

Vývojové tendencie v oblasti ľudských zdrojov a efektívnosť ich využitia v neziskovom sektore

MÁRIA OLEJÁROVÁ

Vysoká škola manažmentu, Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava

Abstrakt

Organizácie pôsobiace na trhu, tak v ziskovom ako aj v neziskovom sektore, sa usilujú nastaviť svoje stratégie a riadiace procesy tak, aby boli efektívne a dosahovali želaný výkon i vytýčené ciele. V tomto snažení sa jednoznačne ako kľúčový faktor javí výkon ľudí spätých s organizáciou. Súčasné trendy v personálnych záležitostiach poukazujú na potrebu definovania špecifických zručností a predpokladov pri výbere zamestnancov, pričom musia okrem iného zohľadňovať aj aktuálne demografické skutočnosti. V riadení ľudských zdrojov neziskového i ziskového sektoru sú popri špecifikách viaceré identické procedúry a postupy odrážajúce vývojové zmeny v spoločnosti, ktoré je potrebné identifikovať, zobrať na vedomie a prispôsobiť sa im. Tento príspevok si kladie ambíciu prezentovať základné východiská pre chápanie viacerých kľúčových faktorov, ktoré v súčasnosti spolupôsobia na trhu práce a zároveň predstavujú trendy do budúcich dekád.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, neziskový sektor, tvorivosť, zdieľanie znalostí.

Abstract

Organizations operating at both profit and not-for-profit market try to set their strategies and managing processes in the way to perform effectively and achieve stated goals. Within such effort, unambiguously the key factor is presented by performance of people connected to an organization. Current trends related to human resource management indicate not only a need of defining specific professional skills of potential employees, but they also have to respect current demographic impacts. Human resource management of not-for-profit or profit organizations besides certain specifications possesses several identical procedures reflecting development changes of a society which have to be identified, considered and implemented. The objective of this paper is to present the essential factors influencing labor market and forming trends of the coming decades.

Key words: human resource management, non-profit sector, creativity, knowledge sharing.

1. Úvod

V súčasnom konkurenčnom prostredí charakterizovanom turbulentnými a permanentnými zmenami sa efektívne riadenie ľudských zdrojov javí ako kľúčový predpoklad úspešnej a konkurencieschopnej organizácie. Ako sa postupne zotavuje globálna ekonomika a technologický vývoj naberá na obrátkach, viaceré sociálno-kultúrne a demografické fenomény sa stávajú viditeľnejšie. Odborníci na riadenie ľudských zdrojov sa zamýšľajú nad otázkami súvisiacimi s pripravenosťou zvládnuť generačné transfery, ktoré sa okrem nastupujúcej mladej generácie týkajú aj vyhľadávania talentov, nachádzania rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, rodovej rovnosti, sústavného vzdelávania a tiež vytvárania a udržiavania konkurenčných výhod.

V centre pozornosti organizácií ziskového i neziskového sektora stoja ľudské zdroje ako ich najvzácnejší kapitál. Prevažná väčšina odborníkov pôsobiacich v manažmente ľudských zdrojov je presvedčená, že práve personálne záležitosti sú neoddeliteľnou súčasťou riadiacich procesov, kultúrno-spoločenských zmien a formovania organizačných kultúr.

Rastúce pôsobenie a upevňujúce sa pozície organizácií tretieho sektora ako aj dôležitosť ich poslania v európskom, ale i svetom kontexte poskytuje priestor pre skúmanie personálnej skladby tohto dôležitého piliera spoločnosti, ktorý má svoje špecifiká, ale aj isté paralely so ziskovým sektorom. Osobitnú pozornosť si zasluhuje fenomén dobrovoľníctva a spolupráca oboch sektorov v kontexte spoločenskej zodpovednosti, ktorý bude predmetom nášho prieskumu.

2. Riadenie ľudských zdrojov

Riadenie ľudských zdrojov je pomerne náročný a nákladný proces, vyžadujúci okrem špecifických odborných zručností aj dôraz na ľudské kvality a morálno-etické hodnoty. Organizácie predstavujú socio-technické systémy, v ktorých sa podľa ich zamerania realizujú rôzne druhy transformačných procesov. V ich úvodnej – vstupnej fáze sú potrebné zdroje, pričom práve tie ľudské uvádzajú do pohybu ostatné (materiálne, finančné, informačné, technické) a ktoré sa v procese transformácie menia na želané výstupy. Poslaním manažmentu je, aby tak realizované procesy ako aj využívanie zdrojov boli efektívne a v požadovanej kvalite.

Organizácie investujú do svojich zdrojov nemalé finančné prostriedky, pričom najcennejšie a zároveň najdrahšie sú práve ľudské zdroje. Akokoľvek, sú nenahraditeľné a podieľajú sa na takých zásadných činnostiach ako výskum a vývoj, inovácie, vytváranie konkurenčných výhod alebo aj samotní ľudia môžu byť konkurenčnou výhodou organizácie. Práve z tohto dôvodu vyznieva paradoxne, ak sa v snahe znižovať náklady šetrí na ľudských zdrojoch. Iba pracovná sila, ktorá je patrične kvalifikovaná, motivovaná a prístupná zmenám, môže byť lojálna a prispievať k budovaniu efektívnej organizácie.

Identickým úlohám súvisiacim s riadením ľudských zdrojov, pred ktorými stoja manažéri ziskových spoločností čelia aj pracovníci neziskových organizácií, u ktorých navyše je na programe dňa aj riadenie zmiešaných skupín, pozostávajúcich “z platených zamestnancov, civilných pracovníkov a dobrovoľníkov”, (Majdúchová, 2009). Pozornosť je potrebné zamerať aj na úlohu charizmatických vodcov a ich dopad na tvorbu motivačných a hodnotiacich nástrojov, kontaktov, budovanie dôvery a nachádzanie podpory okolitého prostredia. Nesporným prínosom súčasnej doby sú existujúce platformy, projekty, sociálne siete či fóra, ktoré umožňujú pružný a aktuálny prenos informácií, zdieľanie cenných rád a skúseností ako aj pomoc rôzneho druhu. Mnohí aktéri neziskového sektora na Slovensku svojou riadiacou činnosťou, výsledkami a úspechmi demonštrujú, že dokážu citlivo vnímať potreby súčasnej spoločnosti a sú nápomocní pri riešení mnohých problémov a nachádzaní vhodných alternatív, z ktorých má osôb široká komunita a nie len pár jednotlivcov. Na základe osobných rozhovorov s vybranými pracovníkmi a účasti na viacerých podujatiach organizovaných občianskymi združeniami sa môžeme v plnej miere stotožniť s tvrdením Druckera, že mnohé “neziskové organizácie sa správajú oveľa zodpovednejšie, transparentnejšie a fungujú efektívnejšie ako ziskové (2012).

3. Vývojové trendy v riadení ľudských zdrojov

Zámerom tohto príspevku je naznačiť kontúry už prebiehajúceho prieskumu mapujúceho riadenie ľudských zdrojov a zdieľanie znalostí pri realizácii domácich i zahraničných projektov vo vybraných neziskových organizáciách. Zároveň je potrebné predstaviť súčasné priority a trendy na trhu práce.

Organizácie musia okrem štandardných aktivít riadenia ľudských zdrojov svoju pozornosť upriamiť aj na rastúci nástup reprezentantov generácie Y, ktorí by v súčasnosti mali predstavovať okolo 30% pracovnej sily, s výrazne rastúcim potenciálom v nasledujúcich 5-10 rokoch (Schawbel, 2013). S tým samozrejme súvisia modifikované náborové a výberové procesy, prehodnotenie pracovných podmienok, foriem ohodnotenia a zváženie možností poskytovania príležitostí pre získavanie pracovných skúseností. Nie menej dôležitou témou je aj zvládnutie riadenia zmiešaných skupín a tímov pozostávajúcich z pracovníkov súčasnej prevládajúcej masy na pracovnom trhu – generácie X a už spomínanej nastupujúcej generácie mileniánov, ktorých pracovné, kariérne i osobné očakávania sa líšia od generácií ich predchodcov.

Manažéri ľudských zdrojov, bez ohľadu na sektor, tak stoja pred novými výzvami, ako takéto generačne odlišné skupiny a tímy riadiť, motivovať, odmeňovať a ako s nimi adekvátne komunikovať. Na základe dostupných zdrojov a vlastných zistení môžeme potvrdiť, že “mileniáni” majú záujem o flexibilný pracovný čas,

prácu z domu, plánujú vyskúšať viacero pracovných príležitostí, sú kreatívni, inovatívni, zdatní v technológiách a väčšinou nemajú záujem o nadčasy, keďže sa chcú venovať aj svojim záľubám (Švorcová, 2013).

Podľa materiálu *Budúcnosť ľudských zdrojov v Európe* (BCG, 2015), „budú európske spoločnosti v blízkej budúcnosti pri riadení ľudských zdrojov čeliť predovšetkým nasledujúcim výzvam: nedostatok talentov, starnúca populácia, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom, riadenie zmien a kultúrna transformácia”.

Schawbel (2014) vo svojich predpovediach týkajúcich sa trendov na pracovných trhoch poukazuje na skutočnosť, že „kým sa väčšina spoločností sústreďí na pochopenie špecifik a spoluprácu s predstaviteľmi generácie Y, niektoré firmy sa už pripravujú na masívne investície do generácie Z, (narodených 1994-2010, pričom najstarší z nich sú už v tomto čase na vysokých školách), a to formou stáží či štipendií pre najväčšie talenty”.

Mimoriadne citlivou témou súvisiacou s pracovnou silou, aj detskou, je jej vykorisťovanie formou neadekvátnej mzdy, nedôstojných, nebezpečných či dokonca zdravie a život ohrozujúcich podmienok. Práve v tomto kontexte zohrávajú svoju nezastupiteľnú úlohu organizácie neziskového sektora, investigatívne médiá ako aj zákazníci poukazujúci na tieto skutočnosti a bojkotujúci tovary a služby takýchto pokryteckých a elementárne práva/zákony porušujúcich spoločností.

4. Súčasné trendy v neziskovom sektore

Uplynulá dekáda bola charakteristická „silnejúcimi demokratizačnými procesmi, nárastom vplyvu sociálnych sietí a vznikom neziskových organizácií rôzneho druhu, predovšetkým za podpory severských vlád ako aj posilňujúcou sa spolupracou ziskového, vládneho a spoločenského sektora v západnej Európe“ (Barenblat, 2011).

Neziskový sektor na Slovensku mohol vo väčšine prípadov úspešne napredovať a síce vďaka firemnej filantropii a darcovstvu, dobrovoľníckej činnosti ako aj individuálnym prispievateľom. Spoločenská zodpovednosť firiem sa postupne stáva neoddeliteľnou súčasťou firemnej kultúry, ktorá je čoraz viditeľnejšie komunikovaná tak smerom do vnútra organizácie ako aj vonok a prejavuje sa aj v zvýšenej zaangažovanosti zamestnancov na dobrovoľníckych aktivitách.

Zodpovedné podnikanie už nie len trendovou záležitosťou, ale čoraz viac firiem zo ziskového sektora v ňom vidí benefity pre vlastné podnikanie i pre vybranú komunitu alebo skupinu, ktorú podporuje. Firemná spoločenská zodpovednosť sa stáva aj záležitosťou prestíže, čomu okrem iného napomáha aj každoročné ocenenie Via Bona Slovakia, udeľované nadáciou Pontis.

Osobitnú pozornosť je potrebné venovať celospoločensky relevantnému fenoménu dobrovoľníctva. Žiaľ, aj keď dobrovoľnícka činnosť na Slovensku má svoje historické korene, v súčasnosti jej chýba adekvátna osveta a jednoznačný právny rámec. Vďaka nemu by mohla predstavovať platformu pre získavanie užitočných skúseností, zručností a návykov pre čerstvých absolventov stredných a vysokých škôl, ktoré by následne mohli zvýšiť ich kredit pri uchádzaní sa o pracovné pozície.

Naopak, Katarína Zemanová z portálu Kariéra.sk tvrdí, že „dobrovoľnícke aktivity predstavujú zaujímavé kontakty, užitočnú skúsenosť a pre budúceho zamestnávateľa pozitívny signál“ a práve z týchto dôvodov poskytli dobrovoľníctvu na portáli osobitný priestor (2015).

Na Slovensku je celospoločenský postoj k práci dobrovoľníkov skôr skeptický a značne odlišný v porovnaní so zahraničím, kde sa teší značnej popularite a prestíži. Avšak, usilovná propagácia tejto aktivity tak zo strany neziskových organizácií, niektorých médií ako aj korporácií, ktoré vnímajú dobrovoľníctvo ako súčasť ich firemnej kultúry indikuje narastajúci záujem. Dôkazom sú aktivity zamerané na úpravu okolia mestských častí, komunit, tvorivé dielne a presvedčenie, že aj malé veci dokážu meniť svet k lepšiemu. Napokon, dôkazom toho, že „dobrovoľníctvo je aktívnym vyjadrením občianskej iniciatívy, solidarity a súdržnosti je aj fakt, že rok 2011 bol Rokom dobrovoľníctva v Európe, a že na Slovensku sa každoročne oceňuje Dobrovoľník roka. Navyše,

vd'aka iniciatíve občianskeho združenia C.A.R.D.O., (ktorej poslaním je rozvoj a podpora dobrovoľníctva na Slovensku a v zahraničí), a progresívnym politikom existuje na Slovensku možnosť, že aktívny „dobrovoľník – daňovník, ktorý v zdaňovacom období odpracoval minimálne 40 hodín a má doklad o vykonaní takejto dobrovoľníckej činnosti od organizácie, pre ktorú pracoval ako dobrovoľník, môže darovať 3% daní z príjmov neziskovému sektoru“ (Chrenek, 2013).

5. Záver

Túžba po neustálom zlepšovaní a hľadaní alternatív je pre ľudstvo príznačná, čoho dôkazom sú transformácie spoločnosti z agrárnej na industriálnu, informačnú a znalostnú. Súčasné dynamické obdobie inovácií, permanentných zmien v technológiách a komunikácii v tom najširšom zmysle slova prináša množstvo benefitov, komfort, pokrok, ale zároveň aj také demografické či environmentálne ukazovatele, ktoré majú isté obmedzujúce i negatívne dopady.

V centre pozornosti manažérov stratégií i ľudských zdrojov oboch sektorov sa tak čoraz nástojčivejšie ocitajú problémy so zdrojmi a tiež s ich efektivitou. Ich riešenie si vyžaduje citlivý a transparentný prístup, podporený zodpovedným podnikaním tak voči prírode ako aj voči ľuďom. Prehľbujúce sa sociálne, majetkové a vzdelanostné rozdiely spolu so zmenou hierarchie spoločenských hodnôt a priorít ako aj starnúca populácia na európskom kontinente si žiada relevantné reakcie na vzniknutú situáciu. Aj keď na trhu práce existuje viacero prekážok, súčasne sa odкрývajú nové príležitosti, vd'aka ktorým bude možné implementovať také vzdelávacie formy v školách a organizáciách, ktoré budú kopírovať aktuálne potreby a pružne na ne reagovať. Inšpiratívny priestor sa črtá aj v potenciálnej spolupráci škôl a korporácií a samozrejme ziskového a neziskového sektora. Manažéri ľudských zdrojov, ale aj samotní pracovníci budú musieť zvládnuť popri nových informáciách a technológiách aj novú situáciu v skupinách a tímoch, kde sa budú stretávať ľudia odlišných generácií alebo kultúr.

Literatúra

- BARENBLAT, A. 2011. *Five Trends Shaping the NGO Sector*. Dostupné na: <http://www.triplepundit.com/2011/09ngo-trends-business-strategy/>
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010.
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2012.
- CHRENEK, D. 2013. *Looking back at 2011 – the European Year of Volunteering*. Amcham connection, november/december 2013.
- MAJDÚCHOVÁ, H. 2010. *Vybrané problémy ekonomiky a manažmentu neziskových organizácií*. Bratislava, 2010.
- SCHAWBEL, D. 2014. *The Top 10 Workplace Trends For 2015*. Dostupné na: <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/10/29/the-top-workplace-trends-for-2015/3/>
- ŠVORCOVÁ, P. 2012. *Kto je generácia Y? Profit*. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/rozpravka-o-tom-ako-buduci-lidri-zachrania-svet->
- Team Ceridian. 2014. *4 trends that may impact HR strategies in 2015*. Dostupné na: <http://ceridianblog.wordpress.com/2014/11/12/4-trends-that-may-impact-hr-strategies-in-2015>
- The Boston Consulting Group. 2015. *The Future of HR in Europe, Key Challenges Through 2015*. Dostupné na: <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf>