

# Strategický rozvoj ľudských zdrojov ako konkurenčná výhoda prosperujúcich organizácií

**PETER ŠPIESZ**

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne

## **Anotácia:**

Výkonnosť firmy, zjednodušene povedané, je daná výkonnosťou procesov a výkonnosťou pracovníkov. Procesy a ľudia sú vzájomne determinované. Je ťažké si predstaviť, že zložité a výkonné procesy riadia nevýkonní a nepripravení pracovníci firmy. Dosahovanie vysokej výkonnosti je dlhodobý proces. Ľudské zdroje je potrebné strategicky rozvíjať. Kvalita a lojalita zamestnancov je to, čo odlišuje firmy a robí ich výnimočnými. Významnú úlohu vo výkonnosti firmy hrajú talentovaní jednotlivci. Súčasťou stratégie ľudských zdrojov musí byť aj talent manažment. Talentovaní jedinci majú v danej chvíli nielen vysokú výkonnosť, ale i perspektívu túto výkonnosť ďalej zvyšovať. Ostatní zamestnanci, ktorí tento dar nemajú, sa tiež musia neustále zdokonaľovať a učiť. Človek sa najviac učí v samotnom pracovnom procese. To však nestačí. V každej, kvalitne manažovanej firme, musí byť prepracovaný vlastný model vzdelávania pracovníkov. Ten by mal obsahovať i spätnú väzbu a meranie efektivity vzdelávacích aktivít.

**Kľúčové slová:** Ľudské zdroje, podnikateľská stratégia, motivácia, manažment, firma, vzdelávacie aktivity.

## **Annotation:**

Put simply, we can say that the performance of a company is determined by the performance of processes and performance of humans. The performance of processes and humans are interdependent. It is impossible to imagine that complex and powerful processes are managed by unproductive and uneducated people. Human resources, however, have to be strategically developed. High-quality and loyal human resources is what distinguishes the companies and makes them exceptional. Achieving high performance is a long-term process. On the one hand you learn the most so that you do not even know that you are learning. On the other hand, in each high-quality company there has to be a model of education of workers elaborated. It must, however, include also a feedback and measurement of the efficiency of the educational activities. The company management must continuously monitor and develop the process of the staff development.

**Key words:** Human Resources, Business Strategy, Motivation, Management, Company, Educational Activities.

## 1 Úvod

Všetky činitele, ktoré podmieňujú konkurenčnú spôsobilosť organizácií (technologická úroveň, včasné a presné informácie, kvalita produktu, práce) majú spoločného menovateľa a tým sú ľudské zdroje. Ich kvalita a výkonnosť, úroveň vedomostí, skúseností a ich tvorivosť. Ľudské zdroje premieňajú financie a materiál na požadované výrobky alebo služby a prinášajú podnikom ďalšie materiálové a finančné zdroje. Samozrejme, že nie každá pracovná sila zabezpečuje konkurenčnú výhodu – ľudské zdroje musia byť kompetentné a komplexné, aby mohli na požadovanej odbornej a profesionálnej úrovni plniť úlohy, ktoré pred nich kladie dynamická a turbulentná doba. (Kachňáková, Nachmanová, 2007)

Princípy podnikania sú už dlhodobo rovnaké. Thomas Mann v roku 1901 napísal slávny román o úpadku jednej meštianskej rodiny s názvom Buddenbrookovci. V tomto diele boli kľúčovým faktorom úspechu tí správni ľudia (z dnešného pohľadu kvalitné ľudské zdroje). Tí, ktorí talent a schopnosti na podnikanie nemali (posledná generácia Buddenbrookovcov) firmu, pred tým úspešnú, jednoducho položili a priviedli ju ku krachu.

A toto sú presne fungujúce princípy trhu a samotného podnikania. Najlepší prosperujú, ale nemajú nič garantované. Niekedy stačí málo (zlé strategické rozhodnutia manažmentu, zlý odhad trhu, nekoordinované zoštieňovanie firmy) a môže nastať neodvratný proces deštrukcie. Presne tak, ako to zachytil Thomas Mann vo svojom románe.

## 2. Strategický rozvoj riadenia ľudských zdrojov

Neexistuje univerzálny recept na úspech. Existujú však určité princípy ako úspech dosiahnuť. Najväčšia konkurenčná výhoda firiem, okrem výnimočných produktov alebo servisu, je zamestnávať lojálnych, samostatne pracujúcich, vzdelaných pracovníkov. Odborníkov, ktorí pracujú efektívne a spoľahlivo. Každá firma musí mať svoju komplexnú podnikateľskú stratégiu a personálna stratégia je jej dôležitou časťou. Obe musia byť v súlade s celkovou víziou rozvoja firmy. Vývoj personálnej stratégie je závislý od rôznych vonkajších a vnútorných vplyvov, ale určuje ju hlavne celková stratégia podniku.

Stratégia podniku vyjadruje základné predstavy o tom, akou cestou sa budú firemné ciele dosahovať. Pokiaľ má podnik za cieľ napríklad zvyšovanie objemu zisku, môže toto podnik, za určitých podmienok, dosiahnuť rôznymi možnými spôsobmi a postupmi. Napríklad zvýšením ponuky tovaru, zvýšením ceny, znížením nákladov, prechodom na výnosnejší trh. Inak povedané, v danom prípade je možné definovaný cieľ dosiahnuť s využitím rôznych stratégií. Stratégia predurčuje budúcu činnosť podniku, vďaka čomu príde k naplneniu stanovených cieľov. (Kerkovský, Vykypěl, 2007)

Existuje množstvo firemných stratégií. Vždy však platí, že firemná stratégia musí byť logická, komplexná, ľahko aplikovateľná a zároveň zrozumiteľná. Takáto firemná stratégia je definovaná v knihe Keřkovského a Vykypěla, s názvom Strategické řízení – teorie pro praxi, na strane 31. (Obrázok číslo 1.) Táto podnikateľská stratégia vychádza z teórie **Marketingového mixu** a je to súhrn či spojenie 4 základných marketingových nástrojov. Tento model bol vyvinutý Neilem Bordenom okolo roku 1949, kedy sa začalo prvý krát používať toto slovné spojenie.

**Obrázok číslo 1:** BIBS – podnikateľská stratégia

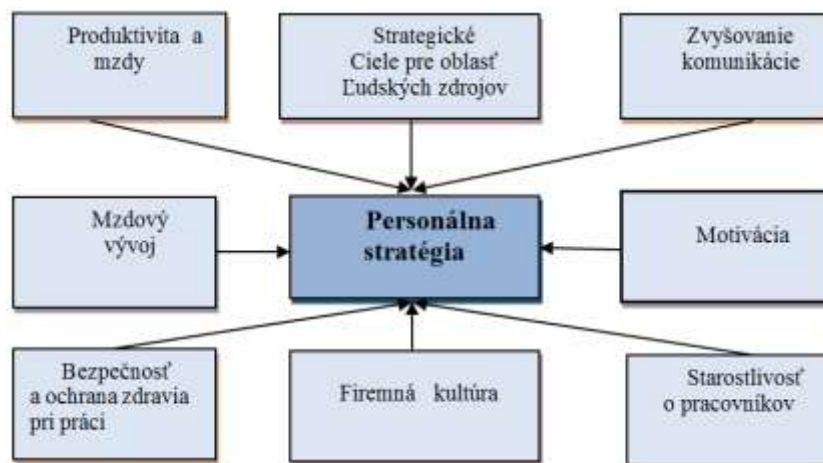


Zdroj: Kerkovský, Vykipěl, 2007

V Tejto stratégii by sa mohlo sedem „P“ rozšíriť ešte o dve. Konkrétne „Profit“ a „Productivity“. Avšak dôležité „P“ je v tejto stratégii zachytené ako People. Ľudia, teda ľudské zdroje, sú kľúčovým faktorom každej podnikateľskej stratégie. V manažérskej praxi je rozšírený názor, že každú firmu robia ľudia a ľudia sú najväčším zdrojom diferenciácie podnikov navzájom. Je však nutné, aby sa ľudské zdroje neustále rozvíjali a zlepšovali vďaka vhodnej personálnej stratégii.

Personálna stratégia na rozvoj ľudských zdrojov (obrázok číslo 2) sú podrobne opísané v knihe Strategické řízení (Keřkovský & Vykipěl, 2007)

**Obrázok číslo 2:** Obsahové vymedzenie riadenia ľudských zdrojov



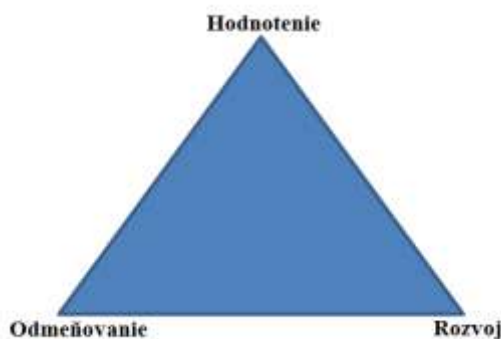
Zdroj: Keřkovský, Vykipěl, 2007

Na obrázku 2, môžeme vidieť prepojenie personálnej stratégie s rôznymi faktormi firemného života a procesov. Dôležité je však pochopiť, že personálna stratégia je otvorený proces a mení sa v závislosti od aktuálnej situácii na trhu alebo v spoločnosti. Je pochopiteľné, že nie je možné mať rovnakú personálnu stratégiu v procese hospodárskej krízy, ako v časoch vysokej prosperity. Je nevyhnutné, aby sa ľudské zdroje neustále vzdelávali, či už po stránke odbornej, ale i v oblasti získavania potrebných návykov a zručností. Môže to byť znalosť marketingu, komunikácie, firemnej diplomacie, atď. Jednoducho povedané firmy sa musia neustále správať ako učiace sa organizácie.

## 2.1 Triáda riadenia výkonnosti

Výkonnosť zamestnancov môžeme ovplyvňovať rôznymi spôsobmi. Môže to byť pomocou hodnotenia a následného odmeňovania ale i rozvoja (obrázok číslo 3). Rozvojové aktivity sú väčšinou strednodobého až dlhodobého charakteru a môžeme ich označiť ako „beh na dlhú trať“.

**Obrázok číslo 3:** Triáda riadenia výkonnosti



**Zdroj:** Hroník, 2007

**Hodnotenie zamestnancov:** Férové hodnotenie zamestnancov je veľmi delikátna záležitosť. Väčšinou sú pracovníci presvedčení o svojej práci, že ju odvádzajú dobre alebo dokonca výborne. Pokiaľ však za svoju prácu, ktorú podľa svojho pohľadu vykonávajú na vysokej úrovni, dostanú zlé ohodnotenie, vyvoláva to u nich veľkú nevôľu, ktorá často prechádza do apatie. Je dôležité, zo strany manažmentu, vysvetľovať a ukazovať správnu cestu firmy a motivovať zamestnancov. Znižovanie mzdy alebo prémie, na základe zlého hodnotenia zamestnanca, používať ako krajnú možnosť a dobre ju zvážiť.

**Odmeňovanie zamestnancov:** Správne a férové odmeňovanie zamestnancov je jedna z najťažších úloh manažérov. V tomto procese často hrajú veľkú úlohu emócie.

Zníženie platu zamestnancov je dôvodom k nenávisti. Nie plat samotný. Podobne zasiahne zamestnancov i prepúšťanie z práce. (Seligan 2007)

Pokiaľ manažér siahne k znižovaniu alebo zvyšovaniu mzdy, alebo pohyblivej zložky, musí vysvetliť dostatočne, prečo sa tak stalo. Pokiaľ nie, môže byť tento krok kontraproduktívny.

**Rozvoj:** Rozvoj zamestnancov popisuje zaujímavým spôsobom P. Senge vo svojej knihe: The Fifth Discipline. Je to kniha o učiacich sa organizáciách. Všeobecne platí, že rozvojové aktivity sú účinné najmä vtedy, keď sa sami zamestnanci stotožňujú s takouto potrebou. Je nutné zo strany manažmentu vysvetľovať skutočnosť, že i samotní zamestnanci sú produktom na trhu práce a preto je potrebné „tento produkt“ stále inovovať.

### 3. Firma ako učiaca sa organizácia

Učiaca sa organizácia nie je stav, ale proces. Manažmenty firiem by mali využívať nové trendy v rozvoji a vzdelávaní pracovníkov na dosahovanie vyššej výkonnosti a produktivity firmy. Je nutné si neustále uvedomovať, že výkonnosť procesov a ľudí sú na sebe závislé.

Knowledge management môžeme považovať za kosť organizácie a učiacu sa organizáciu ako svalstvo. Základnou úlohou ľudských zdrojov v tejto oblasti je iniciovať vznik takého prostredia, v ktorom sa bude celá organizácia učiť. Učiaca sa organizácia nie je nejakým exkluzívnym prostredím pre individuálne učenie. Učiaca sa organizácia je v súčasnosti nevyhnutnosť, na ktorej závisí prežitie firmy.

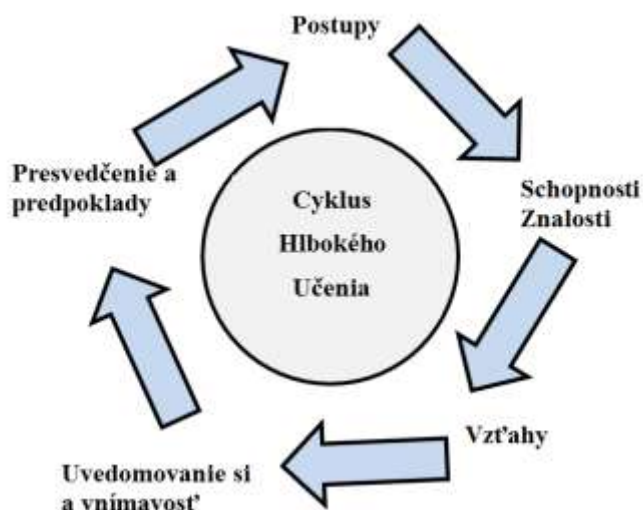
Organizáciu, ktorá je charakterizovaná ako pohotovo reagujúca na trh, prenášajúca zodpovednosť v rozhodovaní na svojich zamestnancov a pripravená na zmenu, možno označiť ako učiacu sa organizáciu. Podstatou učiacej sa organizácie však nie je vzdelávanie, ale rozvoj a sebvzdelávanie samotného pracovníka, ale aj organizácie ako celku. Sebvzdelávanie spočíva totiž v riešení problémov a organizácia sa učí tým, ako problémy rieši. Napokon učenie sa zo samotnej práce sa tu chápe ako jedna z podstatných častí manažérovej práce. Podľa názorov odborníkov, pre učiacu sa organizáciu je dôležité používať také techniky, ako je rotácia pracovníkov, plánované získavanie skúseností a vytváranie krátkodobých projektových tímov. Organizácia sa učí tým, že koriguje svoje správanie, rozhodnutia a pritom vychádza z informácií, ktoré získava z vnútorného a vonkajšieho prostredia. Vnútorné prostredie to môže byť napríklad inovácia nových výrobkov, výsledky analýzy podnikovej klímy, návrhy alebo kritiky na poradách, finančné správy. Netreba však zabúdať ani na informácie z vonkajšieho prostredia - sťažnosti zákazníkov, otváranie nových trhov, výskyt nových technológií, konanie konkurencie, zmeny záľub zákazníka. Správna učiaca sa organizácia by tiež mala: (Učiaca sa organizácia rozvoj pracovníka i celej firmy, 2002)

Vytvoriť takú atmosféru a firemnú kultúru, ktorá povzbudzuje jej členov, aby sa učili, rozvíjali svoje možnosti;

- Šíriť kultúru učenia i na zákazníkov, dodávateľov a iných významných partnerov firmy, kedykoľvek je to možné (niektoré programy komplexného riadenia kvality obsahujú spoločné semináre s dodávateľmi, pozývajú zákazníkov, aby sa zúčastňovali vnútropodnikových vzdelávacích a rozvojových programov);
- Vnímať stratégiu rozvoja ľudských zdrojov ako prioritu svojej podnikovej politiky tak, že sa procesy individuálneho učenia a učenia sa organizácie stávajú jednou z hlavných podnikových činností;
- Uskutočňovať nepretržitý proces premeny organizácie k lepšiemu.

Metodiku učiacej sa organizácie rozpracoval P. M. Senge (obrázok č. 4) a nazýva ju cyklom hlbokého učenia (Senge, 2009) ako súčasť chápania rámca vytvárajúceho učiace sa organizácie.

**Obrázok číslo 4:** Cyklus hlbokého učenia sa



**Zdroj:** Senge, 2009

Cyklus hlbokého učenia zahŕňa päť prvkov. Skúsení vodcovia každému z nich venujú pri vytváraní kultúry učenia náležitú pozornosť. Sú to presvedčenia a predpoklady, zavedené praktické postupy, znalosti a schopnosti, siete vzťahov a uvedomovania sa a vnímavosť. Týchto päť kultúrnych prvkov sa navzájom vždy ovplyvňuje. Tieto samozrejme prijímané a nijak nespochybňované spôsoby videnia sveta sú často úplne ukryté práve svojim nositeľom. (Senge, 2009)

V každej firme je dôležitý vzájomný dialóg. Na to, aby bol neustály dialóg prítomný v organizácii, musí byť vytvorená adekvátne firemná kultúra. Učiacia sa organizácia je neustály proces pod kontrolou lídra. Tento proces nesmie nikoho urážať, ani znevažovať. Jednotlivci, ktorí sú súčasťou celku, musia vnímať cyklus hlbokého učenia sa ako nevyhnutný proces osobného zlepšovania sa a rastu a zároveň ako svoju konkurenčnú výhodu na trhu práce.

## **4 Riadenie ľudských zdrojov**

Riadenie ľudských zdrojov zahŕňa spravidla základné aktivity spájané s plánovaním budúceho vývoja potrieb ľudských zdrojov vo firme. Patria sem náborové a prijímacie aktivity nových zamestnancov, rozmiestňovanie zamestnancov, hodnotenie ich výkonu, vzdelávanie a rekvalifikácia, ako i neustále zlepšovanie ich pracovného prostredia (Hermanský, Toth, 2010).

### **Hlavné oblasti personálnej stratégie možno vymedziť takto:**

- formovanie podnikovej pracovnej sily
- rozvoj pracovníkov
- odmeňovanie pracovníkov
- zamestnanecké vzťahy

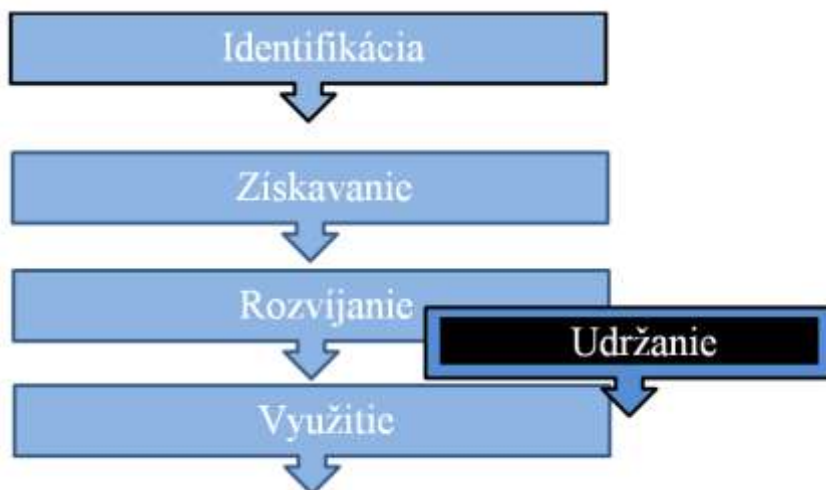
Umenie získať, udržať a využiť aktívnych zamestnancov je považované za dôležitý faktor podnikateľského úspechu. Moderný manažment zdôrazňuje, že znalosti, schopnosti a lojalita zamestnancov k firme sú najcennejším prínosom moderného podniku. Preto je táto oblasť riadenia ľudských zdrojov považovaná za veľmi dôležitú. Umenie viesť ľudí je prepojené takmer s každou činnosťou manažéra a veľakrát je to považované za jeho podstatu. Túto funkciu by sme mohli chápať ako schopnosť viesť zamestnanca, stimulovať a motivovať svojich kolegov ku kvalitnému plneniu ich úloh, ale i k aktívnej účasti na tvorbe a realizácii podnikových cieľov (Hermanský, Toth, 2010).

## **5. Úloha talentov**

Manažmentu sa venujem už dvadsať rokov. Ako vedúci pracovník som riadil rôzne typy ľudí. Najväčším prínosom pre firmu boli a vždy sú ľudia s talentom pre danú prácu. Každá firma, ale i každý manažér si musí vymedziť, koho bude považovať za talent. Talentovaný manažér rozpozná talentovaného pracovníka rýchlejšie a spoľahlivejšie ako ten netalementovaný. Hlavná hrozba u netalementovaného vedúceho pracovníka je tá, že sa môže stať, že pokiaľ sa mu dostane „pod ruky“ talentovaný pracovník, vôbec si jeho talentu nevšimne a premrhá ho. Udržiavanie a vyhľadávanie talentov je nesmierne dôležitý faktor. Preto sa v niektorých firmách používa tzv. talent manažment.

Talent manažment je treba odlíšiť od odbornej prípravy. Odborná príprava je úzko zameraná na to, aby bol človek v danej pozícii schopný čo najrýchlejšie zastávať pozíciu, na ktorú bude v dohľadnej dobe zaradený. Talent sa vyznačuje však perspektívou. Má v danej chvíli vysokú výkonnosť, ale i perspektívu túto výkonnosť ešte zvýšiť. Taktiež je nutné odlíšiť talent manažment od adaptačného procesu (orientácie), ktorý je zameraný na všetkých pracovníkov, ktorý vstupujú do organizácie. Proces talent manažmentu začína identifikáciou talentovaného človeka a končí využitím jeho spôsobilosti. Celý proces je logický a má svoju postupnosť ako je ukázané na obrázku 4.

**Obrázok 4:** Proces talent manažmentu



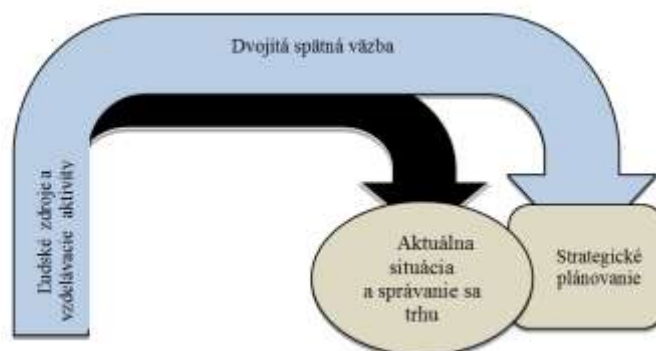
**Zdroj:** Hroník, 2007

## 6. Meranie efektivity vzdelávacích aktivít

Manažment firiem, ale i samotní pracovníci na rôznych pozíciách by si mali uvedomiť, že ich konkurenčná výhoda závisí vo veľkej miere od schopnosti efektívne reagovať na tlak trhu, ktorý sa vyznačuje stále náročnejšími zákazníkmi a rýchlo sa zlepšujúcou konkurenciou. Odpoveďou na tieto tendencie trhu, je uplatňovanie spätnej väzby prostredníctvom monitorovania potrieb zákazníkov na trhu a následné plánovanie a meranie účinnosti konkrétnych vzdelávacích aktivít, zameraných na ich pokrytie. Ešte lepšie nám môže slúžiť dvojité spätné väzby, ktorá má oproti jednoduchej spätnej väzbe jednu veľkú výhodu. Pri používaní jednoduchej spätnej väzby je následkom skúseností modifikované len chovanie, avšak myslenie sa nemení. Pri aplikácii dvojitej spätnej väzby je následkom skúseností modifikované nielen chovanie, ale tiež myslenie, vďaka strategickému plánovaniu. Spätná väzba je dôležitá súčasť všetkých organizácií, poskytujúcich tovar alebo služby. Úlohou spätnej väzby je vyhodnocovať potreby a požiadavky zákazníkov a tak znížiť prebytočné náklady potrebné k výrobe tovarov či poskytovaniu služieb. Znížené náklady sa prejavujú v znížení koncových cien tovarov a služieb. Dvojité spätné väzby zabezpečuje to, že vzdelávacie aktivity ľudských zdrojov sú plánované v závislosti od aktuálnej situácie na trhu a je to vnímané ako súčasť strategického plánovania. (Obrázok číslo 5).



**Obrázok číslo 5:** Učenie sa dvojitou spätnou väzbou



Všeobecne však platí, že meranie vzdelávacích aktivít je zložité. Najčastejšie ho realizuje kompetentný pracovník firmy, poverený rozvojom ľudských zdrojov. Výsledky merania by mali byť sumarizované do záverečnej správy. Záverečná správa by sa mala dostať všetkým kompetentným manažérom a mala by vyvolávať ďalšie diskusie o ďalšom pokračovaní vzdelávacích aktivít v konkrétnej firme.

## 7 Záver

Jednou z hlavných úloh manažmentu je správne a efektívne využitie všetkých dostupných možností a zdrojov, ktoré má k dispozícii tak, aby splnil ciele firmy a zároveň naplnil všetky očakávania stakeholders spoločnosti. Dlhodobo prosperujúca organizácia sa vyznačuje okrem iného i snahou byť na špičke a tento proces sa nedá dosiahnuť bez kvalitných ľudských zdrojov. Hlavne západná kultúra manažmentu sa vyznačuje veľmi úzkym prepojením manažmentu a ľudských zdrojov na všetkých úrovniach.

V súčasnosti si každý vrcholový manažment podniku musí uvedomiť obrovskú dôležitosť kvalitných ľudských zdrojov pre organizáciu. Zamestnancom spoločnosti je nutné vytvoriť pracovné prostredie, kde sa budú neustále rozvíjať a zlepšovať sa.

Stratégia rozvoja ľudských zdrojov musí byť v úzkom súlade s celkovou stratégiou podniku. Musí byť jasné, akých ľudí na aké pozície podnik potrebuje a k tomuto prispôbiť i vzdelávacie aktivity a systém ich hodnotenia. Dôležitým faktorom dlhodobého úspechu spoločnosti je vyhľadávanie talentov, či už z vnútorných alebo vonkajších zdrojov. Talentovaní zamestnanci sú jedným z dôležitých predpokladov dosahovania dlhodobých úspechov organizácie.

## Literatúra

- HERMANOVSKÝ, TÓTH. 2010.** Funkčné stratégie : semestrálna práca. Trnava, 2010. 29 s.
- HRONÍK, M. 2007.** Rozvoj a vzdelávaní pracovníku. Praha : Grada Publisching. ISBN 978-80-247-1457-8.
- KACHAŇÁKOVÁ, NACHMANOVÁ. 2007.** Budúcnosť riadenia ľudských zdrojov. Human Resources Management & Ergonomics, 2/2007. Ekonomická univerzita Bratislava, 7 s.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2007.** Strategické řízení – teorie pro praxi. 2<sup>nd</sup> ed. Praha : C.H. Beck 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- SELIGAN, M. 2007.** Opravdové štěstí. Praha : Euromedia Group-Ikar, 2003. ISBN 80-249-0293-1.
- SENGE, P. 2009.** Pátá disciplína. Praha : Managementpress. ISBN 978-80-7261-162-4.
- Učiaca sa organizácia rozvoj pracovníka i celej firmy. 2002.** Dostupné na: <http://www.sme.sk/c/273032/>.

**PhDr. Peter Špiesz, MBA, MSc.**

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne

Bezručová 64

911 01 Trenčín

Peter.Spiesz@boettcher-systems.com