku a kultúru práce ▪ priaznivá klíma na pracovisku, pre budovanie tímov ▪ dobrá technologická vybavenosť firmy i úseku REZ ▪ spoľahlivosť a dôveryhodnosť zamestnancov | <ul style="list-style-type: none"> • chýbajúca stratégia REZ • chýbajúce personálne plánovanie ľudských zdrojov, plány kariérneho rozvoja, manažérske vzdelávanie • slabá spolupráca s úradom práce (absolventská prax, iné produkty v rámci aktívnej politiky trhu práce) • pre 10% zamestnancov po 60 rokoch nie je naplánované nástupníctvo • pracovné podmienky pociťujú zamestnanci len v hladine uspokojivých • slabá konkretizácia a rozpracovanosť podmienok pracovných zmlúv |
| O – PRÍLEŽITOSTI | H – HROZBY |
| <ul style="list-style-type: none"> • etablovanie ľudských zdrojov na trhy v zahraničí • koncepcia celoživotného vzdelávania • využívanie možností pri získavaní mladých ľudí z radov absolventov: absolventská prax, prieskumy na VŠ • zvyšovanie produktivity práce – vyššie mzdové ohodnotenie • neustále modernizovať technológie = flexibilita, konkurencieschopnosť, zamestnanosť | <ul style="list-style-type: none"> • nízka miera uchádzačov o kvalifikované pozície • vysoké daňové zaťaženie práce • malá miera hospodárskeho rastu • veľká konkurencia (domáca i zahraničná) • nedostatok finančných prostriedkov pre rozvoj REZ • nestabilná politická situácia, nízka podpora podnikania |

4.9 Vyhodnotenie pracovných otázok

Pracovná otázka č.1 znela: Aké sú najsilnejšie a najslabšie stránky riadenia ľudských zdrojov vyplývajúce z vnútorného prostredia organizácie?

Z analýzy firmy Jozef Padala Padala a spol. sa nám javí jednoznačne ako najsilnejšia stránka riadenia ľudských zdrojov to, že útvary riadenia ľudských zdrojov predstavuje vo firme samostatnú funkčnú jednotku so svojimi právomocami a je teda v jeho možnostiach naplňať všetky úlohy a požiadavky, ktoré sa v súčasnosti od tohto útvaru požadujú. Z toho nám jednoznačne vyplýva i najslabšia stránka útvaru riadenia ľudských zdrojov a tou je neexistencia stratégie riadenia ľudských zdrojov, ako základnej koncepcie, ktorá by mala vychádzať zo stratégie celej firmy a mala by ponúkať vízie na zvládnutie ostatných čiastkových oblastí riadenia ľudských zdrojov.

Pracovná otázka č. 2 znela: Aké sú príležitosti a hrozby riadenia ľudských zdrojov plynúce z vonkajšieho prostredia?

Medzi základné príležitosti by sme videli hlavne zameranie sa na získavanie mladých zamestnancov zo zdrojov, ktoré útvary riadenia ľudských zdrojov vôbec nevyužívajú a máme na mysli absolventov škôl zaradených na úradoch práce, ktorí môžu pôsobiť vo firme v rámci absolventskej práce, alebo zameranie sa na končiace ročníky vysokých škôl, kde je možnosť osloviť budúcich adeptov pracovného trhu a takto v predstihu si vytvárať mladý pracovný potenciál. Ako hrozbu veľkého významu plynúcu z vonkajšieho prostredia považujeme predovšetkým vysoké daňové zaťaženie práce a malú podporu podnikania v Slovenskej republike.

Pracovná otázka č. 3 znela: Aké sú najvýznamnejšie identifikované bariéry prekonávania slabých stránok riadenia ľudských zdrojov?

Keďže sme ako najslabšiu stránku riadenia ľudských zdrojov uviedli jej chýbajúcu stratégiu, nevidíme tu žiadnu významnú bariéru, ktorá by stála v ceste jej vytvoreniu a implementovaniu, keď zoberieme do úvahy dobré postavenie útvaru riadenia ľudských zdrojov v organizačnej štruktúre a účasť na riadení firmy.

Pracovná otázka č. 4 znela: Aké sú najvýznamnejšie identifikované bariéry prekonávania hrozieb pre oblasť riadenia ľudských zdrojov?

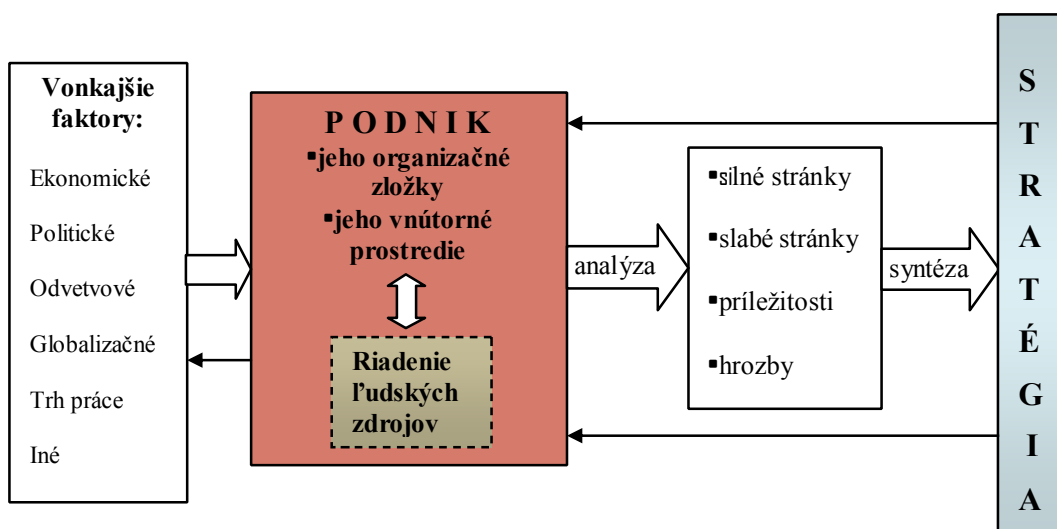
Prekonanie hrozby vysokého daňového zaťaženia práce je možné prekonať neustálym zvyšovaním produktivity práce a zvýšením jej pridanej hodnoty. Ako jeden

z účinných nástrojov považujeme zaradenie do vzdelávacích a rozvojových aktivít firmy Jozef Padala Padala a spol. i také aktivity, ktorými sa zvyšuje nielen odborná pripravenosť v rámci zvyšovania úrovne odborných činností a napĺňania legislatívnych požiadaviek pre výkon špecializovaných prác, ale i v zmysle celoživotného vzdelávania, prehĺbovanie napríklad komunikačných zručností pracovníkov, zvyšovanie jazykovej vybavenosti a ďalších aktivít, ktoré sa v neposlednom rade prejavujú ako devíza každého ľudského zdroja.

4.10 Formulácia strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov v zmysle strategického smerovania organizácie

Stratégiu chápeme ako súbor určitých rozhodnutí, ktoré smerujú k celkovému zosúladieniu činností útvaru riadenia ľudských zdrojov so strategickým smerovaním celej organizácie s ohľadom k potrebám rozvoja a spokojnosti zamestnancov a zohľadňujú v tomto procese svoje vnútorné a vonkajšie okolie. Takto chápaná stratégia sa prejaví v zlepšení čitateľnosti a významu aktivít útvaru riadenia ľudských zdrojov a má vplyv na celkovú prosperitu podniku. Na obrázku 5 je názorne vysvetlený význam analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku pre stanovenie si strategických cieľov a ich spätná väzba.

Obr. 6 Význam vonkajších a vnútorných vplyvov pre stanovenie stratégie



Zdroj: Vlastné spracovanie

V zmysle kréda firmy by sme zvolili nasledovnú víziu v oblasti riadenia ľudských zdrojov: Trvalým zlepšovaním všetkých oblastí riadenia ľudských zdrojov zvyšovať profesionalitu, odborný a kvalitný prístup k potrebám zákazníkov a odberateľov, budovať ľudské zdroje na najvyššej odbornej a kvalifikačnej úrovni.

Z vízie by sme navrhli vzhľadom k analyzovanému stavu útvaru riadenia ľudských zdrojov vo firme nasledovné strategické ciele, v ktorých vidíme možnosti skvalitnenia práce na úseku riadenia ľudských zdrojov vo firme Jozef Padala Padala a spol.:

1. Dôsledne vypracovať oblasti personálnych politík pre jednotlivé personálne činnosti so stanovením zodpovednosti, kontroly a merateľnosti procesov.
2. Zvyšovať kvalifikačnú úroveň zamestnancov v duchu celoživotného vzdelávania, prehĺbovať riadiace a jazykové schopnosti manažmentu.
3. Zameriavať sa na nové formy získavania mladých zamestnancov do 30 rokov a pod vedením odborne zdatných zamestnancov zlepšovať systém nástupníctva.
4. Zabezpečiť interné vzdelávacie aktivity pod vedením odborne kvalifikovaných zamestnancov.
5. Vytvárať analýzy hodnotiacich procesov s cieľom zabezpečenia zlepšovania a spätnej väzby.
6. Strategickým plánovaním s neustálym sledovaním vplyvov okolia i faktorov pramieniacich z vnútorného prostredia zvyšovať pridanú hodnotu a konkurenčnú výhodu pre organizáciu vždy v potrebnom množstve a v potrebnej kvalite pripraveným personálom.

5. ZÁVER

Každá organizačná jednotka, či už sa jedná o medzinárodné korporácie, alebo malé, či stredné podniky lokálneho charakteru v súčasnom období podlieha tlaku, ktorý na ňu dolieha z jej vonkajšieho prostredia. Máme na mysli globálne procesy, ktoré sa neustále podieľajú na zmenách v technológiách, na zmenách v možnostiach investovania, rozširovania trhov po celom svete. Tieto zmeny so sebou prinášajú procesy, ktoré ovplyvňujú politiky jednotlivých krajín, ekonomické smerovanie, súvisia so stavom zamestnanosti a situáciou na trhu práce. V neposlednom rade ovplyvňujú svojim negatívnym, alebo priaznivým dopadom demografický vývoj. Tieto vplyvy sa zákonite odzrkadľujú do celkovej klímy vnútri firiem a organizácii a majú dosah na pracovné vzťahy, podnikovú kultúru i celkovú klímu na pracoviskách.

V našej práci sme sa pokúsili zanalyzovať situáciu v stavebnej firme Jozef Padala Padala a spol. z pohľadu miery jej schopnosti uvedomovať si tieto vplyvy, vedieť ich eliminovať a predvídať do budúcnosti. Ak sme chceli zistiť dosahy týchto vplyvov, museli sme sa zamerať na organizáciu ako na celok, prioritne nás však zaujímala práca útvaru riadenia ľudských zdrojov. Vypracovali sme SWOT analýzu riadenia ľudských zdrojov s cieľom prehľadne poukázať na silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby, ktoré by tento úsek mal vyhodnocovať a priebežne zahŕňať do svojich strategických cieľov. Cieľom našej práce bolo na základe analýzy vplyvu vnútorných a vonkajších faktorov ovplyvňujúcich riadenie ľudských zdrojov navrhnúť formuláciu strategických cieľov riadenia ľudských zdrojov. Pri ich stanovení a výbere sme sa zameriavali na celkové smerovanie podniku a jeho krédo. Snažili sme sa zamerať na tie stránky ich koncipovania, ktoré nám vyplynuli z analýzy najzreteľnejšie a vidíme v nich potrebu skvalitnenia činnosti, alebo potrebu zavedenia takéhoto systému, procesu a jeho implementáciu. Jedným z predpokladov systematického smerovania firmy je stratégia riadenia ľudských zdrojov. Ako možno zo stanovených cieľov pozorovať ide o ciele, ktoré vo svojej podstate nevyžadujú vysoké finančné náklady, ale ich pridaná hodnota pre podnik môže znamenať určitý zisk a konkurenčnú výhodu. Pre firmu Jozef Padala a spol., ktorá sa preukázala ako organizácia dbajúca na vysokú úroveň kultúry a kvality pracovných vzťahov môže byť implementácia stratégie riadenia ľudských zdrojov výlučne prínosom.

ZOZNAM POUŽITEJ SLOVENSKEJ LITERATÚRY A ZDROJOV

BUČEK, M. et al. *Regionálny rozvoj - novšie teoretické koncepcie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2008. ISBN 978-80-225-2542-8.

DUJAVA, D. *Komparácia štruktúry ekonomiky SR a EÚ 15*. Bratislava : Ekonomický ústav SAV, 2010. ISSN 1337-5598.

FUZYOVÁ, E. - HANIKA, H. - KRŠÁKOVÁ, Z. *Euromanažment. Prípadové štúdie*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1933-2.

HALUŠKA, I. *Budúcnosť globálnej ekonomiky. Teória a prax humanistickej ekonomiky*. Bratislava : IRIS, Vydavateľstvo a tlač, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-89256-65-5.

HANČOVSKÁ, E. Osobnosť manažéra a zvládanie náročných situácií v manažmente. In *Sociálne a politické analýzy*. [online]. Košice : U PJŠ, 2009. s. 49-72, [cit. 2001-11-29]. ISSN 1337-5555 Dostupné na www: <<http://sapa.fsv.upjs.sk>>.

HANULÁKOVÁ, E. *Podnikateľská etika*. Bratislava : EUROUNION spol. s r.o., 1997. ISBN 80-85568-79-9.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku*. Bratislava : SPRINT, 2001. ISBN 80-88848-72-5.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizačná kultúra*. Bratislava : Iura Edition, 2010. ISBN 978-80-8078-304-4.

KARDOŠOVÁ, M. Vzdelávanie a príprava UoZ pre trh práce. In *Zamestnanosť a sociálna politika*. 2010, č. 5, s. 18-19. ISSN: 13365053.

KOKAVCOVÁ, D. Medzinárodný manažment a multikultúrna výchova. In *Manažment v teórii a praxi*. 2005, roč. 1, č. 3, s. 36-41. ISSN 1336-7137.

KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KOŠTURIAK, J. *Úvahy na každý deň. Zamyslenia a otázky o manažmente, podnikaní a živote*. Bratislava : Karmelitánske nakladateľstvo s.r.o., 2010. ISBN 978-80-89231-74-4.

MÍKA, V. T. *Základy manažmentu*. Žilina : FŠI ŽU, 2006. [cit. 2001-11-29]. ISBN 978-80-88829-78-2. Dostupné na www: <<http://fsi.uniza.sk>>.

PODNIKATELSKÁ ALIANCIA SLOVENSKA. [online]. 2011. PAS [cit. 2011-11-29]. Dostupné na www: <<http://alianciapas.sk>>.

REMIŠOVÁ, A. *Etika a ekonomika*. Bratislava : EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1820-4.

STANEK, V. *Vybrané problémy sociálnej politiky*. Bratislava: EKONÓM, 2001. ISBN 80-225-1339-3.

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Prehľad kategórií, subkategórií a oddielov štatistickej odvetvovej klasifikácie ekonomických činností*. [online]. 2011 [cit. 2001-11-29] Dostupné na www: <<http://portal.statistics.sk/Showdoc.do?docid=1924>>.

TUREKOVÁ, H. - MIČIETA, B. *Inovačný manažment. Východiská, overené postupy, odporúčania*. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline, 2003. ISBN 80-8070-055-9.

ZOZNAM POUŽITEJ ZAHRANIČNEJ LITERATÚRY A ZDROJOV

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BUCHTOVÁ, B. et al. *Nezaměstnanost. Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-9006-8.

DYTRT, Z. et al. *Etika*. Praha : Grada Publishig, a.s., 2006. ISBN 80-247-1589-9.

HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

JANOTOVÁ, H. et al. *Profesijná etika*. Praha : EUROLEX BOHEMIA s.r.o., 2005. ISBN 80-86861-43-0.

KNORR, U. - CARACCILOLO, P. "GLO-KALEN" HR management. In *Moderní řízení*. 2008. roč. XLIII, č. 5, ISBN: 0026-8720.

KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2005. ISBN 80-7261-033-3.

MAREŠ, P. *Nezaměstnanost jako sociální problém*. Praha : Sociologické nakladatelství, 2002. ISBN 80-86429-08-3.

MUŽÍK, J. *Edukace řídicích dovedností*. Praha : ASPI, Wolters Kluver, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha : Vysoká škola J.A.Komenského, 2002. [cit. 2001-11-29]. Dostupné na [www:<http://sstanleys.sweb.cz/Zaklady_andragogiky.pdf](http://sstanleys.sweb.cz/Zaklady_andragogiky.pdf). >.

PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Lidé v procesech řízení*. Praha : PROFESIONAL PUBLISHING, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

PROVAZNÍK, V. et al. *Psychologie pro ekonomy*. Praha : Grada Publishing spol. sr. o., 1997. ISBN 80-7169-434-7.

PUTNOVÁ, A. - SEKNIČKA, P. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

STÝBLO, J. *Personální management*. Praha : Grada a. s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha : Nakladatelství VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

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

VOSOBA, P. et al. *Firemní inteligence. Zdroje a efekty ve firmě*. Praha : Ekopress, spol. s.r.o., 2001. ISBN 80-86119-42-4.

WAKLER, A. J. et al. *Moderní personální management. Najmovější trendy a technologie*. Praha : Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0449-8.

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

| | |
|--|----|
| Obr. 1: Model systému riadenia ľudských zdrojov | 14 |
| Obr. 2: Model organizačnej kultúry (E.H. Schein) | 52 |
| Obr. 3: Transformácia riadenia ľudských zdrojov | 58 |
| Obr. 4: Dimenzie zamestnaneckého vzťahu | 60 |
| Obr. 5: Organizačná štruktúra firmy Jozef Padala Padala a spol. | 81 |
| Obr. 6: Význam toku vonkajších a vnútorných vplyvov pre stanovenie stratégie | 92 |

Zoznam tabuliek

| | |
|---|----|
| Tab. 1: Výnosy firmy za posledných päť rokov..... | 73 |
| Tab. 2: Priemerný počet zamestnancov..... | 76 |
| Tab. 3: SWOT analýza dopadov pre oblasť REZ..... | 90 |

Zoznam grafov

| | |
|--|----|
| Graf 1: Štruktúra zamestnancov podľa veku..... | 71 |
| Graf 2: Štruktúra zamestnancov podľa dosiahnutého vzdelania..... | 72 |
| Graf 3: Miera stotožnenia sa s deklarovými hodnotami, normami a štandardami firmy..... | 82 |
| Graf 4: Oboznámenie s hodnotami, normami rešpektovanými vo firme a sankciami pri ich porušení..... | 83 |
| Graf 5: Chápanie podnikovej kultúry v súčasnosti ako dôležitého faktora dosahovania úspechu podniku..... | 84 |
| Graf 6: Hodnotenie pracovných vzťahov a pracovnej klímy na pracovisku..... | 86 |
| Graf 7: Riešenie konfliktov nadriadenými..... | 87 |
| Graf 8: Hodnotenie úrovne komunikácie medzi zamestnancami a nadriadenými..... | 88 |

ZOZNAM PRÍLOH

| | |
|----------------------------|-----|
| Príloha A – Dotazník | III |
|----------------------------|-----|

PRÍLOHY

PRÍLOHA A - Dotazník

DOTAZNÍK

Vážený respondent, vážená respondentka,
som študentkou 2. ročníka magisterského štúdia na Univerzite Jána Amosa Komenského v Prahe. Dovoľujem si Vás osloviť so žiadosťou o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, týkajúceho sa podnikateľskej kultúry a pracovných vzťahov v spoločnosti Jozef Padala Padala a spol. Dotazník je anonymný a jeho obsah bude použitý výlučne na účely spracovania diplomovej práce.

Za Vašu ochotu a čas Vám vopred ďakujem.

1. Stotožňujete sa s deklarovanými hodnotami, normami a štandardami firmy?

- určite áno
- čiastočne áno
- nepoznám ich
- nestotožňujem sa s nimi

2. Koná firma v súlade so svojim etickým kódexom ?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

3. Je podľa Vás podniková kultúra dôležitým faktorom dosahovania úspechu podniku?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

4. Ako hodnotíte súčasný stav úrovne podnikovej kultúry vo firme?

- veľmi dobrý
- uspokojivý
- neuspokojivý

5. Boli ste už v pri nástupe do zamestnania oboznámený s hodnotami a normami, ktoré sa vo firme rešpektujú a uznávajú a sankciami za ich porušenie?

- áno
- čiastočne
- nie

6 Pracovné vzťahy a pracovnú klímu na Vašom pracovisku hodnotíte:

- veľmi kladne
- skôr kladne
- skôr záporne
- veľmi záporne

7. Prístup vedenia firmy k zamestnancom hodnotíte ako:

- korektný
- skôr korektný
- skôr nekorektný
- nekorektný

8. Odporučili by ste svojmu priateľovi – známemu prácu vo firme?

- určite áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

9. Zaoberajú sa Vaši nadriadení a vedenie firmy konfliktami na pracovisku?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

11. Sú pracovné vzťahy podľa Vášho názoru na takej úrovni, že môžu byť predpokladom pre formovanie dobrého tímu?

- áno
- skôr áno
- skôr nie
- určite nie

12. Pracovné podmienky na Vašom pracovisku hodnotíte ako:

- veľmi dobré
- uspokojivé
- neuspokojivé

13. Úroveň komunikácie medzi zamestnancami a vedením firmy, respektíve nadriadenými hodnotíte ako:

- veľmi dobrú
- uspokojivú
- neuspokojivú

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Nora Moravčíková

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce riadenie ľudských zdrojov v súčasnosti

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 100

Celkový počet stran příloh: III

Počet titulů slovenské literatury a pramenů: 18

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 19

Vedoucí práce: PhDr. Matúš Kocian