

PRIORITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

Cecília Olexová, Peter Mesároš, Alena Bašistová

ÚVOD

Riadenie ľudských zdrojov je strategicky významnou oblasťou riadenia podniku a spolu s ostatnými funkčnými oblasťami manažmentu sa podieľa na dosiahnutí synergického efektu – splnení cieľov zamestnancov i podniku ako celku. Prístup k riadeniu ľudských zdrojov závisí nielen od interných faktorov, ale reflektuje aj zmeny a potreby spoločnosti. V súčasnosti nastáva posun od industriálnej spoločnosti k spoločnosti znalostnej s odborními s vysokým podielom znalostí, inovácií a kvalifikovanej práce. Riadenie organizácií v znalostnej spoločnosti sa sústreďuje na manažment znalostí, ktorý sa týka nielen informačných technológií, ale rovnako aj ľudí a toho, ako získavajú, vymieňajú a využívajú znalosti. To je dôvod, prečo sa manažment znalostí stal záujmom aj personalistov, ktorí majú výhodné postavenie z hľadiska ovplyvňovania riadenia ľudí.

Cieľom príspevku je determinovať priority podnikov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. Zároveň je snahou zistiť, ktoré kompetencie ľudských zdrojov sa považujú za kľúčové v nových ekonomických podmienkach, pričom sme, vzhľadom na charakteristiky znalostnej spoločnosti, predmet skúmania zúžili na identifikovanie kompetencií manažérov v nevýrobných podnikoch.

1 RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ZNALOSTNEJ SPOLOČNOSTI

V súčasnej spoločnosti sa stretáva viacero tendencií, ktoré menia pohľad na riadenie ľudí pracujúcich v podnikoch. V znalostnej spoločnosti je kľúčovou úlohou ekonomických subjektov zhodnotenie svojho znalostného kapitálu, teda vytváranie pridanej hodnoty využitím vedomostí a skúseností ľudí a ich neustálym rozvojom. Vnímanie ľudí ako nositeľov znalostí si žiada zmeny v ich riadení a využívanie moderných nástrojov riadenia.

Podľa Ulricha [1], podniky musia zapojiť do riadenia personálne útvary, aby pomohli vytvárať nové schopnosti a spôsobilosti, nevyhnutné pre fungovanie podnikov v neustále sa meniacom prostredí a podmienkach. Jedným z problémov, ktoré stoja pred riadením ľudských zdrojov, je aj intelektuálny kapitál, ako zdroj konkurenčnej výhody podniku. Manažéri musia premýšľať o tom, ako by bolo možné rozvíjať svoj spoločenský kapitál a pritom sa zamerať na organizačný kapitál – znalosti, ktorými podnik disponuje a na to, ako by mali byť riadené.

Kľúčovou úlohou je však zaistiť, aby boli podniky schopné nájsť, prispôbiť, odmeňovať a udržať si ľudský kapitál v podobe talentovaných jednotlivcov, ktorí chcú a môžu byť motorom globálnej organizácie, ktorá citlivo reaguje ako na svojich zákazníkov, tak aj na neustále sa rozširujúce možnosti techniky a technológie. Tento fakt potvrdzujú aj výsledky prieskumu vplyvu faktorov prostredia na riadenie ľudí v podniku, ktoré uvádza Demjanová [2]. Za najvýznamnejšie faktory sa považujú faktory odvetvového mikroprostredia a to hlavne súčasní konkurenti (sila vplyvu na riadenie ľudí je 3,66 na stupnici v rozsahu 1-5, pričom 1 je slabý a 5 silný vplyv) a zákazníci (3,63). Z faktorov makroprostredia je to hlavne technologické prostredie (sila vplyvu 3,42), ale aj ekonomické prostredie (3,3) a demografické prostredie (2,8). Z tohto dôvodu Demjanová odporúča zamerať sa na súčasných konkurentov a zákazníkov, ako aj monitorovať predovšetkým „technologické prostredie, ktoré v spojitosti so zavádzaním inovácií a vývojom progresívnych technológií kladie nové požiadavky na ľudské zdroje.“

1.1 AKTIVITY RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Z konkrétnych činností riadenia ľudských zdrojov sa do popredia dostávajú aktivity, ktoré pomáhajú k flexibilitě a efektívnosti podniku a formujú flexibilné ľudské zdroje podniku.

Podľa dostupných výsledkov Porovnávacej štúdie riadenia ľudských zdrojov v 27 krajinách Európy a Blízkeho východu, vrátane Slovenska [3], v roku 2000 sa medzi prioritami riadenia ľudských zdrojov objavovali manažérsky rozvoj, získavanie zamestnancov z dôvodu nedostatku vysokokvalifikovaných ľudských zdrojov, redukcia nákladov v personálnej oblasti, interná komunikácia, zvyšovanie produktivity práce a riešenie odmeňovania.

V období vstupu Slovenskej republiky do Európskej únie sa uskutočnil v rokoch 2004 - 2005 na Ekonomickej univerzite v Bratislave, Podnikovohospodárskej fakulte so sídlom v Košiciach prieskum v 86 podnikoch zameraný na zistenie, aké zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov priniesol vstup SR do EÚ, prípadne aké ďalšie zmeny v súvislosti s tým očakávajú [4]. Podniky zaznamenali tlak na zvyšovanie produktivity práce, potrebu vzdelávania zamestnancov, väčší dôraz na jazykovú prípravu zamestnancov, ďalej zvyšovanie ceny práce a preferovanie odmeňovania podľa výkonu a kvality pred odmeňovaním časovou mzdou/platom.

V nadväzujúcom dotazníkovom prieskume, ktorý sa uskutočnil v rokoch 2006 – 2007 na vzorke 90 podnikov pôsobiacich v Košickom a Prešovskom kraji [5] sa zisťovalo, ktoré z vytypovaných trendov riadenia ľudských zdrojov sú typické pre skúmané podniky. Na prvých troch miestach podniky uvádzali:

- previazanie odmeňovania zamestnancov na výkon a kvalitu práce (70 %),
- tímovú prácu (57 % podnikov),
- celoživotné vzdelávanie (38 % podnikov).

Respondenti odpovedali v dotazníku aj na otvorenú otázku, ktorú oblasť riadenia ľudských zdrojov považujú za prioritu podniku. Na prvom mieste bolo vzdelávanie a rozvoj zamestnancov, na druhom motivácia a spokojnosť zamestnancov. Ďalšou prioritou bolo zvyšovanie produktivity práce a výkonu zamestnancov.

V ostatných rokoch významne ovplyvnila riadenie ľudských zdrojov hospodárska kríza. Poradenská spoločnosť PwC zverejnila výsledky slovenského prieskumu medzi CEOs 406 firiem pôsobiacich na Slovensku, ktorý zrealizovala

v spolupráci so slovenskou edíciou magazínu Forbes [6]. Podľa výsledkov, aj keď je Slovensko krajina s vysokou mierou nezamestnanosti, za najväčšie riziko pre budúci rast firiem je v oblasti ľudských zdrojov nedostatok kandidátov v primeranými skúsenosťami a vzdelaním (50 %). Na otázku, ktoré tri konkurenčné výhody pomôžu firmám kráť, na prvom mieste dominovala vysoká kvalita služieb zákazníkom (73 %) a už na druhom mieste respondenti uvádzali schopnosť získať a udržať si kľúčových pracovníkov (38 %). Treťou najčastejšie uvádzanou výhodou je schopnosť prispôbiť sa zmenám (36 %). Medzi podnikateľskými rizikami, ktoré by mohli ohroziť rast firmy, bolo na prvom mieste uvádzané riziko získať kľúčových odborníkov vo finančných službách – bankovníctve a poisťovníctve (35 %) a informačných technológiách (36 %). Kríza sa podľa výsledkov najviac prejavila v prepúšťaní zamestnancov. 33 % respondentov uviedlo, že sa počet zamestnancov za posledných 12 mesiacov nezmenil (33 %), 37 % uviedlo, že došlo k poklesu pracovníkov z dôvodu krízy. Na druhej strane, v časti firiem je badať aj oživenie, ktoré ale nie je v jednotlivých sektoroch rovnomerné. Stále sa za veľký problém na trhu práce považuje, aj napriek vysokej miere nezamestnanosti, získavanie kvalitných zamestnancov s primeranými skúsenosťami a vzdelaním (50 %). Druhým najväčším rizikom je snaha konkurencie zamestnať niektorého z ich odborníkov (40 %). Na treťom mieste je rozhodnutie kľúčových zamestnancov zmeniť svoju kariéru (36 %). Okrem toho je problémom získavanie a integrácia mladých zamestnancov, chýbajúca kreativita a flexibilita zamestnancov s potrebnými technickými vedomosťami. Najvýznamnejšie zmeny CEOs plánujú v nastavení systému odmeňovania riadiacich pracovníkov, ktorý sa má viac orientovať na výsledok, v motivovaní pracovníkov nefinančnými odmenami a v niektorých sektoroch je snahou uprednostňovať prijímanie ľudí na živnosť pred plným pracovným pomerom.

Vychádzajúc z dostupných výsledkov týkajúcich sa trendov v riadení ľudských zdrojov možno pokladať za významnú aktivitu riadenia ľudských zdrojov vzdelávanie a rozvoj zamestnancov,

ktoré predstavuje jeden z hlavných faktorov zvyšovania ekonomickej prosperity podniku.

1.2 SÚČASNÉ POŽIADAVKY NA MANAŽÉROV A ICH KOMPETENCIE

V súvislosti s ekonomickým vývojom a zmenami v prostredí, ktoré v súčasnosti vyplývajú predovšetkým z globalizačných tendencií, zo zrýchľovania tempa zmien, rastúceho vplyvu informačnej spoločnosti či zo zvyšovania záujmu zamestnancov o účasť na riadení, dochádza aj k zmenám v nárokoch na manažérov.

Pojem kompetencie chápeme v súlade s definíciou, ktorú uvádza Mesárošová a kol. [7], ako komplexný súbor dispozícií budujúci na dvoch základných zložkách, ktoré možno pomenovať ako výkonovú a osobnostnú zložku, ku ktorým je žiaduce dodať aj zložku metakognitívnu. K manažérskym kompetenciám sa podľa Mesárošovej [8] radí zvládanie stresu (intrapersonálna spôsobilosť), delegovanie právomocí, zvládanie konfliktov, vedenie skupiny a vodcovstvo (interpersonálne spôsobilosti), kreativita a učenie sa prostredníctvom činnosti, aktivity – sú súčasťou spôsobilosti učiť sa, ďalej rozhodovanie a plánovanie (administratívne spôsobilosti).

Manažérske kompetencie nevyhnutné na rozvoj ľudského kapitálu v novej ekonomike uvádza Kubátová [9], ktorá medzi znalosťami uvádza: manažérske techniky v novej ekonomike, nástroje na zvyšovanie produktivity, metódy plánovania kariéry, základy psychológie a motívov ľudského správania, ICT. Nevyhnutnými schopnosťami sú: analytické schopnosti, komunikačné schopnosti (počúvanie, oznamovanie, presvedčanie), motivovanie, schopnosť odhadnúť individuálny potenciál, schopnosť koordinovať prostredníctvom argumentov, citov a intuície, schopnosť vnímať ľudí ako dôležitejších než procesy. Za dôležité vlastnosti považuje povzbudzovanie a facilitáciu, charizmu, prístupnosť a náročnosť na ostatných rovnako ako na seba. V súvislosti s globalizačnými tendenciami sa podľa Gajdoša [10] vyžaduje od súčasných manažérov, aby boli všestranní a multinacionálni vo vzdelaní, schopnostiach, skúsenostiach, ale aj osobnom profile, pričom

klúčovými kompetenciami sú komplexnosť, odolnosť, anticipácia, empatia, komunikatívnosť a dôveryhodnosť.

Na základe trendov vývoja spoločnosti a štúdií o požiadavkách na súčasných manažérov predpokladáme, že z hľadiska budúcnosti sú klúčovými také manažérske kompetencie, ako je akceptovanie neistoty a mnohoznačnosti z čoraz rýchlejších zmien, schopnosť pracovať s informáciami, mobilita a flexibilita či ochota neustále vzdelávať sa ako nevyhnutný predpoklad vyrovnania sa so stále rastúcimi požiadavkami, pružnosť a predvídavosť, ochota riskovať. Dôraz sa stále viac kladie na všeobecné vedomosti, tvorivosť, všestrannosť, pružnosť, ako na špecifický obsah vzhľadom na fakt, že poznatky a zručnosti dnes rýchlo zastarávajú.

2 CIEĽ A METODIKA PRIESKUMU

Hlavným cieľom prieskumu bolo zistiť, ktoré aktivity považujú podniky za priority v oblasti riadenia ľudských zdrojov. V súvislosti s hlavným cieľom boli stanovené čiastkové ciele, z ktorých sú obsahom príspevku tieto:

- určenie priorít riadenia ľudských zdrojov v podnikoch v znalostnej spoločnosti, pričom sme sa vzhľadom na aktuálnu ekonomickú situáciu pýtali aj na súčasné priority podnikov v období hospodárskej krízy,
- zistenie postojov vedenia podniku k zamestnancom podniku – zistenie preferencie koncepcie ľudských zdrojov alebo ľudského kapitálu,
- vymedzenie manažérskych kompetencií, ktoré manažéri podnikov považujú za kľúčové v znalostnej spoločnosti.

Prieskum sa uskutočnil v mesiacoch marec – máj 2011. Do dotazníkového prieskumu sa zapojilo 64 malých a stredných podnikov z celkového počtu oslovených podnikov 70, celková návratnosť je 91 %. V každom podniku vyplnil dotazník jeden respondent, ktorým bol majiteľ podniku alebo top manažér, resp. manažér ľudských zdrojov. Použitý dotazník bol skonštruovaný na účely tohto prieskumu, pričom sme využili aj skúsenosti z predchádzajúceho prieskumu [5] a niektoré otázky sme zopakovali za účelom ich komparácie. Získané dáta boli

analyzované použitím metód deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

Vzorku tvorilo 39 % výrobných podnikov a 61 % nevýrobných podnikov, ktoré pôsobia v Košickom kraji. Veľkostná kategorizácia podnikov bola podľa počtu zamestnancov (podľa klasifikácie podnikov podľa Schémy o štátnej pomoci č. SEOPMZ – 151/2010-OdV sú to podniky s počtom zamestnancov menej ako 50 – malé a s počtom zamestnancov menej ako 250 - stredné) – 73 % bolo malých podnikov a 27 % bolo stredných podnikov

3 VÝSLEDKY PRIESKUMU A DISKUSIA

Výsledky prieskumu sú prezentované podľa čiastkových cieľov, najprv sú uvedené priority riadenia ľudských zdrojov v období

hospodárskej krízy, potom priority podnikov vzhľadom na posun spoločnosti od industriálnej k znalostnej, vnímanie ľudí v podniku ako zdroje resp. kapitál a názory na to, ktoré manažérske kompetencie sú kľúčové v znalostnej spoločnosti.

Priority riadenia ľudských zdrojov v období hospodárskej krízy

Respondentov z podnikov, ktorí sa zapojili do dotazníkového prieskumu, sme sa otvorenou otázkou pýtali, čo je ich aktuálnou prioritou v oblasti riadenia ľudských zdrojov počas obdobia hospodárskej krízy. Odpovede respondentov sme vyhodnotili kvalitatívne a usporiadali ich do kategórií podľa spoločných znakov. Výsledky sú uvedené v tabuľke 1.

Tab. 1: Priority riadenia ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch Košického kraja počas hospodárskej krízy

PRIORITA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	PERCENTO PODNIKOV
riadenie pracovného výkonu, sledovanie produktivity práce	81 %
audit a racionalizácia pracovných miest, resp. znižovanie počtu stálych pracovných miest a zníženie časového fondu	79 %
získavanie, rozvoj a udržiavanie kľúčových zamestnancov	67 %
znižovanie nákladov v personálnej oblasti	63 %
obmedzovanie či rušenie zamestnaneckých benefitov	61 %
previazanie odmeňovania na výkon a kvalitu práce	43 %
prepúšťanie zamestnancov	12 %

Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac podnikov uvádzalo ako prioritu riadenia ľudských zdrojov v období hospodárskej krízy a spomalenia ekonomického rastu riadenie pracovného výkonu a sledovanie produktivity práce. Aj keď k prepúšťaniu zamestnancov došlo v 12 percentách podnikov, ktoré sa zúčastnili prieskumu, až 79 % podnikov uviedlo, že ich prioritou bolo racionalizovať pracovné miesta, resp. dochádzalo k podpore prirodzeného znižovania počtu zamestnancov neprijímaním nových zamestnancov na uvoľnené pracovné miesta odchodom do

dôchodku, prirodzenými odchodmi zamestnancov či nevytváraním nových pracovných miest. Mnohé podniky v tomto bode uvádzali aj zníženie časového fondu a niektoré uviedli využívanie flexibilných foriem zamestnávania ľudí - využívanie rôznych foriem spolupráce a zamestnávania ľudí (živnostníci, zmluvná spolupráca, personálny lízing a pod.). Podniky taktiež uvádzali, že ich cieľom bolo znižovanie personálnych nákladov, preferovanie systému odmeňovania podľa výkonu a obmedzovanie až rušenie zamestnaneckých

výhod. 67 % podnikov uviedlo, že si uvedomujú hodnotu kľúčových zamestnancov a práve v krízovom období hospodárskej recesie je ich prioritou rozvoj a udržanie zamestnancov s primeranými skúsenosťami, ktorí sú zároveň flexibilní a schopní prispôbovať sa zmenám.

Priority malých a stredných podnikov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti

Odpovede podnikov na otázku, aké majú priority riadenia ľudských zdrojov s dôrazom na posun spoločnosti od industriálnej k znalostnej možno chápať ako dlhodobé tendencie podnikov v oblasti riadenia ľudí. V dotazníku respondenti vyberali odpovede z ponúknutých možností, pričom mali možnosť uviesť aj vlastnú odpoveď. V tabuľke 2 je vybraných päť najčastejšie uvádzaných priorít.

Respondenti skúmaných podnikov považujú za prioritu podniku v znalostnej spoločnosti

vzdelávanie zamestnancov a ich neustály rozvoj, ale aj systematickú prácu s talentmi, ich vyhľadávanie, rozvoj, motiváciu a stabilizáciu v podniku. Za dôležité označili preferovanie tímových hodnôt a tímovej práce. Zároveň vidia ako nevyhnutný predpoklad znalostne orientovaného podniku vytvorenie bázy znalostí a podporu zdieľania znalostí zamestnancami, ako aj efektívnej internej komunikácie. Okrem týchto priorít respondenti označovali aj ďalšie, a to napríklad neustálu optimalizáciu procesov riadenia ľudí, využívanie moderných nástrojov riadenia ľudských zdrojov, znižovanie počtu manažérskych úrovní a uprednostňovanie plochých organizačných štruktúr, angažovanosť zamestnancov, využívanie flexibilných foriem práce (pružný pracovný čas, teleworking atď.), riadenie kariéry aspoň kľúčových zamestnancov či dôraz na rovnováhu pracovného a osobného života.

Tab. 2: Priority riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti

PRIORITA RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV	PERCENTO PODNIKOV
celoživotné vzdelávanie všetkých zamestnancov, s podporou predovšetkým kľúčových zamestnancov, učiaca sa organizácia	84 %
tímová práca a podpora hodnôt presadzujúcich tímovosť	67 %
manažment talentov – práca s high potentials, ich získavanie, motivácia a stabilizácia	52 %
vytvorenie bázy znalostí a vytváranie kultúry, ktorá podporuje výmenu znalostí	26 %
efektívna interná komunikácia	18 %

Zdroj: vlastné spracovanie

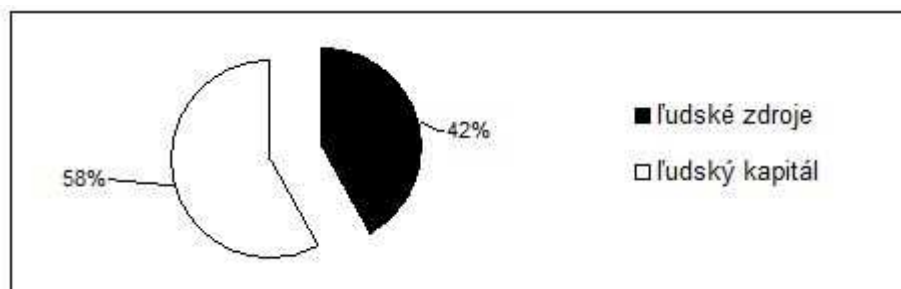
Vnímanie ľudí v podniku z hľadiska ich riadenia

Manažéri skúmaných podnikov sa mali vyjadriť, či ľudí vnímajú skôr ako ľudské zdroje alebo ako ľudský kapitál (Obr. 1).

42 % respondentov si vybralo výrok, že k zamestnancom pristupujú ako k zdroju podniku a nákladovej položke, pričom ich

zamestnávateľ riadi tak, aby podniku priniesli najvyšší možný úžitok. 58 % respondentov preferuje vnímanie ľudí ako vlastníkov znalostí, skúseností, schopností a zručností. Riadenie zamestnancov je riadenie ľudského kapitálu, pričom sa zdôrazňuje význam medziľudských vzťahov, dôvera a angažovanosť zamestnancov. Personálne náklady sa berú ako investície.

Obr. 1: Názory na vnímanie ľudí v podniku



Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na celkové zameranie prieskumu, zaujímalo nás, či sú rozdiely medzi tým, ako vnímajú zamestnancov výrobné podniky a nevýrobné podniky. Overovali sme nulovú hypotézu, že medzi vnímaním ľudí a hlavným zameraním podniku nie je štatisticky významný vzťah. Na hľadanie závislosti medzi premennými sme použili logistickú regresiu. Nulová hypotéza sa zamietla, preto možno prijať alternatívnu hypotézu, že medzi vnímaním ľudí v podniku a zameraním podniku existuje štatisticky významný vzťah. V delení na výrobné a nevýrobné podniky je p-hodnota 0,006447. Výrobné podniky chápu ľudí skôr ako ľudské zdroje a nevýrobné podniky ako kapitál. Tieto výsledky odrážajú rozdielny charakter práce vo

výrobných a nevýrobných podnikoch (obchodných podnikoch i v podnikoch poskytujúcich služby).

Kľúčové kompetencie manažérov v znalostnej spoločnosti

Názory manažérov na to, ktoré manažérske kompetencie sú podľa nich dôležité v znalostnej spoločnosti, sa rôznia. Respondenti mali označiť na stupnici od -2 po +2 dôležitosť kompetencií. V tabuľke č. 3 je uvedených 10 najdôležitejších kompetencií, pričom sú zoradené v poradí od najdôležitejšej kompetencie, podľa aritmetického priemeru.

Tab. 3: Kľúčové kompetencie manažérov potrebné v znalostnej spoločnosti

POR.	KOMPETENCIA	ARITMETICKÝ PRIEMER
1.	všestranne vedomosti	1,62
2.	skúsenosti	1,59
3.	schopnosť pracovať s informáciami	1,54
4.	inovatívnosť	1,52
5.	ochota neustále sa vzdelávať	1,51
6.	schopnosť pracovať v tíme a viesť tím	1,4
7.	akceptovanie neistoty a schopnosť reagovať na zmeny	1,38
8.	flexibilita	1,36
9.	kreativita	1,33
10.	predvídavosť	1,15

Zdroj: vlastné spracovanie

Najdôležitejšími kompetenciami sa podľa výsledkov javia všestranné vedomosti a skúsenosti, čo podporuje náš predpoklad, že všeobecné vedomosti a všestrannosť sú cennejšie ako špecifické spôsobilosti vzhľadom na to, že poznatky a zručnosti zastarávajú príliš rýchlo. V súvislosti s tým je pochopiteľné, že respondenti uvádzali medzi dôležitými vlastnosťami aj ochotu a záujem neustále sa učiť nové veci či schopnosť pracovať s informáciami. Domnievame sa, že práve vzhľadom na náročné obdobie spomalenia rastu a potreby reagovať pružne na zmeny v prostredí sa vo väčšej miere objavujú medzi kľúčovými kompetenciami inovatívnosť, akceptovanie neistoty a schopnosť reagovať na zmeny, flexibilita, kreativita či predvídavnosť. Okrem uvedených kompetencií respondenti uvádzali ako dôležité aj schopnosť rozhodovať pod stresom, odolávať tlakom prostredia, vytrvalosť, schopnosť delegovať úlohy, prácu s ľuďmi a ďalšie.

Výsledky zisťovania prieskumu názorov na kľúčové manažérske kompetencie možno porovnať aj s výsledkami analýzy inzerátov. Podľa Ferencovej [11], medzi najčastejšie uvádzanými požiadavkami na manažérske kompetencie potenciálnych zamestnancov sú „ochota neustále sa vzdelávať, záujem učiť sa a prehlbovať svoje odborné vedomosti, tímová práca (tímový hráč), schopnosť riešiť problémy, rozhodovanie, odolnosť voči stresovým situáciám, schopnosť rýchlo reagovať, predchádzajúce skúsenosti na obdobnej pozícii (prax v odbore), organizačné schopnosti, schopnosť viesť podriadených zamestnancov, schopnosť nadväzovania spolupráce a vyhľadávania obchodných príležitostí.“ V oblasti obchodu a služieb, ktorá nás zaujímala podrobnejšie vzhľadom na sústredenie prieskumu na kompetencie nevyhnutné v znalostnej ekonomike, uvádzajú Ferencová – Jurková [12], že v najvyššej miere sú v požiadavkách na manažérske kompetencie zastúpené vzdelanie, prax a znalosť cudzieho jazyka, ako aj angažovanosť. Spomedzi najčastejšie sa vyskytujúcich manažérskych kompetencií sú z klasifikácie piatich kategórií podľa Mesárošovej najviac zastúpené

intrapersonálne – administratívne spôsobilosti ako aj spôsobilosť učiť sa. Podľa výsledkov nášho prieskumu však možno badať zvyšujúce sa nároky na kvalitných manažérov v znalostnej spoločnosti, pričom výsledky nepochybne ovplyvnil aj súčasný tlak na kvalitu a efektívnosť práce manažérov vplyvom hospodárskej krízy.

ZÁVER

V porovnaní s obdobím pred vznikom krízy, keď sa zdôrazňoval význam riadenia ľudských zdrojov a zastúpenie manažéra ľudských zdrojov v top manažmente podniku, s príchodom krízy sa v mnohých podnikoch riadenie ľudských zdrojov sústredilo na nevyhnutné operatívne činnosti v súlade so snahou mnohých podnikov o optimalizáciu výnosov a znižovanie nákladov. Z hľadiska zvládnutia ťažkých ekonomických podmienok a trendov vývoja spoločnosti sú úspešnejšie podniky, ktoré si uvedomujú hodnotu ľudských zdrojov a k ich riadeniu pristupujú strategicky a koncepčne. Budúcimi výzvami pre personalistov v znalostnej spoločnosti sú celoživotné vzdelávanie zamestnancov, práca s kľúčovými zamestnancami, ich získavanie, motivácia, rozvoj a stabilizácia, ako aj vytvorenie bázy znalostí a vytváranie podnikovej kultúry, ktorá podporuje efektívnu komunikáciu a zdieľanie znalostí. Okrem toho je nevyhnutná neustála snaha o optimalizáciu procesov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a využívanie moderných nástrojov v riadení ľudí.

V súvislosti s princípmi znalostnej spoločnosti sa očakáva aj posun od tradičného riadenia ľudských zdrojov k riadeniu ľudského kapitálu. Riadenie ľudského kapitálu v porovnaní s riadením ľudských zdrojov kladie dôraz na skutočnosť, že ľudia nevlastní podnik. Teoreticky môžu ľudia investovať do svojej budúcnosti a môžu si vybrať, ako a do čoho budú investovať. Miera, do akej to môžu urobiť je síce obmedzená, avšak vzdelaní ľudia disponujúci znalosťami potrebnými na trhu práce majú väčšiu voľnosť pri rozhodovaní. To je potrebné v podnikoch zohľadňovať pri formulovaní politiky získavania, výberu a stabilizácie zamestnancov i v politike rozvoja zamestnancov.

Dosiahnuté výsledky vznikli v rámci riešenia projektu Identifikácia kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl pre potreby rozvoja vedomostnej spoločnosti na Slovensku, ktorý je podporovaný Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky v rámci poskytnutých stimulov pre výskum a vývoj zo štátneho rozpočtu v zmysle zákona č. 185/2009 Z. z. o stimuloch pre výskum a vývoj a o doplnení zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov v znení zákona č. 40/2011 Z. z.

LITERATURA

- [1] ULRICH, D. A new mandate for human resources. In Harvard Business Review, January-February, 1998, s. 124-134.
- [2] DEMJANOVÁ, L. Externé prostredie vo vzťahu k riadeniu ľudských zdrojov. In Mezinárodní Baťova doktorandská konference. Recenzovaný sborník příspěvků. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9 (CD nosič).
- [3] PricewaterhouseCoupers [online]. [cit. 2007-11-05]. Dostupné na: <<http://www.pwc.com/sk/sk>>
- [4] OLEXOVÁ, C. Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti [online]. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : Podnikovohospodárska fakulta EU so sídlom v Košiciach, 2007, s. 593-600. ISBN 978-80-225-2482-7. [cit. 2011-10-09]. Dostupné na internete: <<http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/olexova.pdf>>.
- [5] OLEXOVÁ, C. a kol. Nové trendy riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti : záverečné hodnotenie internej grantovej úlohy č. 2330256/06, 2006 [etc.]. 48 s.
- [6] PricewaterhouseCoupers Slovensko, s. r. o., Slovenská edícia magazínu Forbes. Slovenský CEO prieskum 2011 : Optimizmus sa vracia na úroveň pred krízy [online]. 2011. [cit. 2011-10-08]. Dostupné na: <www.pwc.com/sk/ceo-prieskum>
- [7] MESÁROŠOVÁ, M., MESÁROŠ, P., MESÁROŠ, F. Kľúčové kompetencie pre znalostnú spoločnosť I: Analýza teoretických modelov a prístupov. In: Ekonomika a manažment podniku, roč.7, 2009, č. 2, s. 5-20. ISSN 1336-4103
- [8] MESÁROŠOVÁ, M. a kol. Komunikačné a manažérske spôsobilosti pre prax. Košice : VÚSI, 2008. 274 s. ISBN 978-80-89383-00-9.
- [9] KUBÁTOVÁ, J. Rozvoj ľudských zdrojů v informační společnosti. In EDMAN 04 „Education for Management“. Proceedings – sborník referatů. Acta Evida No. 32. Brno, 26.-27. 8. 2004. Plzeň : Združení Evida, 2004, s. 151-164. ISBN 80-86596-50-8
- [10] GAJDOŠ, J. Vrcholový manažér – požiadavky, nároky a zmeny v prístupe. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19.–21.9.2007. Košice : EU v Bratislave, PHF v Košiciach, s. 186-194. ISBN 978-80-225-2482-7.
- [11] FERENCOVÁ, M. Požiadavky praxe na manažérske a komunikačné spôsobilosti absolventov vysokých škôl. In: Humanitné vedy a ich význam pri vzdelávaní a rozvoji kľúčových kompetencií študentov vysokých škôl technického zamerania. Zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou k 20. výročiu založenia katedry. Košice : Technická univerzita v Košiciach, Katedra spoločenských vied, Košice, 2010, s. 120-125. ISBN 978-80-553-0523-3 (CD nosič).
- [12] FERENCOVÁ, M., JURKOVÁ, J. Manažérske a komunikačné spôsobilosti ako súčasť požiadaviek praxe na záujemcov o manažérske a ekonomické pozície (Managerial and communication competencies as a part of practice requirements to candidates for managerial and economic positions). In: MANEKO: 2010.02 - MANažment a EKOnomika. Journal of MANagement and ECONomics. 2010, č. 2, s. 164-170. ISSN 1337-9488.

Autoři:

Ing. Cecília Olexová, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: cecilia.olexova@euke.sk

doc. Ing. Peter Mesároš, PhD.

Výskumný ústav stavebnej informatiky, s.r.o. Košice,
Ekonomická univerzita v Bratislave
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E.mail: peter.mesaros@vusi.sk

doc. PhDr. Mgr. Alena Bašistová, PhD

Ekonomická univerzita v Bratislave,
Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach
Katedra manažmentu
E-mail: alena.basistova@euke.sk

PRIORITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KNOWLEDGE SOCIETY

Cecília Olexová, Peter Mesároš, Alena Bašistová

Abstract: The article focuses on the determining the companies' HR priorities in knowledge-based society. It presents the results of the survey conducted in 2011 in Slovak small and medium size enterprises in the Košice Region. The partial aim of the survey has been to find out key competencies of managers, which are important in new economic conditions. The survey has been carried out within the project Identification of key competencies of university students for the needs of development of knowledge society in Slovakia, which is supported by the Ministry of Education, Science, Research and Sport of Slovak Republic within the framework of incentives for research and development from the state budget in accordance with Act No. 185/2009 Z. z. on incentives for research and development and on supplementing Act. 595/2003 Z. z. Income Tax, as amended, as amended by Act no. 40/2011 Z. z.

Key words: human resource management, priorities, knowledge society, managerial competencies

JEL Classification: M12, M50.