

Mladá veda

Young Science



Mladá veda

Young Science

MEDZINÁRODNÝ VEDECKÝ ČASOPIS MLADÁ VEDA / YOUNG SCIENCE

Číslo 1, ročník 11., vydané v marci 2023

ISSN 1339-3189

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

Fotografia na obálke: Prichádza jar. © Branislav A. Švorc, foto.branisko.at

REDAKČNÁ RADA

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

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

Mgr. Jakub Köry, PhD. (School of Mathematics & Statistics, University of Glasgow, Glasgow)

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 veřejné ekonomiky, Vysoká škola báňská - Technická univerzita, Ostrava)

Mgr. Michal Garaj, PhD. (Katedra politických vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda, Trnava)

REDAKCIA

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

Mgr. Martin Hajduk, PhD. (Banícke múzeum, Rožňava)

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

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

PhDr. Veronika Trstianska, PhD. (Ústav stredoeurópskych jazykov a kultúr FSS 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

APLIKÁCIA NOVÝCH TRENDOV RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ORGANIZÁCI

APPLICATION OF NEW HUMAN RESOURCE MANAGEMENT TRENDS
IN THE ORGANIZATION

Marcel Orenič¹

Autor pôsobí ako interný doktorand na Fakulte verejnej správy Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. Vo svojom výskume (resp. dizertačnej práci) sa venuje riadeniu ľudských zdrojov.

The author works as an internal doctoral student at the Faculty of Public Administration, University of Pavel Jozef Šafárik in Košice. In his research (or dissertation) he deals with human resources management.

Abstract

The paper deals with the application of new human resources management trends in the organization. The choice of the topic is accompanied by topicality and a possible benefit for use in practice, as well as the fact that nowadays the development of trends in the field of human resources management is very fast, due to the constant advancement of technologies, to which organizations do not have time to react and implement them appropriately to effectively position themselves in positions of competitive advantage. The aim of the contribution is to develop a synthesizing text, a research summarizing text about selected new trends in human resources management and to evaluate their contribution in practice. In order to achieve the set goal, basic terms are defined as well as a view of the most current state in 2022. The second part of the contribution focuses on the analysis of individual trends such as E-learning, Home office, Gamification, Outsourcing, Employer branding, LinkedIn. In each analysis, specific trends, benefits for the organization, possible risks and results from their application in practice are defined. The contribution of the contribution is a summary of the most current new trends in the field of human resources management, an analysis of their benefits for organizations and the procedure for their application in practice.

Keywords: human resource management, HR, trends, strategic management

¹Adresa pracoviska: PhDr. Marcel Orenič, Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy, Popradská 66, 040 01 Košice
E-mail: marcel.orenic@student.upjs.sk

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá aplikáciu nových trendov riadenia ľudských zdrojov v organizácii. Výber témy je sprevádzaný aktuálnosťou a možným prínosom pre využitie v praxi, ako aj fakt, že v dnešnej dobe je vývoj trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov veľmi rýchly, kvôli neustálemu napredovaniu technológií na čo organizácie nestíhajú reagovať a vhodne ich implementovať k efektívnemu postaveniu sa do pozície konkurenčnej výhody. Cieľom príspevku je vypracovať syntetizujúci text výskumný sumarizačný text o vybraných nových trendoch v riadení ľudských zdrojov a zhodnotiť ich prínos v praxi. K splneniu stanoveného cieľa sú vymedzené základné pojmy ako aj pohľad na najaktuálnejší stav v roku 2022. Druhá časť príspevku sa zameriava na analýzu jednotlivých trendov ako E-learning, Home office, Gamifikácia, Outsourcing, Employer branding, LinkedIn. Pri každej analýze sú zadefinované konkrétne trendy, prínosy pre organizáciu, možné riziká a výsledky z ich uplatnenia v praxi. Prínosom príspevku je zhrnutie najaktuálnejších nových trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, analýza ich prínosov pre organizácie a postup ich uplatnenia v praxi.

Kľúčové slová: riadenie ľudských zdrojov, personalistika, trendy, strategické riadenie

Úvod

V súčasnej situácii, kedy trh zaznamenáva náročné obdobie v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa ukazuje samotné riadenie ľudských zdrojov, jej manažment a plánovanie ako najväčšia konkurenčná výhoda organizácii. Organizácie si každým rokom cenia svojich zamestnancov viac a prinášajú im rôzne benefity, uplatňujú nové postupy v snahe udržania svojich skúsených a vzdelaných zamestnancov a nájsť na trhu vhodných kandidátov na svoje voľné pozície. Práve všetkých týchto problémov sa týka uplatňovanie nových trendov v tejto oblasti.

Cieľom príspevku je na základe obsahovej analýzy teoretických poznatkov vypracovať syntetizujúci text o vybraných nových trendoch v riadení ľudských zdrojov a zhodnotiť ich prínos v praxi.

K splneniu stanoveného cieľa je potrebné vymedziť teoretické východiská skúmanej problematiky, kde sa v úvode príspevku venujeme vymedzeniu základných pojmov riadenia ľudských zdrojov, personálneho útvaru, strategického riadenia, nových trendov v riadení ľudských zdrojov ako aj pohľad na najaktuálnejší stav v roku 2022. Druhá časť príspevku sa zameriava na analýzu jednotlivých trendov ako Home office, E-learning, Outsourcing, Gamifikácia, Employer branding, LinkedIn – sociálna sieť. Pri každej analýze sú zadefinované konkrétne trendy, prínosy pre organizáciu, možné riziká a výsledky z ich uplatnenia v praxi. Prínosom príspevku je zhrnutie najaktuálnejších nových trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, analýza ich prínosov pre organizácie a postup ich uplatnenia v praxi.

Vymedzenie pojmov riadenia ľudských zdrojov

Pri štúdiu literatúry sa môžeme stretnúť s mnohými definíciami formulujúcimi pojem ľudské zdroje. Storey (1989) na veľmi všeobecnej úrovni definuje riadenie ľudských zdrojov ako „súbor vzájomne prepojených politík vychádzajúcich z určitej ideológie a filozofie.“ (Armstrong 2007, s. 27).

Riadenie ľudských zdrojov sa ukazuje ako „najmodernejšie poňatie personálnej práce. Vyznačuje sa predovšetkým tým, že kladie dôraz na strategický aspekt personálnej práce, t. j. venuje zvýšenú pozornosť perspektíve, formuluje dlhodobé, všeobecné a komplexne poňaté ciele personálnej práce previazané s ostatnými cieľmi organizácie, hľadá a navrhuje cesty k ich dosiahnutiu.“ Koubek (2011, s. 14). Ľudské zdroje považuje Armstrong (2007) za najcennejší kapitál pomáhajúci organizácii zvyšovať výkonnosť a konkurencieschopnosť. „Riadenie ľudských zdrojov je definované ako strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo v organizácii majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie“ (Armstrong 2007, s. 27).

„Riadenie ľudských zdrojov je prístup organizácie, ktorý má zamestnancom napomôcť k rozvíjaniu a uspokojovaniu svojich potrieb, ako pracovných, tak nepracovných“ (Armstrong 2015, s. 47).

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, ktorá sa vo vyspelom zahraničí začala formovať v priebehu 50. a 60. rokov. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva jadrom riadenia organizácie, jeho najdôležitejšou zložkou a tiež najdôležitejšou úlohou všetkých manažérov. (Koubek 2015)

Akákoľvek riadiaca činnosť musí mať svoj cieľ. To platí aj pre riadenie ľudských zdrojov. Cieľom je predovšetkým zaistenie efektívnosti činnosti zamestnancov, aby organizácia bola svojim výkonom efektívna a konkurencieschopná. Hlavnú úlohu v riadení a rozvoji ľudí má personálny útvar. Jeho personálna činnosť je rozsiahla. Zaoberá sa personálnym plánovaním, pritom spolupracuje s jednotlivými útvarmi organizácie, získavaním a výberom vhodných pracovníkov (cieľom je poskytnúť v správny čas správnych zamestnancov), rozmiestňovanie pracovníkov (uvádzanie nových pracovníkov, prevádzanie na iné pracovné miesta alebo funkcie, penzionovanie a prepúšťanie pracovníkov), stará sa o ich odborný rozvoj a vzdelávanie (získovanie potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, jeho realizáciu a hodnotenie prínosu vzdelávania), hodnotenie (v tejto oblasti nestačí posudzovať iba plnenie jednotlivých úloh tzv. operatívna zložka hodnotenia, ale je potrebné sa venovať aj dlhodobému rozvoju každého človeka tzv. strategická zložka) a samotné odmeňovanie zamestnancov, aj o to, aby v organizácii nedochádzalo k akýmkoľvek prejavom diskriminácie. Všeobecne povedané, personálny útvar sa stará o všetky záležitosti, ktoré sa týkajú pracovnoprávných vzťahov. K úlohe personalistov v organizácii Ulrich (2009) konštatuje že „personalisti musia plniť ako operatívne, tak strategické úlohy; musia byť dozorcami, kontrolórami aj partnermi; a musia preberať zodpovednosť ako za kvalitatívne, tak za kvantitatívne ciele, a to ako krátkodobé, tak dlhodobé. Aby personalisti pridávali hodnotu k svojej stále zložitejšej a komplexnejšej práci, musia vykonávať stále zložitejšie, komplexnejšie a časom dokonca paradoxné úlohy.“ (Ulrich 2009, s. 44) Organizácia, ktorá úspešne riadi ľudské zdroje, má stratégiu riadenia ľudských zdrojov spravidla veľmi dobre previazanú s celkovou stratégiou.

Strategické riadenie je súčasťou celoorganizačnej stratégie, jedná sa o integrovaný proces. Strategické riadenie ľudských zdrojov musí mať organizácia jasne formulované, aby zodpovedalo organizačnej stratégii a efektívne riadenie ľudských zdrojov bolo zárukou, že budú podávať kvalitné pracovné výkony a zabezpečia organizácii konkurencieschopnosť na

trhu. Ak hovoríme o integrovanom procese, máme na mysli horizontálnu (zaist'uje, aby rôzne zložky stratégie ľudských zdrojov boli vo vzájomnom súlade a vzájomne sa podporovali) a vertikálnu integráciu (zabezpečuje zhodu medzi organizačnou stratégiou a stratégiou ľudských zdrojov). (Armstrong 2007, s. 117)

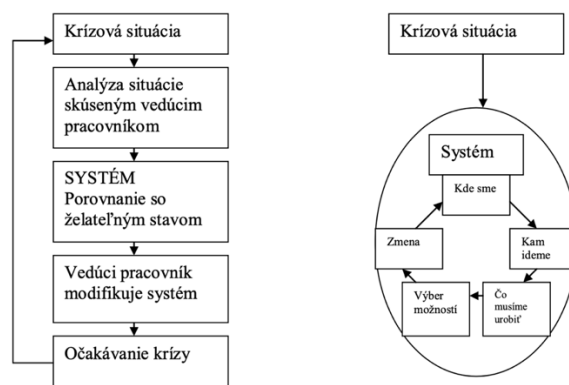
„Strategické riadenie ľudských zdrojov vytvára proces pre prechod od organizačnej stratégie k schopnosti organizácie a následne ku uplatňovaniu personálnych postupov. Strategické riadenie ľudských zdrojov slúži stranám zainteresovaným v organizácii (investorom, zákazníkom, pracovníkom), ktorí chcú, aby organizácia prinášala výsledky.“ (Ulrich 2009, s. 200)

Nové trendy v riadení ľudských zdrojov

Trendy sa samozrejme odvíjajú od polohy sledovanej organizácie. Bajzíkova (2011) definuje tieto základné rozdiely medzi európskym a americkým manažmentom:

- obmedzená autonómia zamestnávateľa – v porovnaní s európskymi podmienkami americké a britské organizácie majú väčšiu voľnosť napr. čo sa týka zmien v mzdách pracovníkov, alebo pri prijímaní a prepúšťaní zamestnancov,
- menší dôraz na trhové procesy, na vlastníctvo a finančné trhy – EÚ reguluje svojimi direktívami a nariadeniami celý proces zamestnávania, pre všetkých pracovníkov sa týmto vytvára rovnaká legislatívna základňa,
- menší dôraz na jednotlivca, ale väčší na skupinu – nízka miera dôležitosti vzájomného pôsobenia jednotlivcov, v Európe sa zdôrazňujú viac skupinové vzťahy platné v organizácii,
- väčší dôraz na pracovníkov a nie na manažérov – pre Európu je typické, že rozhodujúci v organizácii sú zamestnanci,
- rastúca úloha odborov v pracovnoprávných vzťahoch – odbory ovplyvňujú všetky oblasti zamestnaneckých vzťahov prostredníctvom kolektívneho vyjednávania,
- vyšší stupeň vládnych intervencií alebo vládnej podpory v mnohých oblastiach personálneho manažmentu. (Bajzíkova 2011)

Antalová (2011) považuje za hlavnú zmenu to, že v minulosti sa pristupovalo k manažmentu ľudských zdrojov mechanickým prístupom. Vytvárali sa pokyny a postupy a s nimi spojené kontrolné mechanizmy, aby zabezpečili plnenie úloh. V súčasnosti sa situácia zmenila. Rozdiel medzi starým prístupom k riadeniu ľudských zdrojov a novým prístupom sú zobrazené na obrázku č. 1 nižšie.



Obrázok 1 - Starý a nový prístup k riadeniu ľudských zdrojov
Zdroj: Antalová (2011)

Zo skúseností sa v posledných rokoch ukazujú tieto trendy:

Home office (domácka práca), Digitalizácia a automatizácia HR procesov, sociálne site (LinkedIn, Facebook, JobAngels: oslovenie aj pasívnych kandidátov, Big data (dáta súvisiace s ľuďmi) a prediktívne analýzy), Gamifikácia (hry a herné princípy pri získavaní, vzdelávaní a iných procesov v oblasti ľudských zdrojov), E-learning, Employer branding (atraktívny zamestnávateľ), AddWork (oslovenie mladých ľudí, spolupráca so školami), Onboarding (online prezentácie priestorov a procesov v organizácii), Outsourcing HR služieb (centrá zdieľaných služieb), Gig ekonomika (ekonomika na požiadanie – on demand economy – stav, keď poskytovateľ práce alebo služby nepracuje pre dodávateľa podľa vopred stanoveného plánu alebo zmluvy, ale len vtedy, keď o to objednávateľ požiadá, napr. Uber, bistro.sk, bolt).

10 trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov v roku 2022

1. Budúcnosťou zamestnania je blahobyt zamestnanca – pohoda, lepšie finančné zdravie a blaho zamestnancov už nepatrí dnes k benefitom, no skôr by mala byť príležitosťou zamestnávateľa podporiť zamestnanca aj mimo pracovného života. Podľa prieskumu Future Workplace Academy nejde len o fyzický blahobyt ale o emocionálne, finančné, sociálne a kariérne zdravie. (Meister 2022)

2. Výhody zvyšovania blaha zamestnancov môžu zastaviť veľkú rezignáciu – okrem zvyšovania miezd je jedným zo spôsobov ako prilákať a udržať zamestnancov aj spomínané benefity v oblasti pohody a blahobytu. Najžiadanejšie sú benefity v oblasti blaha ako finančná pohoda a duševná, resp. emocionálna pohoda. Preto by mali personalisti posúvať univerzálne riešenia benefitov k personalizovanému prístupu k benefitom pre blahobyt. (Meister 2022)

3. Hybridná práca je to, čo chce väčšina zamestnancov – podľa prieskumu spoločnosti Accenture sa zistilo, že až 83% pracovníkov uprednostňuje hybridný pracovný model. Podľa výskumu, ktorý uskutočnil Harvard Business School uvádza, že pracovníci považujú slobodu pracovať odkiaľkoľvek za dôležitú výhodu svojej práce. (Meister 2022)

4. Zamestnanci hľadajú spoločnosti, ktorých hodnoty zodpovedajú ich vlastným hodnotám – podľa výskumu Future Workplace a Blue Beyond Consulting 8 z 10 zamestnancov tvrdí, že je

dôležité, aby sa hodnoty ich spoločnosti zhodovali s ich vlastnými. (Meister 2022)

5. Nábor založený na zručnostiach je na vzostupe – viaceré spoločnosti testujú nábor založený na zručnostiach alebo prax stanovovania špecifických požiadaviek na zručnosti a kompetencie pre prácu namiesto toho, aby sa pozreli len na poverenia kandidáta. Glassdoor uvádza, že 15 veľkých spoločností ako je Google, Apple a Hilton Hotels ponúka dobre platené miesta tým, ktorí majú požadované zručnosti, no nemajú diplom. (Meister 2022)

6. Dlhovekosť vedie k viacerým kariéram – Stanford Center on Longevity predpovedá, že polovica dnešných 5-ročných môže očakávať, že sa dožije 100 rokov a v priebehu 100-ročného života môžu očakávať, že budú pracovať 60 a viac rokov. Neznamená to, že budú pracovať na jednej pozícii 60 rokov, no vedie to k lepšiemu nastaveniu vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie zamestnancov v rámci organizácie. (Meister 2022)

7. Zvyšovanie zručností v oblasti ľudských zdrojov je rozhodujúce pre vedenie transformácie pracovnej sily – HR sa často zameriava na školenia a zvyšovanie kvalifikácie kľúčových obchodných úloh a zabúda na zvyšovanie kvalifikácie členov vlastného tímu. Výskum Blue Beyond a Future Workplace academy (2021) identifikoval budovanie kultúry celoživotného vzdelávania a zvyšovanie kvalifikácie členov tímu pre vzdelávanie a rozvoj ako dve hlavné priority pre rok 2025. Pri skúmaní, aké zručnosti najviac potrebovali členovia tímu na vzdelávanie, zahŕňali obchodné zručnosti ako; obchodný a obchodný zmysel, analytika ľudí a digitálny marketing. (Meister 2022)

8. Silové zručnosti zahŕňajú ľudské zručnosti a digitálne technológie – rok 2021 nás naučil, že musíme rozvíjať odolnosť, aby sme sa prispôbili rýchlym zmenám v oblasti zamestnania. Rovnako sa muselo veľké množstvo zamestnancov naučiť pracovať na technologických platformách ako Zoom, Microsoft Teams a pod. V zostave LinkedIn 2021 Workplace Learning Report (2021), ktorá obsahuje 10 najlepších silových zručností je kombinácia odolnosti a zručnosti v oblasti technológie a digitálnej plynulosti. (Meister 2022)

9. Pracujúci rodičia očakávajú nový hodnotový návrh zamestnávateľa – pracujúci rodičia aj počas komplikácii s opatreniami proti šíreniu Covid-19 a tým, že deti nemohli navštevovať školy, boli vyčerpaní z problémov a povinností pri riešení týchto ťažkostí. Personalisti by preto mohli zvážiť vytvoriť špeciálne riešenia pre potreby takýchto zamestnancov ako napr. rozšírená rodičovská dovolenka, dotovaná starostlivosť o deti alebo posunutie flexibility a možnosti skrátenia pracovného týždňa, alebo dočasné preradenie na menej náročnú prácu. (Meister 2022)

10. Úloha manažéra oddelenia ľudských zdrojov bola povýšená a navždy zmenená – od vzniku pandémie Covid-19 sa dostali manažéri ľudských zdrojov do veľmi náročných časov a museli riešiť množstvo problémov. Najmä vytváranie flexibilných pracovných možností, zdravého prostredia a riešenie výpadku zamestnancov. Museli zabezpečiť rôzne technologické opatrenia aby aspoň v minimálnej možnej miere zabezpečili návrat zamestnancov do práce.

Jedna vec je jasná; lídri musia preukázať odolnosť, empatiu, transparentnosť a digitálnu plynulosť, aby zabezpečili, že každý bude mať hlas pri vytváraní budúcnosti práce. (Meister 2022)

Aplikácia nových trendov a postupov v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ich uplatnenie v praxi

Home office

Ak zamestnanec pracuje z domu len príležitostne a v pracovnej zmluve nie je práca z domu uvedená, je potrebné ustanoviť podmienky pre prácu z domu vnútroorganizačnou smernicou. V smernici bolo určené, že by bolo vhodné zabezpečiť zdravotný dohľad a sledovanie pracovných podmienok pri práci z domu, čo zvyčajne rieši pracovná zdravotná služba. Počas home office nemusí zamestnávateľ ponúkať rovnaké podmienky ako pracovisko. Keďže nejde o prácu na diaľku, zamestnávateľia sa pri práci z domu nemusia obávať ani o technické zariadenia zamestnancov, čo sa však dá upraviť aj internými smernicami. Ide o voľnejšiu formu pracovného dohľadu. Práve preto túto formu radi využívajú zamestnávateľia ako benefity k motivácii zamestnancov. (Zákon č. 311/2001 Z. z.)

Podľa štatistík Eurostatu za obdobie 2014 – 2020 (posledné najaktuálnejšie obdobie) bol celkový podiel pracujúcich z domu z celkového počtu zamestnaných v Európskej únii 12%. Na Slovensku to bolo 5,7%, čo je v porovnaní s rokom 2018 nárast o 2,1%. Stále však Slovensko zaostáva za priemerom Európskej únie. Priemer EU však vzrástol oproti roku 2019 až o 6,6%, za čím zrejme stojí flexibilita zamestnávateľov v prostredí obmedzení opatreniami proti šíreniu covidu. Výrazný nárast je viditeľný najmä v krajinách, ktoré majú moderné ekonomické aj politické prostredie, a teda podľa štatistík sú o krajiny Belgicko s podielom home office v roku 2020 – 17,2%, Dánsko (17%), Írsko (21%), Francúzsko (15,7%), Luxembursko (21,1%), Holandsko (17,8%), Rakúsko (18,1%), Fínsko (25,1%). Všetky štatistické údaje môžeme vidieť na tabuľke č.1, kde porovnávame najaktuálnejšie údaje rokov 2014 až 2020. Po vzatí v úvahu predchádzajúce štatistiky môžeme konštatovať, že ide o najrozšírenejšie využívaný nový trend v sledovanej oblasti. (Eurostat 2023)

Krajina	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Európska únia	4,8%	4,9%	4,8%	5,1%	5,2%	5,4%	12,0%
Belgicko	8,7%	8,1%	7,2%	6,9%	6,6%	6,9%	17,2%
Bulharsko	0,4%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,5%	1,2%
Česko	3,4%	3,5%	3,8%	3,9%	4,0%	4,6%	7,2%
Dánsko	9,9%	9,0%	8,4%	8,8%	7,8%	7,8%	17,0%
Nemecko	3,2%	3,3%	3,2%	4,8%	5,0%	5,2%	13,6%
Estónsko	5,5%	5,4%	5,8%	5,7%	7,4%	6,6%	12,2%
Írsko	3,6%	3,7%	3,3%	5,0%	6,5%	7,0%	21,5%
Grécko	2,7%	2,6%	2,6%	2,3%	2,0%	1,9%	7,0%
Španielsko	4,3%	3,6%	3,5%	4,3%	4,3%	4,8%	10,9%
Francúzsko	6,8%	7,0%	6,9%	6,7%	6,6%	7,0%	15,7%
Chorvátsko	1,4%	1,2%	1,4%	1,4%	1,4%	1,9%	3,1%
Taliano	3,2%	3,4%	3,3%	3,5%	3,6%	3,6%	12,2%
Cyprus	1,7%	1,5%	1,6%	1,2%	1,2%	1,3%	4,5%
Lotyšsko	2,5%	2,1%	2,6%	2,1%	2,9%	3,0%	4,5%
Litva	4,1%	3,0%	2,7%	2,6%	2,5%	2,4%	5,4%
Luxembursko	14,1%	13,2%	12,0%	12,7%	11,0%	11,6%	21,1%
Maďarsko	3,4%	3,4%	3,0%	2,5%	2,3%	1,2%	3,6%
Malta	2,7%	2,6%	3,6%	4,4%	5,8%	6,1%	14,8%
Holandsko	13,1%	13,6%	13,4%	13,7%	14,0%	14,1%	17,8%
Rakúsko	10,7%	10,2%	9,9%	9,5%	10,0%	9,9%	18,1%
Poľsko	4,6%	5,6%	5,3%	4,5%	4,6%	4,6%	8,9%
Portugalsko	6,6%	6,2%	6,3%	5,9%	6,1%	6,5%	13,9%
Rumunsko	0,4%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,8%	2,5%
Slovinsko	7,7%	7,9%	7,5%	7,2%	6,9%	6,8%	7,4%
Slovensko	3,5%	3,2%	3,2%	3,5%	3,6%	3,7%	5,7%
Fínsko	10,6%	12,0%	11,9%	12,3%	13,3%	14,1%	25,1%
Švédsko	4,9%	5,1%	5,1%	5,0%	5,3%	5,9%	
Island	7,1%	7,9%	7,6%	7,2%	6,5%	5,7%	8,7%
Nórsko	4,4%	4,1%	4,9%	5,1%	5,5%	5,0%	4,7%
Švajčiarsko	4,0%	4,2%	4,3%	4,0%	4,1%	3,9%	4,9%
Čierna Hora	6,0%	8,3%	7,4%	8,1%	6,4%	5,8%	7,5%
Severné Macedónsko				1,7%	1,9%	1,6%	2,9%

Tabuľka 1 - Podiel zamestnancov pracujúcich z domu v prostredí Európskej únie

Zdroj: Eurostat (2023)

Výsledky z praxe:

Podľa Apollo Technical (2022) sa musia spoločnosti vyrovnat' s tým, že väčšina zamestnancov dokončí svoju prácu doma. Odhad spoločnosti Upwork uvádza, že viac ako 26% pracovnej sily v USA, by mal do roku 2021 pracovať z domu. (Apollo Technical 2022) V roku 2021 kedy boli kvôli pandémie viacerí zamestnanci nútení pracovať z domu, tak pre 70% z vyššie spomínanej skupiny boli virtuálne stretnutia menej stresujúce ako tie v kanceláriách. Nateraz až 64% uprednostňuje hybridnú formu stretnutí podľa správy Owl Labs (Owl Labs 2021). Podľa prieskumu ConnectSolutions až 77% tých zamestnancov, ktorí pracujú z domu aspoň niekoľkokrát v mesiaci, vykazujú zvýšenú produktivitu. Za rovnaké časové obdobie spraví viac práce 24% pracujúcich a napokon viac práce za kratší čas robí 30% pracujúcich. (SHRM 2015) Štúdia Owl Labs (2021) rovnako zistila, že zamestnanci dostali jednorazovú kompenzáciu na výdavky za prácu z domu od 40% zamestnávateľov. Podľa štúdie Stanfordu na vzorke 16 000 pracovníkov sa počas 9 mesiacov zistilo, že práca z domu zvyšuje produktivitu o 13%. Toto zvýšenie bolo spôsobené väčším počtom hovorov za minútu, čo pripisujú tichšiemu a pohodlnejšiemu prostrediu na prácu, rovnako z dôvodu nižšieho počtu prestávok a prekážok v práci. Rovnako sa zaznamenalo zlepšenie spokojnosti s prácou. (Owl Labs 2021)

Z pozorovania môžeme sledovať viaceré poznatky. Najmä to, že zamestnanci nemusia do práce dochádzať a tento čas môžu efektívne ušetriť, čo vedie k ich väčšej spokojnosti. Naopak, minimalizuje sa sociálny kontakt s kolegami a teda ich mentálne zdravie upadá a môže ich to viesť k depresiám, preto je dôležité nájsť vhodné riešenie pomeru práce doma a práce na pracovisku v danej organizácii. Pracovníci sa snažia byť čo najproduktívnejší v rámci samoorganizácie, no niekedy je nutný dohľad manažérov, čo môže spôsobovať problémy v produktivite, taktiež kvôli zníženej komunikácii môže dôjsť k zvýšeniu konfliktov medzi kolegami. Preto si to vyžaduje vyššie množstvo aspoň alternatívnej komunikácie formou e-mailových správ, virtuálnych hovorov a pod.

Zamestnanci, ktorým organizácia dovolí prácu formou home office musia mať dostatočnú disciplínu, pretože v domácom prostredí sa nájde množstvo rušivých podnetov (členovia domácnosti, domáce zvieratá, domáce práce, a pod.), čo by mohlo priniesť opak želaného účinku. Takýto zamestnanec musí mať striktné vymedzený pracovný život od súkromného, aby nezanedbávali pracovné povinnosti na úkor súkromných a rovnako tak súkromné záležitosti na úkor tých pracovných, pretože aj z občasného narušenia sa môže stať rutina, ktorá môže pracovníkovi narušiť jeho psychickú pohodu. Zamestnanec preto musí určiť svojmu rodinnému okoliu hranice a vymedziť pravidlá počas svojej domáckej pracovnej doby. Samozrejme je nutné vhodné rozdelenie pozícií v organizácii, nakoľko to nie je vhodnou prácou pre každú pozíciu, rovnako je potrebné ku každému pristupovať individuálne, nakoľko neexistuje šablóna určenia ideálneho množstva práce na home office a priamo úmernej zvýšenej produktivite. Napokon sú aj pozície pre ktoré by bola práca na doma vhodnou aj 5 dní v týždni, ako napr. účtovník v účtovnej organizácii, ktorá má agendu prepojenú cez sieť no dôležitým faktorom je aj typ zamestnanca, pretože u niektorých by to mohlo viesť k zníženej produktivite, disciplíne a morálke.

Ďalším dôležitým faktorom je zhodnotiť, kto si takúto formu práce môže dovoliť z pohľadu zamestnávateľa. Veľké korporácie, ktoré nemajú detailný dosah na celú štruktúru zamestnancov, no majú dobre vypracovanú organizačnú štruktúru organizácie, systém práce, správne nastavené vzdelávanie, tak jednoznačne pre nich bude efektívnejšie prejsť na dlhodobú prácu formou home office a šetriť náklady na prevádzku pracoviska, najmä na nižších pozíciách od ktorých sa nevyžadujú vysoké očakávania, zodpovednosť a kreativita. Dobré to funguje vo veľkých organizáciách ako je napr. Apple, Google, IBM, ale aj rôzne veľké finančné inštitúcie kde je obrovské množstvo zamestnancov, ktorí síce vykonávajú dôležitú ale neviditeľnú prácu. Na opačnej strane stojí malá spoločnosť, ktorá potrebuje rýchlo napredovať, prinášať zlepšenia, vyťažiť zo svojich zamestnancov maximum, mať náskok pred konkurenciou, kde je nutný fyzický kontakt vedenia so zamestnancami. Potrebujú vysokú mieru interakcie, čo by naopak len pri udržiavaní aktuálneho stavu nestačilo.

E-learning

Vzdelávať svojich zamestnancov musí každá organizácia. Záleží už iba na nej akú formu si zvolí. Ako najčastejšie a najefektívnejšie zabezpečenie vzdelávania zamestnancov sa javí forma e-learningu. Táto forma vzdelávania znamená elektronické učenie ako forma vzdelávacieho procesu, ktorý využíva informačné technológie. Najzaujímavejším prínosom

tohto trendu v oblasti riadenia ľudských zdrojov je najmä šetrenie nákladov, ktoré by boli spojené s fyzickým školením a množstvom stráveného času. Ušetria sa teda cestovné a režijné náklady a prináša sa flexibilita prístupu k školeniam v akomkoľvek čase na akomkoľvek mieste s prístupom na internet. (Koubek 2015)

Výhody e-learningu

Najpodstatnejšou výhodou je najmä zníženie nákladov na organizáciu školenia, aj napr. v obrovskej organizácii, ktorá vie realizovať povinné školenie BOZP formou e-learningu. Je to hlavný parameter, na ktorý sa pri rozhodovaní o implementáciu daného trendu budeme pozerieť. Ale rovnako veľkým prínosom sú aj jeho ďalšie výhody, ktoré môže organizácia využiť na svoj rozvoj. Obrovská rýchlosť distribúcie materiálov zamestnancom ako aj vysoká prístupnosť. Online vzdelávací systém sa dokáže na mieru prispôbiť a nastaviť skutočne akémukoľvek typu organizácie podľa jeho potrieb, organizačnej štruktúry a veľkosti organizácie. Môžeme teda konštatovať, že ide skutočne o univerzálny nástroj k efektívnejšej práci v oblasti riadenia ľudských zdrojov, najmä teda vzdelávania. E-learning je možné vďaka moderným technológiám implementovať okrem riadenia ľudských zdrojov aj do plánovania podnikových zdrojov, riadenia vzťahu so zákazníkmi a pod. Veľmi jednoduchými sú aj jazykové varianty jednotlivých školení, ktorý si vie školený zamestnanec zvoliť. V prípade ak je do e-learningu implementované aj hodnotenie formou testov, ide taktiež o ich objektívne hodnotenie softvérom. Z uvedeného vyplýva, že e-learning je jedinečným riešením vzdelávania v organizácii najmä vďaka svojej flexibilitě, štandardizácii, nákladovej a časovej efektívnosti.

Výsledky z praxe

Podľa spoločnosti Kremsa Digital (2018) sa čas štúdia skráti o 40 až 60%. Rovnako ochota zamestnancov vzdelávať sa až päťnásobne vzrastá. Nadobudnuté informácie e-learningovým vzdelávaním sa, sa u zamestnancov uchováva o 25 až 60% trvácnejšie. Organizácie, ktoré vyskúšali implementovať e-learning, 42% z nich uvádza, že tieto procesy mali pozitívny dopad na ich obraty. Dokonca 72% z nich uvádza, že vďaka e-learningu pocítili aj významnú konkurenčnú výhodu. (Kremsa 2018)

Podľa spoločnosti Mynd SK (2021) štúdia zistila, že 89% ľudí hovorí, že video je efektívny nástroj školenia, 96% opýtaných tvrdí, že je pre nich dôležité, či ich zamestnávateľ ponúka školenia a iné možnosti vzdelávania, 93% respondentov uvádza, že sa cítia v práci spokojnejší vďaka školeniam. Taktiež 58% opýtaných uviedlo, že na získavanie nových zručností využíva online video. Z toho vyplýva, že video je teda jednoznačne najefektívnejším nástrojom vzdelávania zamestnancov. (Pakosová 2021)

Podľa štatistík zverejnených B2W group vychádzajúcich zo štúdií vychádza, že spoločnosti, ktoré ponúkajú školenia na pracovisku, generujú približne o 26% vyššie príjmy na zamestnanca, 12% HR manažérov uviedlo „nedostatočné školenie“ ako hlavný dôvod odchodu zamestnancov, E-Learning zvyšuje mieru uchovania o 25% – 60%, 72% organizácií verí, že e-learning im pomáha zvýšiť ich konkurenčnú výhodu prostredníctvom obnovených a aktuálnych znalostí, je to jedno z najrýchlejšie rastúcich odvetví, od roku 2000 je miera

rastu trhu 900%, štúdia Open University zistila, že e-learningové kurzy spotrebujú v priemere o 90% menej energie a produkujú o 85% menej emisií CO₂. (Kremsa 2018)

Outsourcing

Outsourcing sa týka využívania externých zdrojov v organizácii. Stručne povedané, môžeme využiť externých dodávateľov na vykonávanie niektorých činností v rámci nášho podnikania. Možnosť využitia závisí od nasledujúcich faktorov: veľkosť organizácie, plány do budúcnosti, väzby medzi outsourcovanými aktivitami a aktivitami, ktoré zabezpečujú chod organizácie, dostupnosť. Outsourcing závisí na veľkosti organizácie. Väčšie spoločnosti majú spravidla všetky potrebné oddelenia. V rámci outsourcingu využijú len určitú činnosť, prípadne doplnkové služby. Menšia organizácia bude outsourcovať takmer všetko v rámci konkrétnej oblasti, napr. účtovníctvo. Vyhľadá externú organizáciu alebo živnostníka, ktorý bude pre ňu vykonávať účtovnícke služby. Za poskytnuté služby môže zaplatiť jednorazovo alebo paušálne, v stanovených splátkach. Externé zdroje sú prínosné aj v prípade, že organizácia uvažuje nad znížením nákladov, alebo chce sústrediť pozornosť zamestnancov len na konkrétnu činnosť a zvyšok ich povinností preniesie na externistov. V oblasti riadenia ľudských zdrojov sa formou externých zdrojov využívajú služby ako výber a nábor nových zamestnancov, školenie zamestnancov, výkon personálnej agendy a pod. V našich podmienkach tieto služby vykonávajú personálne agentúry. (Koubek 2015)

Výhody outsourcingu

Spoločnosť Purity service (2022), ktorá túto službu poskytuje uvádza nasledujúce výhody (obdobné výhody uvádzajú aj ďalšie konkurenčné spoločnosti):

- zníženie personálnych a prevádzkových nákladov,
- pomerne krátka doba realizácie,
- zvýšenie kvality a spoľahlivosti v oblasti spracovania mzdovej a personálnej agendy,
- úspora času,
- archivácia a správa všetkých dokumentov u dodávateľa pracovníkov,
- úspora nákladov na školenia a kurzy pre personálne oddelenie,
- ochrana pred únikom informácií o citlivých údajoch organizácie,
- odpadajú náklady za personálny softvér, jeho licencie a aktualizácie,
- odpadajú starosti z kontroly štátnych orgánov,
- ide o celosvetový trend, ktorý sa postupne rozširuje,
- flexibilita,
- agenda je spracovaná s platnou slovenskou legislatívou,
- individuálny a ústretový prístup dodávateľa. (Purity service 2022)

Výsledky z praxe

Podľa americkej spoločnosti NEMR HR z New Jersey (2022), ktorá vykonáva služby outsourcingu v oblasti HR, opisuje 10 faktov potvrdzujúcich efektívnosť trendu využívania outsourcingu v organizáciách:

1. Majitelia malých organizácií strávia 35% času úlohami v oblasti ľudských zdrojov. Od popisov práce, cez vybavovanie zdravotných benefitov až po mzdy. Ak vezmeme do úvahy

40 hodinový pracovný týždeň (ktorý je reálne u majiteľov organizácii výrazne objemnejší) je to ušetrených až 14 hodín týždenne, ktoré dokáže majiteľ venovať ďalšiemu rozvoju svojej organizácie.

2. Priemerná mzda v podmienkach USA pre skúseného profesionálneho personalistu predstavuje ročne 88.500,- USD. Náklady na outsourcing môžu byť výrazne nižšie, čo je aj práve najdôležitejším faktorom rozhodnutie menších organizácii pre výber outsourcingu. Rovnako je to aj v európskych podmienkach a tento trend je skutočne rozšírený na oboch kontinentoch.

3. Zatiaľ čo rozdelenie pracovnej záťaže medzi rôznych jednotlivcov sa zdá byť životaschopným prístupom, často sa ignoruje množstvo produktívneho času strateného zamestnancami, ktorí sa štandardne starajú o ľudské zdroje. Podľa spoločnosti pre riadenie ľudských zdrojov 24 hodín týždenne.

4. Zamestnávateľa môžu byť penalizovaní finančnými sankciami za porušenie legislatívy v oblasti riadenia ľudských zdrojov.

5. Náklady na výmenu zamestnanca sa môžu pohybovať od polovice po dvojnásobok jeho ročného platu. V skutočnosti podľa Amerického inštitútu práce zo všetkých odchodov zamestnancov zo zamestnania mohol v 78% prípadov práve zamestnávateľ.

6. Podľa správy EEOC o diskriminácii na pracovisku. V roku 2020 agentúra zabezpečila rekordnú sumu vymáhania a to viac ako 535 miliónov USD pre obeť a vyriešenie takmer 71.000 poplatkov za diskrimináciu na pracovisku. Diskriminácia je len jeden typ zamestnaneckého súdneho sporu, ktorý podľa Hiscox v priemere stojí zamestnávateľa 160.000,- USD.

7. Vybavenie nároku zamestnanca v súdnom spore trvá v priemere 318 dní, čo je ďalšie neefektívne plytvanie časom, ktorému sa dá predísť outsourcingom, na ktorý práve toto riziko prenášame.

8. Ďalšie riziká a sankcie spojené s americkou legislatívou, no rovnako je to aj v podmienkach Slovenskej republiky.

9. Obrovské sankcie za porušenie zákonníka práce (v našich podmienkach) ako aj opakované porušenia. Najmä správne nastavenie mzdy, nadčasov, dovolení a pod. Všetky sankcie sa môžu sčítať.

10. Spracovanie mzdy, technológie zamestnávania, čas a dochádzka, zdravotné benefity pre zamestnancov, sprostredkovateľ dôchodkového plánu, získavanie talentov, správcovia tretích strán, poistenie odmeňovania pracovníkov, HR koučovia a právnici v zamestnaní. Efektivita a úspora času je v tomto prípade 10-násobná. (NEMR HR 2022)

Gamifikácia

Gamifikácia sa využíva už dlhodobo. Najjednoduchší spôsob vysvetlenia je vernostný systém zbieranie a následná výmena bodov za zľavy v obchodných reťazcoch. Ide teda o integráciu herných mechanizmov do procesov obchodu, marketingu, na web, do aplikácií, vzdelávania a pod. Ide o efektívny a zábavný spôsob ako podporiť a zvýšiť účasť cieľového publika. V podmienkach ľudských zdrojov ide najmä o využitie gamifikácie v procese výberu zamestnancov. Ak je proces výberu zdĺhavý a náročný, môže sa stať, že kandidát to

jednoducho vzdá uprostred. Cieľom je teda vytvorenie pozitívneho zážitku z výberového konania. (Olexová 2011)

Príkladom je projekt organizácie PwC Hungary Multipoly zameraný na získavanie nových talentov. Kandidáti získavali body za plnenie jednotlivých úloh – nahranie aktuálneho životopisu, vyplnenie testu a zároveň mali priestor riešiť problémy vo virtuálnom prostredí, s ktorými sa zamestnanci organizácie stretávajú v reálnom živote. Tento prístup umožnil nielen dôkladné preverenie schopností a zručností kandidáta, ale zároveň vytvoril príležitosť oboznámiť sa s organizačnou kultúrou. Kandidáti, ktorí sa projektu zúčastnili, takisto dosahovali lepšie výsledky na osobných pohovoroch a organizácia tiež zaznamenala 190% nárast v počte záujemcov. (Lugera 2016)

Podľa Lugera (2016) je takisto možné prepojenie gamifikácie s už spomínaným vzdelávaním formou e-learningu. Deloitte do svojho vzdelávacieho programu zakomponovali získavanie odznakov za plnenie jednotlivých úloh a rebríček najlepších hráčov, ktorý sa menil každý týždeň – šanca dostať sa medzi TOP hráčov zvyšovala motiváciu zamestnancov zapájať sa do programu a spoločnosť zaznamenala 37% nárast v počte zamestnancov, ktorí sa na stránku vzdelávacieho programu vracali každý týždeň. Okrem získavania odmien za splnenie konkrétnych úloh tento systém odmeňoval hráčov aj „snowflake“ odznakmi – napr. ak si rovnaké video pozrel celý tím v priebehu jedného týždňa, všetci boli príjemne prekvapení nečakaným bonusom. Práve dôraz na pozitívne zážitky počas hry je dôležitou súčasťou gamifikácie, na ktorú by sa nemalo zabúdať. Lugera (2016) taktiež uvádza, že k väčšiemu zapojeniu zamestnancov do diania organizácie implementovala aj spoločnosť Bluewolf, ktorá sa rozhodla podporiť pro-sociálne správanie svojich zamestnancov v online prostredí. Podporu a odmenu získali tí, ktorí sa aktívne podieľali na budovaní organizácie na internete formou príspevkov na LinkedIn, písanie blogov, zdieľania relevantného obsahu a pod. (Lugera 2016)

Výsledky z praxe

Analýza trhu s gamifikáciou portálu financesonline odhaľuje, že neangažovaní zamestnanci stoja americké organizácie každoročne viac ako pol milióna dolárov. Je to vysoká cena za nesústredenosť zamestnancov.

Podľa výskumov Apostolopoulos (2019), Maske (2019), Lynkova (2021), Ceros (2019), Heimburger a kol. (2019) a Sharma (2020) sú zhrnuté nasledujúce zistenia:

- 33% zamestnancov uprednostňuje vo svojich vzdelávacích platformách efekty podobné hre,
- 83% zamestnancov, ktorí absolvujú gamifikované školenia, je v práci viac motivovaných,
- 61% zamestnancov absolvuje gamifikované školenie,
- negamifikovaný tréning má tendenciu nudiť sa 49% zamestnancov,
- udržanie vedomostí sa zvýši o 30%, ak je ústna a/alebo textová prezentácia doplnená obrázkami, infografikou a inými typmi vizuálov,
- 12% zamestnancov, ktorí absolvujú negamifikované školenia, je neproduktívnych, čo je viac ako tých, ktorí absolvujú gamifikované školenia (3%),

- Typy školení, ktoré by zamestnanci radi absolvovali, sú školenia o dodržiavaní pravidiel spoločnosti (30%), školenia o produktoch a službách (18%) a školenia na rozvoj zručností (16%),
- 89% zamestnancov si myslí, že by boli v práci produktívnejší, keby bola viac herná,
- 88% respondentov tvrdí, že gamifikácia ich robí šťastnejšími v práci,
- 78% respondentov si myslí, že spoločnosti by boli žiadanejšie, keby bol ich náborový proces gamifikovaný,
- herné prvky v práci spôsobujú, že 87% zamestnancov sa cíti viac sociálne prepojených,
- najbežnejšími prvkami gamifikácia, s ktorými sa zamestnanci stretávajú, sú odznaky (71%), aplikácia alebo softvér, ktorý hodnotí ich výkon (59%), virtuálne alebo fyzické odmeny (56%) a rebríčky (51%),
- pracovné aplikácie alebo procesy, ktoré by sa zamestnanci radi stali gamifikovanými, sú školiaci softvér (33 %), komunikačný softvér (30%), kontaktný softvér (15%), softvér na riadenie projektov (12 %) a softvér na dokumenty (10%),
- 72% zamestnancov uviedlo, že ich gamifikácia motivuje k tvrdšej práci,
- miery konverzie webových stránok s interaktívnym obsahom sú takmer šesťkrát vyššie ako tých, ktoré ho nemajú,
- gamifikácia môže zvýšiť produktivitu spoločnosti až o 50% a angažovanosť zamestnancov o 60%,
- 86% mladých uchádzačov o zamestnanie si myslí, že gamifikácia v práci je zábavná a príjemná,
- 71% zamestnancov verí, že gamifikácia vedie k zvýšeniu úrovne energie,
- 66% zamestnancov tvrdí, že gamifikácia v práci znížila úroveň ich stresu. (Chang 2023)

Employer branding

Pracovný portál Profesia (2021) ho definuje ako všetky aktivity spojené so zamestnávateľskou značkou. Zjednodušene povedané, ide o to, ako organizáciu ako zamestnávateľa vnímajú vlastní zamestnanci a verejnosť. Každá organizácia má zamestnávateľskú značku. Môžete ju nechať vyvíjať sa prirodzene, alebo môžete zobrať veci do vlastných rúk a svoju značku zamestnávateľa posilniť. Dobré je vždy začať internou analýzou a stanoviť si EVP. Následne môže začať svoju zamestnávateľskú značku komunikovať verejnosti. EVP je súhrn vízie spoločnosti, prístupu k zamestnancom, organizačnej kultúry, možnosti kariérneho postupu, vzdelávania a benefitov. Správne definovaná EVP vydrží roky, no v prípade potreby sa ju netreba báť upraviť. Profesia (2021)

Výhody employer branding

Portál Profesia (2021) stanovuje výhody kvalitného employer branding:

1. Rýchlejšie obsadené voľné pozície: Ak employer branding funguje, hľadanie nových zamestnancov by malo prebiehať rýchlejšie a efektívnejšie. Uchádzači radi zareagujú na príležitosť pracovať u atraktívneho zamestnávateľa.
2. Lojalita súčasných zamestnancov: Nízka fluktuácia je požadovaný parameter každého

pracovníka ľudských zdrojov, ktorý chce mať dlhoročných zamestnancov, ktorý budú ochotní odporučiť svoju prácu aj svojmu okoliu a známym.

3. Dobré meno zamestnávateľa: Dlhodobá a konzistentná komunikácia zamestnávateľskej značky prinesie zvýšenie povedomia o organizácii. Dôležité je, že verejnosť bude poznať nielen to, čo robí, ale bude si vedieť predstaviť, akým zamestnávateľom je. To pomôže získať kvalitnejších uchádzačov o zamestnanie. Pre 27 % ľudí je dobré meno zamestnávateľa najdôležitejšia informácia pri posudzovaní pracovnej ponuky. (Profesia 2021)

Výsledky z praxe

Z nižšie uvedených štatistík podľa portálu Recruiter (2022) vyplýva, že employer branding je nevyhnutná v akejkoľvek veľkej organizácii. Funguje ako zabezpečenie príchodu talentov do organizácie. Je nutné investovať do budovania značky, pretože je to aktuálnou potrebou, nielen trendom. V posledných rokoch sa funkcia získavania talentov čoraz viac transformuje na náborový marketing.

- 55% náborových lídrov na celom svete má proaktívnu stratégiu značky zamestnávateľa,
- 59% náborových lídrov na celom svete investuje viac do zamestnávateľských značiek.
- 86% ľudí v HR si myslí, že nábor sa čoraz viac podobá marketingu,
- 80% náborových manažérov verí, že zamestnávateľská značka má významný vplyv na prijímanie veľkých talentov,
- 72% náborových lídrov na celom svete súhlasilo s tým, že zamestnávateľská značka má významný vplyv na nábor,
- 84% uchádzačov o zamestnanie súhlasí s tým, že povest' budúceho zamestnávateľa je rozhodujúcim faktorom pri uchádzaní sa o prácu,
- organizácie s pozitívnym imidžom zamestnávateľskej značky získajú dvakrát toľko žiadostí, na rozdiel od negatívnej zamestnávateľskej značky,
- 75% aktívnych uchádzačov o zamestnanie je ochotných uchádzať sa o prácu, ak potenciálny zamestnávateľ aktívne spravuje svoju zamestnávateľskú značku,
- 79% uchádzačov o zamestnanie bude pri hľadaní využívať sociálne médiá,
- 83% zamestnancov a uchádzačov o zamestnanie si pri uchádzaní sa o prácu pravdepodobne skúma online recenzie a hodnotenia spoločností,
- viacgeneračná pracovná sila (68% mileniálov, 54% ľudí z generácie X a 48% boomerov) prejavuje záujem navštíviť kanály sociálnych médií potenciálnych zamestnávateľov, aby zhodnotili svoju značku,
- organizácie so zlým imidžom značky zamestnávateľa majú za následok o 10% vyšší plat, aby prilákali potenciálnych zamestnancov,
- organizácie s pozitívnou značkou zamestnávateľa môžu viesť k zníženiu nákladov na prenájom o 50%,
- takmer 30% uchádzačov o zamestnanie odíde zo zamestnania do troch mesiacov od nástupu z dôvodu nesúladu očakávaní medzi zamestnancami a značkou zamestnávateľa,
- 50% potenciálnych kandidátov súhlasí s tým, že nemajú záujem pracovať pre

spoločnosť so slabou značkou zamestnávateľa, a to ani za lepší plat,

- 92% uchádzačov o zamestnanie by uvažovalo o zmene zamestnania v spoločnosti s dobrou zamestnávateľskou značkou,
- potenciálni uchádzači o zamestnanie pri hľadaní pracovných podmienok v spoločnosti dôverujú zamestnancom, ktorí sú trikrát dôveryhodnejší ako generálni riaditelia. (Recruiter 2022)

Z uvedených štatistík vychádza, že moderná pracovná sila hľadá najmä na dôveryhodnosť a renomovanosť zamestnávateľa, ktorý poskytne uchádzačovi o prácu jeho rozvoj talentu, skúseností až po jeho odchod. V dnešnej dobe, keď kvalitná pracovná sila chýba, je teda employer branding a budovanie reputácie nevyhnutnosťou. Najväčšie úsilie zamestnávateľov by malo smerovať do online prostredia sociálnych sietí, web stránok recenzií a ďalších prezentačných stránok. Pozitívne dobré meno pomáha organizáciám znižovať ich variabilné náklady a naopak negatívne zlé meno núti zamestnávateľov nastavovať vyššie platy, čiže strácajú tú obrovskú konkurenčnú výhodu, ktorá je napokon aj veľmi nákladnou, keďže mzdy sú v organizácii značnou nákladovou položkou. Je dôležité, aby manažéri spoločnosti a personalisti spolupracovali na vybudovaní kultúry, pre ktorú chcú ľudia pracovať a chcú s ňou obchodovať.

LinkedIn

LinkedIn, sociálna pracovná sieť, je tu už dlho a je samozrejmosťou pre každého personalistu, no aj napriek tomu v dnešnej dobe ju mnoho menších zamestnávateľov vôbec nepozná, resp. ju nevyužíva. Ale nielen menší zamestnávateľia, ide aj o väčšie organizácie, ktoré fungujú možno viac-menej na lokálnej úrovni a prichádzajú tým o ďalší potenciál konkurenčnej výhody z ľahko dostupného zdroja. Na tejto sociálnej sieti sa stretávajú profily organizácií, personalistov a pracujúcich členov, resp. uchádzačov o prácu. Každý má vyplnený profil podľa svojho životopisu a teda zahŕňa jeho vzdelanie, pracovnú históriu, absolvované školenia, jeho prednosti, skúsenosti a pod. Samozrejme ak hovoríme o komplexne vyplnenom profile. V príspevkoch jej členovia zdieľajú rôzne odborné názory a skúsenosti. LinkedIn je obľúbeným miestom personalistov, keďže si môžu uchádzača o pracovnú pozíciu prezrieť.

V roku 2021 počet užívateľov tejto platformy vzrástol o 47 miliónov a dostal sa na celkový počet 722 miliónov. Čo hovorí o jeho obrovskej sile a potenciáli. Na Slovensku počet užívateľov medziročne oproti roku 2020 vzrástol o 70 tisíc a jej celkový počet užívateľov je zhruba 650 tisíc. Nejde však len o plne aktívnych členov, čo žiaľ túto štatistiku skresľuje. Podľa štúdie a prieskumoch užívateľskej aktivity LinkedIn má v priemere 40% aktívnych mesačných užívateľov. Podnikajte (2021)

Využitie LinkedInu

Podľa Rawson internet marketing (2021) je nasledovné využitie platformy najbežnejšie:

Vytváranie obsahu, ktorý je prínosom pre publikum – Či už ide o zástancov spoločnosti, jej obľúbených zákazníkov, odberateľov, dodávateľov, zamestnancov a pod. dokážeme takto rozšíriť globálny dosah a vplyv. Obsah vo forme prezentácií, blogov, infografík, webinárov, videí, podcastov, alebo len bežných príspevkov ktoré oslovia cieľové

publikum. Čím viac uverejňovaných príspevkov, tým viac sledovateľov profil organizácie osloví. Zdieľanie príspevkov z interného prostredia spoločnosti, z jej noviniek a vývoja prinesie obrovské množstvo interakcií, čím bude spoločnosť atraktívnejšou pre potenciálnych uchádzačov, stálych zamestnancov, ale i pre odberateľov svojich produktov a služieb.

Predstavovanie nových produktov a služieb – Viac ako polovica predajcov tvrdí, že generovali predaj prostredníctvom LinkedIn. Ľudia radi sledujú organizácie a značky na sociálnych sieťach najmä pre rôzne propagačné akcie, najnovšie informácie o jej produktoch, zákaznícky servis a že majú možnosť ihneď ponúknuť spätnú väzbu. Samozrejmosťou je aj využitie odkazov na webstránky a ďalšie stránky organizácie.

Odlíšenie sa od konkurencie – Osloviť potenciálnych nových zamestnancov môžeme vhodným popisom svojej spoločnosti zdôraznením toho, ako sa odlišujeme od konkurencie. Zverejňovaním správ o spoločnosti, kultúre, vyjadrenie poslania a vízie značne vyvolá u uchádzača záujem o prácu v takej spoločnosti. Využívanie príbehov, grafík, fotografií dáva používateľom siete dojmy a obraz o tom ako spoločnosť myslí a koná. Čím transparentnejší a autentickejší obraz, tým lepší dojem.

Hľadanie kandidátov na pozície v organizácii, ktorý môžu významne prispieť k úspechu – Množstvo profilov užívateľov LinkedInu je plné cenných informácií o ľuďoch, ktorý hľadajú prácu. Vyobrazuje ich stabilitu, záznam o úspechoch a komplexný prehľad uchádzača, pretože každý sa chce prezentovať v tom najlepšom svetle. Prijatím takýchto zamestnancov bude spoločnosť profitovať z ich odbornosti, aktivity a energie. Zamestnanci, ktorý sú na takýchto sieťach aktívny, udržiavajú vzťahy s kolegami, súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi a robia to správne môžu výrazne vylepšiť zisk a hodnotu organizácie.

Čiastočný prehľad o konkurencii – Jednoduché je sledovanie trendov a zmien v odvetví organizácie, pretože množstvo organizácií zdieľa svoj obsah na profiloch na LinkedIn. Ide teda o ďalšiu konkurenčnú výhodu a príležitosť na získavanie talentov a rast podnikania.

Zlepšenie svojej pozície v internetových vyhľadávačoch – Vyhľadávacie nástroje vyhodnocujú stránky a príspevky spoločnosti LinkedIn vysoko, čo v dôsledku častých príspevkov na túto sociálnu sieť vieme zlepšiť výsledky vyhľadávania potenciálnych uchádzačov o zamestnanie, ale aj predaj produktov a služieb. (Rawson 2021)

Analýza vývoja trendov v podmienkach Slovenskej republiky

Podľa Hudákovej (2022) na Slovensku chýba koncepcia celoživotného vzdelávania. Zhrnula 4 najdôležitejšie faktory, prečo na Slovensku chýbajú kvalifikovaný ľudia pre novovytvorené pozície, čo vyúsťuje do aktuálneho negatívneho trendu v oblasti ľudských zdrojov:

1. Školstvo: Mnohé štúdie, ako i zamestnávateľia poukazujú na to, že sme jednou z najhoršie pripravených krajín na digitalizáciu a automatizáciu. Školstvo je zanedbávané, nemá potrebnú podporu, stratégiu, koncepciu ani finančnú podporu, rovnako bez akejkoľvek koncepcie celoživotného vzdelávania, ktoré je v tejto dobe nevyhnutnosťou.
2. Kvalita pracovnej sily: Podľa prieskumu OECD sú zručnosti študentov na Slovensku pod priemerom v porovnaní s krajinami OECD, ba dokonca s vysokým podielom študentov s výrazne nízkymi výsledkami. To im teda obmedzuje uplatnenie na pracovnom trhu

a možnosť získať lepšie platenú pozíciu. Vysoká štruktúra nezamestnaných ľudí ukazuje vysoký percentil mladých ľudí so stredoškolským a vysokoškolským vzdelaním, ktorý však nezodpovedajú potrebám zamestnávateľom. Chýbajú profesie v sektore energetiky, informačných technológií, v oblasti služieb, gastronómie a cestovného ruchu.

3. Demografia: Starnúca populácia spôsobí v budúcnosti vysoký nedostatok pracovnej sily. Rovnako už teraz zamestnávatelia nechcú zamestnávať ľudí nad 50 rokov. Organizácie chcú paradoxne viac zamestnávať mladých ľudí, ktorý naopak nechcú pracovať. Ako riešenie tu pripadá možnosť migrácie.

4. Odchod talentov: Slovensko sa potýka rovnako s odchodom mladých talentov do zahraničia. Za posledné roky odišlo zo Slovenska približne 300 tisíc mladých ľudí, čo je alarmujúce. Dôvodom je kvalitnejšie vzdelanie, lepšie kariérne možnosti, zárobky alebo podmienky na život. (Hudáková 2022)

Možným riešením tohto negatívneho trendu môže byť nadviazanie spolupráce zamestnávateľov so vzdelávacími inštitúciami ako sú napr. stredné a vysoké školy, pretože vývoj v ekonomike a najmä obchodu je výrazný a pokrokový a naopak vývoj v školstve nijako nepokročil a preto už uchádzači s požadovaným vzdelaním nenapĺňajú potrebné znalosti. (Hudáková 2022)

Záver

Cieľom príspevku bolo na základe obsahovej analýzy teoretických poznatkov vypracovať syntetizujúci text o vybraných nových trendoch v riadení ľudských zdrojov a zhodnotiť ich prínos v praxi.

K splneniu stanoveného cieľa sme v úvode vymedzili teoretické východiská skúmanej problematiky riadenia ľudských zdrojov, personálneho útvaru, strategického riadenia, nových trendov v riadení ľudských zdrojov ako aj pohľad na najaktuálnejší stav v roku 2022. V dnešnej dobe stojí všetko v organizácii na kvalitných a spokojných zamestnancoch. Či už ide o zamestnancov na vrchole organizačnej štruktúry, alebo na nižších úrovniach. Oblasť riadenia ľudských zdrojov je jednou z oblastí, ktorá sa musí veľmi rýchlo dokázať adaptovať a prispôbovať novým rýchlo sa vyvíjajúcim trendom. Pokiaľ včas nezareaguje, môže podstúpiť riziko rýchlej stagnácie a interných problémov organizácie. Pre čo najefektívnejšie fungovanie ľudských zdrojov, ale i všetkých procesov v organizácii je dôležité rýchlo, efektívne a racionálne implementovať všetky nové trendy, ktoré trh ponúka.

Druhá časť príspevku sa zameriavala na analýzu jednotlivých trendov ako Home office, E-learning, Outsourcing, Gamifikácia, Employer branding, LinkedIn – sociálna sieť. Pri každej analýze boli zadefinované konkrétne trendy, prínosy pre organizáciu, možné riziká a výsledky z ich uplatnenia v praxi.

Prínosom príspevku je zhrnutie najaktuálnejších nových trendov v oblasti riadenia ľudských zdrojov, analýza ich prínosov pre organizácie a postup ich uplatnenia v praxi. Je dôležité uvedomiť si aké významné je vzdelávanie zamestnancov. Ešte relevantnejším je vzdelávanie ich vedenia. Podstatným je robiť všetko moderne a efektívne, keďže v dnešných podmienkach je ľahký prístup k dátam a údajom aby organizácie vedeli čo najviac prosperovať a generovať zisky na základe zvýšenia produktivity a efektivity ich zamestnancov.

*Tento článok odporúča na publikovanie vo vedeckom časopise Mladá veda:
ThDr. Vlastimil Bajuzik, PhD., MSc.*

Použitá literatúra

1. ANTALOVÁ, M., 2011. *Ludské zdroje a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 162 s. ISBN 978-80-225-3234-1.
2. APOLLOTECHNICAL, 2022. *Surprising working from home productivity statistics*. [online]. [cit. 20. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.apollotechnical.com/working-from-home-productivity-statistics/>>.
3. APOSTOLOPOULOS, A., 2019. *The 2019 Gamification at Work Survey*.
4. ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydanie. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BAJZÍKOVÁ, E. a kol., 2011. *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského. 216 s. ISBN 978-80-223-2989-7.
6. CEROS, 2019. *Interactive Content Marketing: A Beginner's Guide*.
7. EUROSTAT, 2023. *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. [online]. [cit. 21. februára 2023]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSA_EHOMP__custom_899843/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=1a955ba3-e7ff-42b5-9449-69a6db8750ff>.
8. HEIMBURGER, L., BUCHWEITZ, L., GOUVEIA, R., KORN, O., 2019. *Gamifying Onboarding: How to Increase Both Engagement and Integration of New Employees*. Advances in Social and Occupational Ergonomics, Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics, 3 – 14.
9. HUDÁKOVÁ, A., 2022. *Toto sú štyri dôvody, prečo je na Slovensku málo kvalifikovaných kandidátov na nové pozície*. [online]. [cit. 23. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.trend.sk/biznis/toto-su-styri-dovody-preco-je-slovensku-nedostatok-kvalifikovanych-ludi>>.
10. CHANG, J., 2023. *54 Gamification Statistics You Must Know: 2021/2022 Market Share Analysis & Data*. 2022. [online]. [cit. 22. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://financesonline.com/gamification-statistics/>>.
11. KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplnené vydání. Praha: Grada Publishing. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
13. KREMSA, 2018. *Čo je to e-learning a prečo by ho mala používať aj vaša firma*. [online]. [cit. 23. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://kremsa.sk/co-je-e-learning-preco-ho-mala-pouzivat-aj-vasa-firma/>>.
14. LUGERA, 2016. *Ako môže gamifikácia zlepšiť vaše HR procesy*. [online]. [cit. 22. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://lugera.sk/blog/moze-gamifikacia-zlepsit-vase-hr-procesy/>>.
15. LYNKOVA, D., 2021. *Top Gamification Statistics of 2020: Next Level Gaming*.
16. MASKE, P., 2019. *Benefits of gamification in training*.
17. MEISTER, J., 2022. *Top Ten HR Trends For The 2022 Workplace*. [online]. [cit. 25. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2022/01/05/top-ten-hr-trends-for-the-2022-workplace/?sh=59ea95253006>>.
18. NEMRHR, 2022. *Making the case for HR outsourcing – 10 statistics*. [online]. [cit. 25. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://nemrhr.com/the-case-for-hr-outsourcing-10-statistics/>>.
19. OLEXOVÁ, C., 2011. *Riadenie ľudských zdrojov praktikum*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm. 105 s. ISBN 978-80-225-3260-0.



20. OWL LABS, 2021. *State of remote work 2021*. [online]. [cit. 24. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021>>.
21. PAKOSOVÁ, K., 2021. *Efektívne vzdelávanie zamestnancov?* [online]. [cit. 20. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://blog.mynd.com/sk/efektivne-vzdelavanie-zamestnancov-e-learning/>>.
22. PODNIKAJTE, 2021. *LinkedIn a jeho potenciál pre firmy: čo ponúka a v čom môže pomôcť?* [online]. [cit. 23. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/marketing/linkedin-potencial-pre-firmy>>.
23. PROFESIA, 2021. *Čo je employer branding a ako vám pomôže získať kvalitných uchádzačov.* [online]. [cit. 24. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://firma.profesia.sk/aktualita/employer-branding/>>.
24. PURITYSERVICE, 2022. *Komplexná správa ľudských zdrojov.* [online]. [cit. 22. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.purityservice.sk/outsourcing/>>.
25. RAWSON INTERNET MARKETING, 2021. *6 Business Benefits of a LinkedIn Company Page.* [online]. [cit. 25. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://rawsoninternetmarketing.com/social-media-6-benefits-linkedin-company-page/>>.
26. RECRUITER, 2022. *Key Stats That Prove the Importance of Employer Branding.* [online]. [cit. 25. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.recruiter.com/recruiting/key-stats-that-prove-the-importance-of-employer-branding/>>.
27. SHARMA, A., 2020. *Back To Basics: How Gamification Can Improve Employee Engagement In 2020.*
28. SHRM, 2015. *Study: Teleworkers More Productive – Even When Sick.* [online]. [cit. 24. februára 2023]. Dostupné na internete: <<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/teleworkers-more-productive-even-when-sick.aspx>>.
29. ULRICH, D., 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. 172 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
30. ZÁKON Č. 311/2001 Z. z. *Zákonník práce*.

Mladá veda

Young Science

ISSN 1339-3189