



## **SIEŤOVO ORIENTOvané RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV AKO ODPOVEĎ NA NOVÚ EKONOMIKU V PODMIENKACH PODNIKOV NA SLOVENSKU**

**Kvetoslava Mišiaková\*, Mariana Strenitzerová\***

### **Úvod**

Európsky ekonomický priestor vplyvom zavedenia informačných technológií do všetkých procesov, vytvára podmienky pre jednoduchší a rýchlejší pohyb tovaru, služieb, pracovnej sily a kapitálu. Pre slovenské podniky tvoriace súčasť tohto priestoru to znamená veľkú príležitosť, predovšetkým prístup na nové trhy, možnosť získavať investorov, vytvárať nové partnerstvá a začleniť sa do kooperačných sietí. Vstup do Európskej Únie reprezentuje aj hrozby. Jednou z najvážnejších hrozieb je schopnosť podnikov prispôbiť sa novým pravidlám.

### **Pozícia Slovenska v procese zmeny**

Reštrukturalizácia je v súčasnej ekonomike Slovenska veľmi často skloňovaný pojem. Reštrukturalizácia podnikovej sféry by mala postupne priniesť aj oživenie hospodárskeho rozvoja. Situáciu na Slovensku, týkajúcu sa vytvárania sieťovej ekonomiky, si najskôr uvedomili veľké medzinárodné spoločnosti ako Siemens, Volkswagen, či Motorola. Prišli na Slovensko, nielen ako zahraniční investori, ktorí privatizovali alebo zakladali slovenské podniky, ale v konečnom dôsledku zapojili aj desiatky ďalších menších i väčších slovenských podnikov do svojich clusterov ako dodávateľov, subdodávateľov, prípadne i odberateľov.

Veľké podniky na Slovensku sa síce tiež usilujú o vytváranie takýchto zhlukov, narážajú však pri ich vytváraní na nedostatok skúseností. Našťastie sa tento problém už rieši v procese učenia sa samotných organizácií. Je zrejmé, že v súčasnosti je vytváranie podnikových clusterov, často dokonca vzájomne prepojených a čiastočne sa prekrývajúcich, hlavnou tendenciou vytvárania sieťovej ekonomiky.

Ekonomika na Slovensku je v procese globalizácie vo významnej miere ovplyvňovaná prebiehajúcou celosvetovou civilizačnou transformáciou a schopnosť adaptácie slovenskej ekonomiky a spoločnosti na podmienky vytvárajúcej sa globálnej svetovej ekonomiky a svetového trhu ovplyvňuje vývoj slovenskej ekonomiky a spoločnosti.

Medzi hlavné faktory patria: stupeň industrializácie ekonomiky, otvorenosť ekonomiky a spoločnosti, stupeň samosprávy, stupeň centralizácie resp. decentralizácie

---

\*Ing. Kvetoslava Mišiaková, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, Slovenská republika, tel.: +421 911286898, E-mail: Kvetoslava.Misiakova@fpedas.uniza.sk

\*doc. Ing. Mariana Strenitzerová, PhD., Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: +421 41/513 3131, fax: 421 41/5655 615, e-mail: Mariana.Strenitzerova@fpedas.uniza.sk

ekonomiky, stupeň koncentrácie, stupeň monopolizácie ekonomiky, technologická výkonnosť ekonomiky, štruktúra využívaných zdrojov, podiel alternatívnych energetických zdrojov, produktivita, efektívnosť, kreativita, stupeň informatizácie, digitalizácie, networkingu, miesto a úloha vedy a vzdelávania, konkurencieschopnosť a globálna konkurencieschopnosť, výška reálnych príjmov, vytváranie a redistribúcia pracovných miest.

### **Civilizačná transformácia aj na Slovensku**

Informačná civilizácia je novým obrazom ľudskej spoločnosti. Napredovanie v rozvoji informatizácie bude v najbližších desaťročiach len a len narastať. Už teraz o tom svedčí zvýšenie úlohy informačného sektora v hospodárstve, vzrast rozvoja informatizačných procesov a veľký nárast rozvoja sietí a informačných komunikačných prostriedkov v celosvetovom meradle. V rozvoji novej slovenskej ekonomiky kľúčovú úlohu tiež zohrávajú moderné informačné technológie a Internet a transformácia jej industriálneho jadra na informačnú sieťovú ekonomiku.

Nová sieťovo orientovaná ekonomika ako základ hospodárskej politiky sa chápe ako realizácia dlhodobých strategických programov rozvoja informačnej spoločnosti, Internetu, digitálnej ekonomiky, elektronického obchodovania. Slovenská ekonomika a spoločnosť sa adaptujú na prebiehajúce procesy civilizačnej transformácie, výmenu zastaraných technológií, reorganizáciu ekonomiky do podoby sietí, rozšírenie trhového prostredia na vedu, vzdelávanie a zdravotníctvo, vzrast úlohy podnikateľských subjektov, neziskových organizácií a samosprávy, otváranie sa svetu, plnú integráciu do sietí svetovej ekonomiky a v neposlednom rade ekonomickú, politickú a spoločenskú stabilizáciu.

### **Sieťovo orientované riadenie ľudských zdrojov - ÁNO alebo NIE?**

Od sieťovo orientovanej ekonomiky sa teraz presunieme k sieťovo orientovanému riadeniu. Riadenie môžeme považovať za umenie. Umenie riadiť spočíva vo využívaní kladov, eliminovaní a odstraňovaní záporov. Každý riadiaci proces má cyklický, relatívne uzatvorený charakter. Na začiatku tohto procesu je stanovenie cieľov a úloh. Ukončuje sa vyriešením, respektíve splnením zadaných povinností. Riadiace rozhodnutie by malo byť okrem iného, hlavne pružné a dynamické, aby sa zabránilo nechceným situáciám.

O tom, aké sú najlepšie spôsoby riadenia zamestnancov, ako ich motivovať či ako zvyšovať ich lojalitu, treba, samozrejme, skúmať v každom čase. Príklady nových, lepších spôsobov manažovania ľudí firemní personalisti ocenia v každej dobe.

Slovenskí personalisti hovoria, že súčasnosť je pre nich výnimočná. Slovenský biznis sa v porovnaní s väčšinou iných krajín mení rýchlejšie. A navyše doba, keď bolo ústrednou, životne dôležitou témou podnikov riadenie nákladov či hľadanie trhov a odberateľov, ktorí odišli s politickými zmenami, je preč.

Pod vplyvom moderných technológií a zásadných zmien v spôsobe podnikania sa útvary riadenia ľudských zdrojov, ako sme ich poznali, vytrácajú. Dnešné organizácie sú z hľadiska svojich produktov, služieb a globalizácie natoľko rozmanité a rozsiahle, že k svojmu fungovaniu potrebujú viac než len bežnú sadu lokálne uskutočňovaných personálnych programov, ktoré im stačili v minulosti. S rozmanitosťou podnikania prišla i nutnosť popasovať sa s veľkým množstvom nových foriem odmeňovania, plánovania, vzdelávacích a rozvojových programov, typov kolektívnych dohôd ale aj politiky rozmiestnenia zamestnancov.

## Stratégia zavedenia personálnych technológií do riadenia ľudských zdrojov

Vo väčšine dnešných slovenských podnikov personálne funkcie podstupujú dôkladnú transformáciu, ktorá vedie k prijatiu nových spôsobov práce - schopnosť ponúknuť každému zamestnancovi individuálny personálny plán a program. Personálne plány a programy sa stávajú viac efektívnymi, teda ušitými na mieru a majú byť dodané tak, aby spĺňali špecifické potreby každého zamestnanca. S pomocou najmodernejších technológií personálnych portálov, musia byť nové personálne programy schopné doručiť a zapracovať svoje plány vo forme samoobslužných systémov, ktoré pri nižších nákladoch umožňujú rýchlejšiu a individualizovanú distribúciu služieb.

K tomu, aby sme mohli plniť množstvo úloh vyplývajúcich z administrácie rôznych personálnych činností, máme na výber doslova tisíce internetových a počítačových produktov. Väčšina našich organizácií si v dobrej viere zaobstarala tieto produkty s vidinou zlepšenia úrovne služieb poskytovaných ich zamestnancom a manažérom.

Zisťujeme však, že to, čo väčšine týchto podnikov chýba, je súhrny plán na získanie a využitie týchto technológií a služieb. Bez určujúceho plánu produktov často dochádza k chybám v prepojení a duplikácií inštalovaných databáz, ktoré majú tieto produkty podporovať a tak isto aj k prekryvaniu funkcií a ponukám služieb. Výsledkom je, že podniky nezískavajú žiadnu reálnu výhodu a naopak môže dôjsť aj k nárastu nákladov na údržbu a správu týchto produktov.

Primárnym cieľom personálnych technológií je pomôcť organizáciám dosahovať ich strategické aj operatívne ciele a úlohy.

Toto je možné dosiahnuť napríklad zabezpečením toho, aby zamestnanci a manažéri rýchlejšie dostávali potrebné informácie, zabezpečením správneho vzdelania a rozvoja zamestnancov, pomoci manažérom v efektívnom rozmiestňovaní ich podriadených, znižovaním nákladov na personálnu administratívu, existencie nových prístupov ku zvyšovaniu produktivity, pomocou pri zlepšení procesov hodnotenia a výberu pracovníkov.

Ak sa aj podnik rozhodne pre stratégiu zavedenia personálnych technológií do riadenia ľudských zdrojov musí si uvedomiť súvislosť tejto stratégie s podnikovou politikou, ale aj so smerovaním v oblasti informačných technológií.

Zodpovední pracovníci personálneho manažmentu musia teda rozhodovať o metódach, načasovaní a prioritách personálnych programov a aj o tom, akým spôsobom budú personálne plány realizované v podniku.

Oblasti ako vyhľadávanie a rozvoj vhodných pracovníkov, udržiavanie intelektuálneho kapitálu v podniku, rozvoj organizácie, zvyšovanie produktivity pracovníkov, hodnotenie manažérskych zručností, tvorba vhodnej štruktúry systému celkových odmien by mali patriť medzi hlavné body personálneho rozhodovania.

Sú srdcom role podnikového partnerstva. Väčšina personálnych činností sa teraz, keď sa zdvihla rola podnikového generalistu na úroveň podnikového partnera, nepretržite reorganizuje, aby dosiahla vyššiu efektívnosť.

Základom stratégie, čo každého personálneho podnikového partnera čaká, je vyriešiť koordináciu a prepojenie potrieb podniku s personálnymi produktmi a službami, z ktorých mnohé budú poskytované na regionálnej alebo národnej úrovni. Personálne riadenie ako celok musí mať schopnosť jednať globálne a zároveň musí mať kapacitu pre pochopenie a riešenie miestnych otázok a potrieb.

## Záver

Na konci si teda môžeme položiť otázku: Ako môžeme dosiahnuť skutočné zlepšenie personálnej práce a ako môžeme tento stav udržať?

Podľa nášho názoru, odpoveď v sebe skrývajú moderné informačné technológie. Väčšina podnikov si uvedomuje, že rozumným používaním sieťovo orientovaných technológií, a technológie stredísk služieb v personálnom riadení, ktoré sú usmerňované plánom personálnych technológií a realizované dobrým projektovým riadením, môžeme tieto ciele dosiahnuť alebo dokonca aj prekonať. Zvyšujúca sa premenlivosť podmienok, v rámci ktorých podniky fungujú, vyvoláva zvýšenú potrebu flexibility a pripravenosti na zmeny. Stále viac podnikov sa usiluje o efektívne riadenie poznatkov, snaží sa byť tým, čomu sa hovorí učiaca sa organizácia.

## Literatúra

- [1] WALKER, A. J. a kolektív: Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie. Grada Publishing, a. s., Praha, 2003. ISBN 80-247-0449-8.
- [2] FIALA, P.: Síťová ekonomika. Professional Publishing, Praha 2008. ISBN 978-80-86946-69-6.
- [3] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Management Press, Praha, 1995. ISBN 80-85943-01-8.