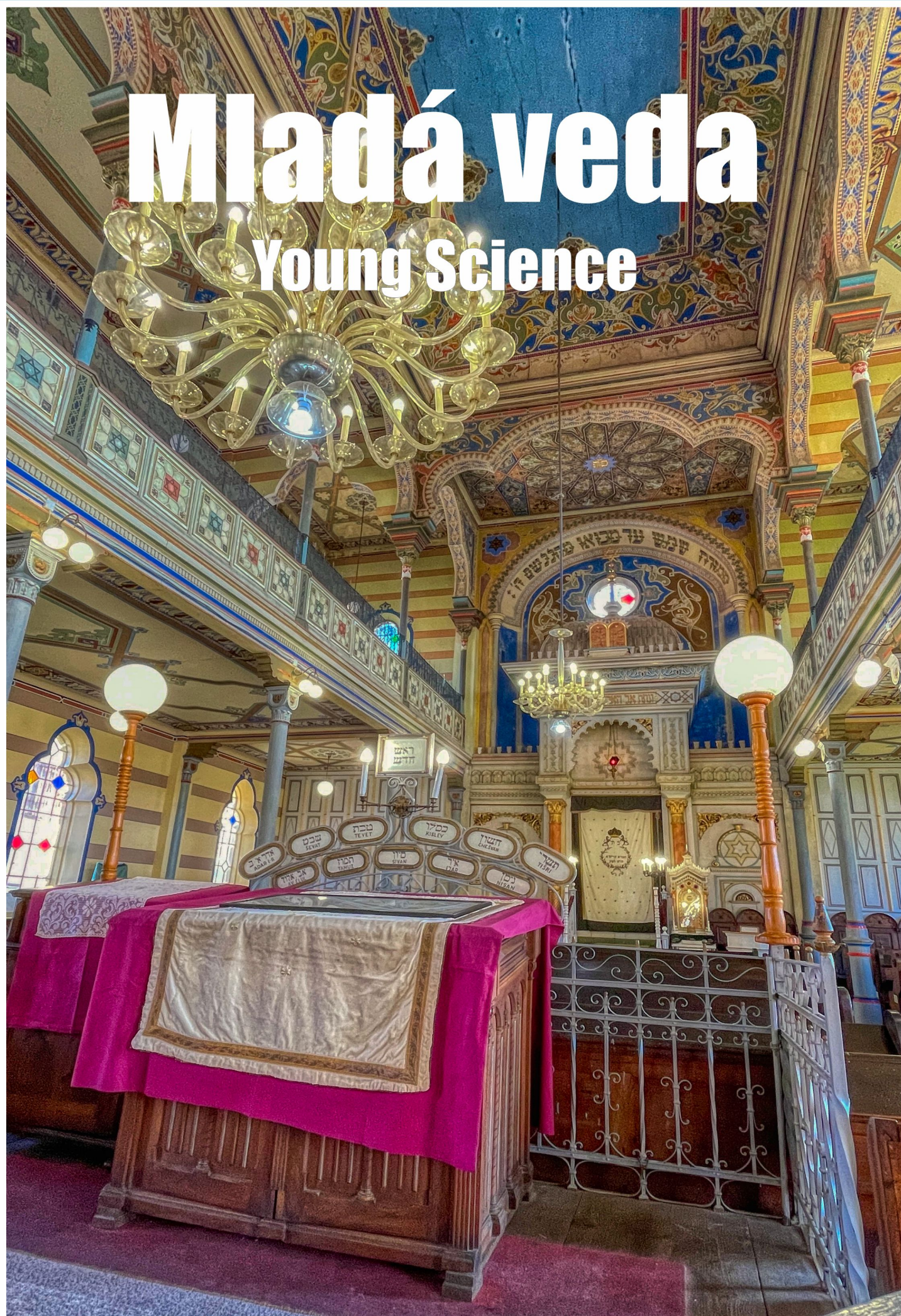


Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 3, ročník 9., vydané v októbri 2021

ISSN 1339-3189

Kontakt: info@mladaveda.sk, tel.: +421 908 546 716, www.mladaveda.sk

Fotografia na obálke: Ortodoxná synagóga v Prešove. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

doc. Ing. Peter Adamišin, PhD. (Katedra environmentálneho manažmentu, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Dr. Pavel Chromý, PhD. (Katedra sociálnej geografie a regionálneho rozvoje, Univerzita Karlova, Praha)

prof. Dr. Paul Robert Magocsi (Chair of Ukrainian Studies, University of Toronto; Royal Society of Canada)

Ing. Lucia Mikušová, PhD. (Ústav biochémie, výživy a ochrany zdravia, Slovenská technická univerzita, Bratislava)

doc. Ing. Peter Skok, CSc. (Ekomos s. r. o., Prešov)

prof. Ing. Róbert Štefko, Ph.D. (Katedra marketingu a medzinárodného obchodu, Prešovská univerzita, Prešov)

prof. PhDr. Peter Švorc, CSc., predseda (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

doc. Ing. Petr Tománek, CSc. (Katedra verejnej ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

REDAKCIA

Mgr. Branislav A. Švorc, PhD., šéfredaktor (Vydavateľstvo UNIVERSUM, Prešov)

PhDr. Magdaléna Keresztesová, PhD. (Fakulta stredoeurópskych štúdií UKF, Nitra)

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Inštitút histórie, Prešovská univerzita, Prešov)

RNDr. Richard Nikischer, Ph.D. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Praha)

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSŠ UKF, Nitra)

Mgr. Veronika Zuskáčová (Geografický ústav, Masarykova univerzita, Brno)

VYDAVATEĽ

Vydavateľstvo UNIVERSUM, spol. s r. o.

www.universum-eu.sk

Javorinská 26, 080 01 Prešov

Slovenská republika

© Mladá veda / Young Science. Akékoľvek šírenie a rozmnožovanie textu, fotografií, údajov a iných informácií je možné len s písomným povolením redakcie.

RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV POČAS PANDÉMIE - KOLEKTÍVNA INTELIGENCIA

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCE DURING PANDEMIC - COLLECTIVE
INTELLIGENCE

Zuzana Ondrejová, Silvia Rebrová¹

Zuzana Ondrejová pôsobí ako odborný asistent na Vysokej škole manažmentu v Bratislave. Venuje sa riadeniu ľudských zdrojov a marketingu. Silvia Rebrová pôsobí ako odborný asistent na Vysokej škole manažmentu v Bratislave. Venuje sa manažmentu podniku a environmentálnemu manažmentu.

Zuzana Ondrejová works as an assistant profesor at the School of Management in Bratislava. She specializes in HR and marketing. Silvia Rebrová works as an assistant profesor at the School of Management in Bratislava. She specializes in business management and environmental management.

Abstract

Resolving the global pandemic is the task of all governments in the world. Collective intelligence is a tool used not only by companies but also by governments to solve and to find the most appropriate ways to solve current problems. Collective intelligence is created to work together with groups of people using technology, in order to gain as much ideas and knowledge as possible to solve a problem.

Key words: human resource management, collective intelligence

Abstrakt

Riešenie globálnej pandémie je úlohou všetkých vlád na svete. Kolektívna inteligencia je nástroj, ktorý využívajú nielen spoločnosti ale i vlády na riešenie a hľadanie najvhodnejších spôsobov na vyriešenie súčasných problémov. Kolektívna inteligencia je vytvorená na spoluprácu skupín ľudí pomocou technológií, s cieľom získať čo najviac nápadov a poznatkov na riešenie problému.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, kolektívna inteligencia

¹ Adresa pracoviska: PhDr. Ing. Zuzana Ondrejová, PhD., Ing. Silvia Rebrová, PhD. MBA, Vysoká škola manažmentu, Panónska cesta 17, 851 04 Bratislava
E-mail: zondrejova@vsm.sk, srebrova@vsm.sk

Úvod

Riadenie ľudských zdrojov sa v posledných desaťročiach mení a rovnako ako vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti, i tu dochádza ku zmenám a novým postupom, objavujú sa nové trendy, ktoré majú rôzne využitie a dopady na zamestnancov, personálnych manažérov a firmy samotné. Významnou charakteristikou riadenia ľudských zdrojov je to, že je strategické. Táto charakteristika je vyjadrená pojmom „strategické riadenie ľudských zdrojov“ – ide o integrovaný prístup k vytváraniu stratégií ľudských zdrojov (personálnych stratégií), ktoré umožňujú organizáciám plniť svoje ciele. K faktorom, ktoré ovplyvňujú stav ľudských zdrojov a ľudského potenciálu v organizácii patrí okrem znalostí, skúseností a schopností pracovníkov tiež ich kreativita, schopnosť tvoriť a inovovať, flexibilita, tímová práca, pracovná motivácia, spokojnosť a loajalita. V súčasnej dobe sa otvorila diskusia o dopade COVID-19 na pracovné postupy, režimy riadenia ľudských zdrojov. Mnoho komentárov k týmto témam má všeobecný charakter a snaží sa definovať „nový normál“. Firmy riešia problematiku práce na diaľku – „home office“, hľadajú sa flexibilnejšie pracovné postupy. Covid 19 je globálna pandémia a je potrebné pochopiť jej vplyv na pracovné postupy, blahobyt a ľudské práva v konkrétnych kontextoch. Je pravdepodobné, že v kontexte jednotlivých krajín sa udeje veľa spoločných zmien, ale vzhľadom na inštitucionálne rozdiely by sa malo očakávať, že budú existovať lokálne nuansy.

Ako sa môžu lídri prispôbiť neistým časom?

Mnohí vedúci ľudských zdrojov riešia problémy pomocou známeho procesu: definovanie problému – riešenie premenných, ktoré ho komplikujú – definovanie stratégie, ako pokračovať vpred.

Ak vezmeme do úvahy výzvy, ktorým čelíme v súvislosti s pandémiou, sú to výzvy, ktorým mnohí vedúci ľudských zdrojov nikdy predtým nečelili. Je zrejmé, že výzvy sú kompilované, zložité a neznáme. Tradičné riešenie problémov, ktoré je zamerané na riešenie komplexných problémov, neprinesie najefektívnejšie riešenia. Aby boli lídri skutočne efektívni v tomto „novom normále“, musia upraviť, resp. vyvinúť nové základné schopnosti: komplexné myslenie. V tomto rámci je kľúčové využiť kolektívnu inteligenciu organizácie, uprednostniť hodnoty spoločnosti a umožniť vznik nových riešení.

Podľa prieskumu HPWP Group v roku 2019 sa viac ako 50% vedúcich HR snažilo zabezpečiť, aby zamestnanci získali zručnosti, potrebné na digitalizovanom pracovisku. Digitalizácia sa javila ako budúcnosť práce, bolo logické sa na ňu pripraviť. Podľa spomínaného prieskumu Covid -19 zmenil hracie pole. Vedúci ľudských zdrojov dnes nepretržite pracujú na opatreniach, ktoré zaisťujú bezpečnosť a prežitie zamestnancov. Prispôbujú sa práci na diaľku, riešia dovolenky zamestnancov, prepúšťania. Vytvárajú plán kontinuity činností, navrhujú postupy núdzovej komunikácie a zabraňujú šíreniu choroboplodných zárodkov vírusu v kanceláriách. Veľa tímov ľudských zdrojov sa zameriava na riešenie problémov vývojom nových politík a postupov. Prístup „politika univerzálna pre všetkých“ nevedie k vyriešeniu problémov, ale naopak, vedie k ďalším problémom. Je potrebné podporovať individuálne myslenie a tvorivosť, ktoré povedú k inovatívnym riešeniam. Zmena myslenia si vyžaduje odklon od komplikovaného myslenia a prijatie vedomia zložitosti. Komplikované problémy si vyžadujú lineárne myslenie – je možné ich

predvídať alebo sa im vyhnúť. V úplnom kontraste žijú zložité problémy v neznámom prostredí. Neexistujú žiadne overené postupy na ich riešenie, pretože sme ich nikdy nezažili a preto sa nedali ani predvídať. V tomto rámci je kľúčové využiť kolektívnu inteligenciu organizácie, uprednostniť firemné hodnoty a umožniť vznik riešení.

Kolektívna inteligencia

Slovom inteligencia bežne charakterizujeme individuálnu schopnosť učiť sa, riešiť problémy, plánovať budúcnosť a dávať zmysel nášmu vnútornému a vonkajšiemu svetu. To, čo označujeme inteligenciou, sa neobmedzuje iba na jednotlivca. Každý ľudský kolektív – skupina, organizácia či spoločnosť vykazuje prinajmenšom určitú schopnosť učiť sa, riešiť problémy, plánovať svoju budúcnosť a dávať zmysel okolnostiam vnútri i okolo seba. Ak by to nerobil, neprežil by. Môžeme hovoriť o individuálnej inteligencii i o kolektívnej inteligencii. Tiež možno rozlišovať rôzne druhy kolektívnej inteligencie – inteligenciu skupiny, organizácie či obce, inteligenciu celých spoločností či druhovú inteligenciu.

Kolektívna inteligencia je v podstate prepojenie ľudí a počítačov tak, aby vznikli inteligentné systémy, ktoré prinesú určitú pridanú hodnotu. Podľa štúdií existujú spoločnosti, ktoré využívajú kolektívnu inteligenciu pri svojich podnikateľských činnostiach. Zamestnanci alebo zákazníci sa sami podieľajú na vylepšení procesov vo firme. Niektoré spoločnosti zaviedli, že najlepšie nápady a myšlienky sú odmeňované – ide o motiváciu ľudí prinášať lepšie výkony.

NESTA (Národná nadácia pre vedecké technológie a umenie) definuje kolektívnu inteligenciu ako proces, pri ktorom veľká skupina jednotlivcov zhromažďuje a zdieľa svoje vedomosti, údaje a zručnosti na účely riešenia spoločenských problémov. Ide o druh múdrosti, ktorá vyviera zo skupiny. Koncept kolektívnej inteligencie hovorí, že keď ľudia spolupracujú, vytvárajú druh inteligencie, ktorá na individuálnej úrovni nemôže existovať. Kolektívna inteligencia vychádza zo spolupráce, kolektívneho úsilia a konkurencie mnohých jednotlivcov a objavuje sa pri rozhodovaní na základe konsenzu.

Existuje už dlho, ale vplyv pandémie – práca z domu a nárast nových technológií, umožňuje spájať čoraz viac jednotlivcov na väčšie vzdialenosti, umožňuje im zdieľať vedomosti, zručnosti a meniť to, čo sa zmeniť dá.

Kolektívne znalosti sa používajú pri vytváraní všeobecne známych platforiem ako sú Google a Wikipedia.

V podstate rovnakým spôsobom ako IQ popisuje inteligenciu jednotlivca, kolektívna inteligencia vykonáva túto funkciu v širšom meradle. Ide o dynamický koncept, ktorý podlieha novému vývoju vyvolanému rastúcou sofistikovanosťou technológií umelej inteligencie.

Kolektívna inteligencia výrazne prispieva k posunu vedomostí a sily z jednotlivca do kolektívu.

Sila kolektívneho myslenia:

- svojim zamestnancom, zákazníkom alebo obchodným partnerom umožníme, aby prinášali nápady, spolupracovali na inovatívnych produktoch, službách, procesoch, zákazníckej skúsenosti a zároveň máme istotu, že tieto nápady nikdy nezapadnú,

- dokážeme veľmi presne predpovedať, ktoré nápady budú v reálnom svete úspešné a preto sa do nich oplatí investovať,
- dlhodobo sa darí aktívne angažovať svojich zamestnancov v strategických zámeroch spoločnosti a zároveň sa presne vie, kto je v spoločnosti inovátor, alebo investor a či je spoločnosť ako celok inovatívna.



Obr. 1 – Sila kolektívneho myslenia
Zdroj: autorky

Kolektívna inteligencia na pracovisku

V súčasnosti nie je najdôležitejšou inteligenciou umelá inteligencia, ale práve kolektívna, ktorá zahŕňa aj ľudí aj počítače. Práva toto spojenie predstavuje v dnešnej dobe veľkú príležitosť, ktoré mnohé firmy nevyužívajú.

Organizácie môžu zvýšiť produktivitu a kreativitu vytvorením správnych podmienok, ktoré podporia využitie informácií a znalostí o systémoch, procesoch, produktoch a zákazníkoch. Lídri, ktorí poznajú vedomosti, skúsenosti a potenciál svojich zamestnancov sa snažia využiť kolektívnu inteligenciu a množstvo výhod s ňou spojených. Týmto spôsobom vedia zamestnancov motivovať a tým podporiť kľúčový prvok riadenia ľudských zdrojov – angažované pracovné sily. Na prvý pohľad by sa mohlo zdať, že inteligencia skupiny zodpovedá priemernej inteligencii jej členov, no predpoklad sa nepotvrdil. Nejde teda iba o to, zoskupiť množstvo šikovných ľudí, ale je potrebné skúmať faktory, ktoré zvyšujú kolektívnu inteligenciu skupiny. Ide napríklad o sociálnu vnímavosť členov skupiny. Dôležitá je tiež konverzačná rovnomernosť – rozumne vyvážený podiel na výmene názorov v skupine. Ak jedna osoba dominuje, znižuje sa celková kolektívna inteligencia skupiny. Okrem toho sa zistilo, že ženy vykazujú lepšie výsledky, ak ide o kolektívnu ako muži. Skupinu definujeme ako inteligentnú, ak je schopná dobre pracovať so širokou škálou rôznych úloh. (Malone) Malone uvádza 3 dôvody vedeckého skúmania kolektívnej inteligencie.

Prvým je snaha o pochopenie fungovania sveta a to predovšetkým spolupráca medzi ľuďmi a počítačmi.

Po druhé - pomoc podnikom, vládám a ďalším organizáciám zefektívniť svoju prácu a tretím je celkový potenciál celej veci. Malone uviedol: „*S tým, jak roste úzká spolupráce*

mezi lidmi a počítači, jeví se také jako čím dál více užitečné o lidech a počítačích na naší planetě přemýšlet jako o jistém druhu globálního mozku. Budoucnost našeho druhu může záviset na naší schopnosti využívat globální kolektivní inteligenci k rozhodnutím, která nejsou jen rozumná, ale také moudrá.“

Aspekty kolektivnej inteligencie

Podľa teoretikov Dona Tapscotta a Anthonyho Williamsa je kolektívna inteligencia výsledkom skupinového správania – ide o hromadnú spoluprácu založenú na niekoľkých odlišných pilieroch:

1. Otvorenosť

Znamená, že všetci účastníci pristupujú k svojej práci alebo projektu bez toho, aby si mysleli, že „táto myšlienka je moja“. Kolektívna inteligencia pomôže prevziať najlepšie nápady a názory členov tímu a pomôže ich implementovať do niečoho väčšieho. Funguje to iba vtedy, keď všetci spolupracujú. Keď podnik využíva kolektívne myslenie, kde každý spolupracuje a zdieľa svoje nápady, môže prinášať prelomové zmeny bez ohľadu toho, či ide o malú alebo veľkú firmu.

2. Dosah

Podnik môže využiť iných ľudí alebo skupiny ako zvyčajne v snahe zachytiť a využiť nové nápady, nové talenty a nové trhy – umožňuje mu to pokrok v technológii. Koncept prekonáva bariéry ako je hierarchické usporiadanie alebo funkčné oddelenia v podniku, môže uprednostniť pomoc zvonku. Príkladom môže byť vývoj otvoreného softwaru.

3. Zdieľanie

Ide o potrebu zdieľať duševné vlastníctvo s ostatnými v skupine. Ide o nevyhnutný predpoklad pre plynulú výmenu myšlienok a kritik.

4. Samoorganizovanie

Mechanizmy, ktoré umožňujú interakciu medzi členmi skupiny, môžu viesť k celku, ktorý je viac ako iba súčet jeho častí. Príkladom je Wikipedia. Aplikácia umožňuje ľuďom vytvárať hodnotu pridávaním alebo vyškrtávaním príspevkov iných účastníkov. Ale pozor na nebezpečenstvo: ak interakčné mechanizmy nie sú nastavené správne, môže sa stať, že celok bude menej ako súčet jeho častí.

Nástroje kolektivnej inteligencie

WIKI – označenie webov (hypertextových dokumentov), ktoré umožňujú užívateľom pridávať obsah, ale tiež im umožňujú meniť obsah.

Crowdsourcing – náhrada za outsourcing (jedna firma si objedná časť výroby u inej firmy). Vďaka stále väčšiemu rozšíreniu internetu je dnes ľahké nahradiť firmu internetových davom (crowd).

Web 2.0 – ustálené označenie pre etapu vývoja webu, vrátane jeho architektúry a aplikácií. Fáza sa vyznačuje: zmenou hypertextových stránok z izolovaných úložísk informáciou na

webové aplikácie pre koncových užívateľov, tvorbou a distribúciou webového obsahu dostupnou komukoľvek, otvorenou komunikáciou a zdieľaním, organizovanejším obsahom s prepracovanejšou hyperlinkovou štruktúrou.

Digg – je domovská stránka internetu, ktorá obsahuje najlepšie články a originálny obsah, o ktorom web v súčasnosti hovorí. Neobsahuje žiadny vlastný obsah, ten mu dávajú užívatelia. Princíp: registrovaný užívateľ nájde na internete zaujímavý článok a odkaz s popisom pridá na web. Ak si ho iný užívateľ prečíta a bude sa mu páčiť, môže ho kliknutím „diggnúť“, čo znamená, že hlasuje zaň, doporučí ho. Príspevky sa automaticky triedia podľa počtu „diggnutí“ a dostávajú sa na serveri vyššie a vyššie. Tie najlepšie sa dostanú i na hlavnú stránku svojej kategórie (články sú triedené podľa kategórií).

Groupthink - je spôsob myslenia v súdržných skupinách, ktorý vzniká v dôsledku skupinového tlaku na jednotlivcov konať určitým spôsobom. Je jav, ktorý nastáva, keď skupina jednotlivcov dosiahne konsenzus bez kritického uvažovania alebo hodnotenia následkov alebo alternatív. Groupthink je založené na spoločnej túžbe nenarušiť rovnováhu skupiny ľudí.

Spôsoby ako zvýšiť kolektívnu inteligenciu

1. Hodnotné názory a spätná väzba

Zamestnancom je potrebné poskytnúť priestor pre návrhy a názory a poskytnúť spätnú väzbu. Zamestnanci musia vedieť, že na ich názoroch a návrhoch záleží. Je potrebné usporiadať briefingy s manažérmi, aby cítili, že všetci sú na „jednej lodi“. Daný aspekt si vyžaduje jasnú stratégiu a odhodlanie celého riadiaceho tímu, vrátane všetkých líniových manažérov a vedúcich tímov.

2. Využiť každú príležitosť prispieť

Kolektívna inteligencia nie je iba „zásuvka“ nápadov. Zamestnanci musia mať prístup k dôležitým informáciám, musia mať priestor poskytovať návrhy kedykoľvek a kdekoľvek. Je potrebné vytvoriť fórum, na ktoré má zamestnanec prístup v práci, z domu, alebo na cestách. Je potrebné dať príležitosť prispieť. Fórum umožní klásť konkrétne otázky, na ktoré potrebujeme odpovede.

3. Podpora konštruktívnych konfliktov

Ľudia nemusia súhlasiť a nebudú. Konštruktívny konflikt otvára diskusiu, prináša riešenie pripúšťajúce voľbu, keď pomáha preklenúť ťažkosti, uvoľňuje emócie a poukazuje na riešenie situácií. Najlepšie rozhodnutia sa prijímajú na základe úplných informácií. Rozdiely diskutované s rešpektom a toleranciou podporia inovácie a kreativitu v organizácii – sú zdrojom pre udržateľné podnikanie.

4. Poznajte svojich zamestnancov

Každý priamy nadriadený by mal poznať jednotlivých členov tímu. Mal by budovať vzťahy, prejavíť záujem aj mimo pracoviska.

Výhody kolektívnej inteligencie

1. Kolektívna inteligencia robí tím inteligentnejším

Teoretici kolektívnej inteligencie sú presvedčení, že keď sa spoja rôzne mysle a názory, objaví sa nová úroveň porozumenia. Ak tím pracuje na prezentácii, ktorá má zaujať nového

klienta, potom každý z tímu prinesie niečo – všeobecná individuálna inteligencia, ale spoločne vytvoria niečo, čo sa nazýva všeobecný faktor kolektívnej inteligencie.

2. Kolektívna inteligencia zlepšuje kreativitu

Nápady a návrhy budú inovatívnejšie a úspešnejšie, ak budú vychádzať zo spolupráce rôznych ľudí –lepší sa inteligencia skupiny.

3. Kolektívna inteligencia zvyšuje produktivitu

Zamestnanci, ktorí majú pocit, že majú „hlas“, ktorý je v organizácii počuť, môžu zvýšiť produktivitu tým, že zamestnanci cítia zodpovednosť za svoje konanie. Je dokázané, že zamestnanci podávajú lepšie výkony, ak môžu rozhodovať o svojich pracovných podmienkach vďaka flexibilita a schopnosti prispôbiť sa situácii.

4. Kolektívna inteligencia zlepšuje koordináciu

Umožňuje pracovníkom nájsť nové a efektívnejšie spôsoby ako robiť veci – to znižuje potrebu dohľadu, čo manažérom šetrí čas a umožňuje sa sústrediť na iné veci a zároveň znižovať transakčné náklady.

5. Zníženie nákladov

Spoločnosť môže vytvoriť lepší produkt za kratší čas tým, že zverejní bezplatnú alebo otvorenú verziu tohto produktu pre verejnosť. Veľká skupina odborníkov, ktorí pracujú na riešení problému, dokáže produkt opraviť rýchlejšie, pri nižších nákladoch ako keby sa to spoločnosť snažila vyriešiť interne.

Záver

Prečo je kolektívna inteligencia dôležitá a prínosná?

Na rozdiel od jednoduchých problémov, ktoré majú jednoznačné riešenia, zložité problémy si vyžadujú riešenia neistoty a mnohých neznámych. Kolektívna inteligencia využíva pri riešení rôznych aspektov neistoty kombináciu údajov, technológií a rôznych ľudských schopností.

Pandémia Covid 19 nás uistila v tom, že žijeme v neistej dobe. Nie je pochýb, že s pojmom kolektívna inteligencia sa nestretávame naposledy. Bude zaujímavé sledovať výsledky výskumu predloženého fenoménu.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
doc. Ing. Igor Barényi, PhD.*

Použitá literatúra

1. Malone, T., Bernstein, M.(2015). *Handbook of Collective Intelligence*. MIT Press Ltd. ISBN 9780262029810.
2. Berditchevskaia, A., Peach, K., (2020) *Coronavirus: seven ways collective intelligence is tackling the pandemic* [online] In: <https://theconversation.com/coronavirus-seven-ways-collective-intelligence-is-tackling-the-pandemic-133553>[cit. 07-05-2021].
3. Bingham, S. (2020). *How HR Leaders Can Adapt to Uncertain Times* [online] In: <https://hbr.org/2020/08/how-hr-leaders-can-adapt-to-uncertain-times>[cit. 14-04-2021]
4. Malone, T.(2021) *Collective intelligence* [online] In: <https://www.edge.org/conversation/collective-intelligence>[cit. 14-04-2021].

5. Woolley, A., Aggarwal, I., Malone, T. (2015) *Collective Intelligence and Group Performance* [online] In: https://www.researchgate.net/profile/AnitaWoolley/publication/286512331_Collective_Intelligence_and_Group_Performance/links/567aa2c808aebccc4dfd3c46/Collective-Intelligence-and-Group-Performance.pdf [cit. 07-05-2021].
6. *How Companies Have Successfully Implemented Collective Intelligence (and You Can Too)* [online] In: <https://www.nextinit.com/implement-collective-intelligence> [cit. 10-05-2021].