

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/D/2021/36100138879165188

**KOMPETENČNÝ PROFIL PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA
V MALOM PODNIKU**

Diplomová práca

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**KOMPETENČNÝ PROFIL PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA
V MALOM PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku
Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu napísala samostatne a použitá literatúra je uvedená v zozname bibliografických odkazov.

V Bratislave, 3. mája 2021

.....

Podpis

POĎAKOVANIE

Moje poďakovanie patrí vedúcej diplomovej práce pani prof. PhDr. Miroslave Szarkovej, CSc. za konzultácie a nápady na zlepšenie.

ABSTRAKT

ČIRČOVÁ, Vanda: Kompetenčný profil personálneho manažéra v malom podniku [Diplomová práca]. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu - Vedúca záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. - Bratislava: FPM EUBA, 2021. 80 s.

V súčasnosti sa väčšina absolventov univerzít s ekonomickým zameraním snaží zamestnať v sfére manažmentu a budovať si kariéru. Poznatky, ktoré získajú študenti na vysokých školách, komplexne nezodpovedajú požadovaným parametrom obsadenia riadiacej funkcie. Okrem poznatkov si táto profesia vyžaduje súbor kompetencií a zručností, ktoré sú budované a rozvíjané celoživotne. Faktom ostáva, že človek, ktorý vykonáva funkciu manažéra, by mal disponovať určitými osobnostnými predpokladmi za účelom efektívneho vykonávania profesie. Objektom skúmania zručností a kompetencií riadiacich pracovníkov už nie je len oblasť všeobecného manažmentu, ale aj funkčné oblasti podnikov. Predkladaná záverečná práce akcentuje na dôležitosť sféry riadenia ľudských zdrojov, ako aj zručnosti a kompetencie personálneho manažéra, ktoré tvoria jadro riadenia podniku ako celku so zameraním na malé podnikanie. V súvislosti s konceptom Industry 4.0, Spoločnosť 5.0 a vzniknutou pandemickou situáciou z roku 2020, skúmame zmeny zručností a kompetencií personálneho manažéra v malom podniku.

Kľúčové slová: personálny manažér, malý podnik, kompetencie, zručnosti, Industry 4.0, Spoločnosť 5.0

ABSTRACT

Competency profile of a personnel manager in a small company [Master Thesis]. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration; Department of Management – Supervisor: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. - Bratislava: FPM EUBA, 2021. 80 p.

Nowadays most university graduates from economic universities are trying to be employed in the management field and thus build a career. The knowledge that the students acquire at the universities does not comprehensively correspond to the required parameters of the management position. Besides the knowledge this profession requires a set of competencies and skills which are built and developed throughout the whole life. The fact remains that a person performing the function of a manager should have certain personal prerequisites in order to perform the profession effectively. The research object of competencies and skills of managers is no longer just a field of general management but also the functional areas of companies. The presented final thesis emphasises the importance of human resource management and skills and competencies of a personnel manager which forms the core of the management of the company as a whole with a focus on small business. In connection with the Industry 4.0 and Society 5.0 concept and pandemic situation from 2020 we are examining changes in the skills and competencies of a personnel manager in a small company.

Key words: personnel manager, small company, competencies, skills, Industry 4.0, Society 5.0

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenia problematiky na Slovensku a v zahraničí	10
1.1 Kompetencie personálneho manažéra	15
1.1.1 Pojmy kompetencia a kľúčová kompetencia	16
1.1.2 Klasifikácia kompetencií a ich rozvoj	19
1.1.3 Prienik zručností a kompetencií personálneho manažéra v malom podniku.....	23
1.2 Zručnosti personálneho manažéra	24
1.3 Komparácia kompetencií personálnych manažérov z hľadiska veľkosti podnikov 30	
1.3.1 Problematika malých podnikov	30
1.3.2 Komparácia malých a veľkých podnikov z hľadiska personálneho manažmentu.....	36
1.4 Transformácia kompetencií personálneho manažéra v kontexte priemyselných revolúcií a COVID-19.....	38
1.4.1 Industry 4.0	38
1.4.2 Spoločnosť 5.0	41
1.4.3 Virtuálne organizácie	45
2 Ciele, metodika práce a metódy skúmania	48
3 Výsledky práce a diskusia	50
Záver	64
Zoznam použitej literatúry	66
Internetové zdroje:	69
Prílohy.....	72
Príloha 1 – Dotazník	73

Obsah obrázkov, tabuliek a grafov

Obrázok 1 - Fázy rozvoja kompetencií	22
Obrázok 2 - Poznatky z psychológie	25
Obrázok 3 - Zložky EQ	27
Tabuľka 1 - Krízové kompetencie manažéra	21
Tabuľka 2 - Rozvoj personálnych kompetencií	22
Tabuľka 3 - Kategorizácia podnikov	33
Tabuľka 4 - Komparácia tradičnej a virtuálnej organizácie	47
Tabuľka 5 - Údaje o skúmanom podniku	50
Graf 1 - Očakávané zručnosti personálneho manažéra	56
Graf 2 - Reálne zručnosti personálneho manažéra	56
Graf 3 - Očakávané kompetencie personálneho manažéra	58
Graf 4 - Reálne kompetencie personálneho manažéra	59
Graf 5 - Zmena kompetencií personálneho manažéra	60

Úvod

V súčasnej dobe prevláda trend veľkého záujmu o prácu v riadiacej funkcii firmy. Uchádzači o zamestnanie v oblasti manažmentu musia spĺňať nároky podnikov na zručnosti, vzdelanie, prax i kompetentnosť. Oblasti riadenia v organizáciách sú diverzifikované do viacerých útvarov. Ide napríklad o oddelenie nákupu, právne oddelenie, IT atď.

Jedným z najdôležitejších je úsek ľudských zdrojov, ktorého úlohou je primárne starostlivosť o zamestnancov a sú prvým kontaktom pre novoprijatých kolegov. V korporáciách sa oddelenie HR skladá z manažéra a viacerých pracovníkov. V kontexte malých firiem je situácia odlišná, kompetencie sa v závislosti od veľkosti podnikov odlišujú a sú predmetom skúmania a komparácie v predkladanej práci. Signifikantný je personálny manažér, od ktorého sa očakáva disponovanie relevantnými zručnosťami a kompetenciami za účelom výkonu tejto funkcie.

V predkladanej práci sa zaoberáme kompetenčným profilom personálneho manažéra s orientáciou na malé podniky. Na kompetencie majú autori dva rôzne pohľady, ktoré v práci analyzujeme. Druhou stránkou sú požiadavky kladené na zručnosti personálneho manažéra. V súvislosti so skúmaním kompetencií, zručností a ich zmien, sme predložili dotazník zamestnancom a manažérke malej firmy. Prostredníctvom neho komparujeme teóriu s reálnymi praktikami skúmaného podniku v praxi.

Za účelom overenia teoretických poznatkov autorov sme v diplomovej práci využili dotazníkovú formu výskumu. Prostredníctvom neho zisťujeme skutočný stav vo vybranom malom podniku. Respondentami sú zamestnanci a ich manažérka, ktorá zároveň vykonáva funkciu personálnej manažérky. Prostredníctvom hypotéz podložených v teoretickej časti sme vyhodnotili zodpovedané otázky.

Vzhľadom na novovzniknutú situáciu spojenú s pandémiou COVID-19 sme koncipovali prácu nielen na zmeny kompetenčného profilu z hľadiska konceptov Industry 4.0 a Society 5.0, ale i na jeho transformáciu v kontexte novej legislatívy a vládou vydaných opatrení. Situácia na trhu je značne ovplyvnená pandémiou a podlieha konštantným zmenám celosvetovo, ako aj v podnikateľskom prostredí a spôsobe práce.

1 Súčasný stav riešenia problematiky na Slovensku a v zahraničí

Skúmanou problematikou zručností a kompetencií manažérov sa zaoberá množstvo domácich i zahraničných autorov. Z domácich autorov sa tejto otázke venuje autorka Szarková, Rolková, Skorková, Vyskupičová, autor Kubeš a mnohí ďalší. Zo zahraničných autorov je známym Ulrich, Armstrong, Belz a iní.

Zručnosti personálneho manažéra sú východiskom jeho profesionálneho prístupu. O zručnostiach personálneho manažéra sú v literatúre vedené diskusie a nie je utvorený jednotný názor autorov na ich klasifikáciu. Existujú rôzne prístupy k problematike kompetencií a zručností a odlišujú sa aj zručnosti manažérov jednotlivých oddelení, čo zahŕňa i personálneho manažéra. Množstvo autorov sa stotožňuje s názorom, že kompetencie a zručnosti personálneho manažéra sú totožným pojmom.

Personálny manažér je hlavným subjektom a prispieva k správne fungovaniu personálneho oddelenia. Účelom personálneho manažmentu je viesť ľudí k tomu, aby sa podieľali na zvyšovaní produktivity organizácie, pričom táto predstavuje pomer medzi vstupnými a výstupnými hodnotami organizácie. Zvyšovanie prínosu personálnych zdrojov je tak náročný a významný proces, že aj najmenšie organizácie si vytvárajú špeciálne personálne oddelenia či oddelenie ľudských zdrojov, ktorých účelom je tento prínos zintenzívniť.

Prácu personálneho manažéra v dnešnej dobe v plnej miere ovplyvňuje koncept Industry 4.0, ktorému sa venujeme v jednej z kapitol predkladanej práce. Je to výrazný trend, ktorý transformuje všetky odvetvia hospodárstva a personálny manažment nie je výnimkou. Menia sa nároky na vykonávateľa danej pozície a očakáva sa od neho zmena v zručnostiach vzhľadom na rozšírenie kompetencií v kontexte zavedenia digitalizačných procesov do fungovania podnikov. Kompetenčný profil má novú štruktúru a niektoré podniky sa ešte stále na spomenutý systém nedokázali adaptovať vzhľadom na odpor k zmene, či nedostatku motivácie, finančných či iných chýbajúcich prostriedkov. Na druhej strane existuje už aj skupina podnikov, ktoré túto platformu aplikovali do každodennej praxe. V praktickej časti diplomovej práce, kde sa zameriavame na kompetencie a zručnosti personálneho manažéra v malom podniku a venujeme sa tiež problematike zavedenia zmien súvisiacich s Industry 4.0.

Na zabezpečenie efektívneho fungovania personálneho riadenia je potrebné plniť úlohy a jednotlivé činnosti, ktoré sa označujú personálne funkcie. Medzi funkcie personálneho manažéra v kontexte riadenia ľudských zdrojov zaradíme:

- strategické riadenie,
- plánovanie,
- analýza pracovných miest,
- získavanie a výber zamestnancov,
- alokácia zamestnancov a riešenie nadbytočnosti resp. nedostatku personálu,
- vzdelávanie, školenie a rozvoj zamestnancov,
- riadenie kariéry a pracovného výkonu,
- odmeňovanie,
- pracovné vzťahy a ich uzatváranie a ukončovanie,
- pracovné podmienky,
- personálny informačný systém¹,
- tvorba zásad na pracovisku,
- udržanie zamestnancov na pracovnej pozícii,
- bezpečnosť a zdravie zamestnancov (BOZP) ²,
- zaistenie slušného zaobchádzania a rovných príležitostí,
- motivovanie a povzbudzovanie angažovanosti personálu,
- poradenstvo zamestnancom,
- zamestnanecké výhody,
- riešenie sťažností.
- vyjednávanie³.

Za účelom efektívneho fungovania spomenutých úloh musí byť na čele personálneho oddelenia osoba, ktorá za plnenie daných činností zodpovedá. Túto osobu nazývame personálny manažér a na výkon svojej práce by daný jednotlivec mal disponovať súhrnom zručností a kompetencií, ktorými sa budeme zaoberať v nasledujúcich kapitolách. V malých

¹ KACHAŇÁKOVÁ, Anna *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 2. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003, s. 12-14. Nová ekonómia. ISBN 80-89085-22-9.

² What Is Human Resources? *University of Minnesota* [online]. Minnesota [cit. 2021-01]. Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>

³ FOOT, Margaret. HOOK, Caroline. *Personalistika*. Dotlač 1. vyd. Preložil BLÁHA, J. Brno: CP Books, s. 5. Praxe manažera : Business Books. ISBN 80-7226-515-6.

podnikoch s jednoduchou organizačnou štruktúrou a malým počtom zamestnancov je riadenie zúžené. Zväčša funkcie riadenia ľudských zdrojov preberá menšie personálne oddelenie s malým počtom vykonávateľov tejto činnosti, resp. túto úlohu preberá jedna osoba, ktorá preberá funkciu personálneho manažéra. V niektorých prípadoch, pri veľmi nízkom počte zamestnancov, či v mikropodnikoch je manažér danej pobočky a zároveň aj personálnym manažérom, vykonáva všetky činnosti s tým spojené a preberá na seba zodpovednosť riadenia ľudí i celého podniku. V stredných a malých podnikoch disponuje vedenie personálnym manažérom a mzdovým účtovníkom. V malých podnikoch sa naopak dve spomínané pozície prelínajú a vykonáva ju jedna osoba.⁴

V súčasnosti sa prejavuje v oblasti riadenia ľudských zdrojov niekoľko trendov, ktoré vznikli pod vplyvom globalizácie a zvyšujúcich sa nárokov záujmových skupín. Internet a sociálne siete sú v súčasnosti neodmysliteľnou súčasťou praxe vo všetkých firmách sveta. Ovplyvňujú aj oblasť personalistiky a náboru zamestnancov. Veľmi známou a využívanou sociálnou sieťou je LinkedIn, ktorá tvorí platformu profesionálnej sociálnej siete. Obsahuje profily ľudí, s ich životopisom, zručnosťami, pracovnými skúsenosťami, vzdelaním a inými údajmi dôležitými pre potenciálnych zamestnávateľov. Na LinkedIn si každý môže vytvoriť svoje profesijné portfólio a tvorí najväčšiu databázu pracovných kontaktov. Okrem profilov uchádzačov o pracovné miesto sa tu majú rôzne firmy možnosť prezentovať svoju značku zamestnávateľa, voľné pracovné pozície a zisťovať rozmanité údaje o ľuďoch, ktorí sa v danej spoločnosti uchádzajú o zamestnanie.⁵

Výhodou 21. storočia a narastajúcim trendom technologických prvkov v bežnom i pracovnom živote je aj využívanie rôznych aplikácií. Oblasť personálneho manažmentu nie je výnimkou. V súčasnosti sú v ponuke rôzne aplikácie, ktoré uľahčujú pracovníkom v danej sfére výkon ich zamestnania. Jedným z príkladov je aplikácia Aquire Insight. Na tejto sociálnej sieti si manažéri ukladajú informácie o svojich zamestnancoch, zaznamenávajú ich výkonnosť, predikujú budúci výkon a analyzujú strategické i taktické ciele. Je založený na báze softvéru využívajúc silu sociálnych sietí. Na základe údajov o zamestnancoch, získava následne spojenie s novými záujemcami o prácu, teda

⁴ WEATHER, William, DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Preložila PROCHÁZKOVÁ, B. Praha: Victoria Publ., 1992, s. 21-25. ISBN 80-85605-04-X.

⁵ Prečo je IN byť na LinkedIn. *Digital Marketing Club* [online]. 2018 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.digitalmarketingclub.sk/preco-je-in-byt-na-linkedin/>

s potenciálnymi kandidátmi. Podobnými príkladmi sú aj softvéry Jobvite, iCims, Kronos, The Applicant Manager a mnohé ďalšie.⁶

Fungovanie personálneho riadenia ovplyvnila zásadne i legislatíva. Spomínaný fakt hľadania zamestnancov prostredníctvom sociálnych sietí je neodmysliteľnou súčasťou výkonu tohto povolania. Uchovávanie údajov o zamestnancoch je súčasťou personálneho riadenia a jednotlivých firiem. Práca s informáciami o zamestnancoch, potenciálnych zamestnancoch, či bývalých zamestnancoch, je legislatívne obmedzená. Spracúvanie osobných údajov zamestnancov je obmedzené nariadením GDPR, ktoré prišlo do platnosti v máji roku 2018. Od tohto mesiaca majú povinnosť všetci, ktorí spracúvajú osobné údaje riadiť sa týmto nariadením. Mylnou predstavou je, že sa nedotýka živnostníkov a malých firiem, pretože sa týka každého, kto pracuje s osobnými údajmi. Špecifickou oblasťou je personálny manažér, ktorý prichádza do styku s veľmi osobnými informáciami o zamestnancoch, vrátane dátumu narodenia, čísla občianskeho preukazu a podobne. I malým firmám v prípade nedodržania hrozia sankcie. Cieľom nariadenia je zaviesť procesy a opatrenia na minimalizáciu rizík a maximalizáciu bezpečnosti údajov. Pre malé firmy to znamená množstvo byrokracie. Vyplýva z toho povinnosť pre personálnych manažérov viesť záznamy o spracúvaní údajov a tiež získavanie povolenia s údajmi operovať. Týmto sa menia požiadavky na zručnosti a kompetencie personálnych manažérov. V oblasti zručností pribúdajú administratívne zručnosti – vedenie evidencie a oblasť kompetencií je rozšírená o narábanie s osobnými údajmi obmedzené legislatívou (18/2018 Z.z. Zákon o ochrane osobných údajov).⁷

Signifikantným trendom v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa v posledných desaťročiach stal personálny audit. Vznikol ako konzekvencia nedostatku informácií o zamestnancoch a manažéroch v podnikovej praxi. Personálny audit je definovaný ako druh účtovného auditu, účtovníctvo ľudských zdrojov, či metóda poskytujúca informácie o počte zamestnancov a o nákladoch na mzdy.⁸

Z uvedeného vyplýva, že predmetom personálneho auditu sú zamestnanci a manažéri, pričom sa zameriava na posúdenie ich schopností, zručností a kompetencií. Prostredníctvom takéhoto výskumu sa stanovujú odchýlky medzi stanovenými nárokmi na výkon danej

⁶ 10 Handy Apps for Professionals in Personnel Management. *University of Saint Mary* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://online.stmary.edu/mba/resources/10-apps-for-professionals-in-personnel-management>

⁷ GDPR a malé firmy. GDPR Slovensko [online]. [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://gdpr-slovensko.sk/gdpr-male-firmy/>

⁸ COUTEMATCHE, G. *Audit Management and Supervision*. New York: Wiley, 1989. ISBN 978-1897330-76-0.

profesie a skutočnosťou. Poskytuje komplexný náhľad na súčasný stav, súbor informácií a návod na zvýšenie úrovne ich riadenia. Okrem iného umožňuje podnikom komparáciu kvality aktuálnych pracovných síl s voľnými pracovníkmi na trhu práce a to v lokálnom, regionálnom i globálnom meradle. Do popredia sa dostáva popri personálnom audite špecifický typ auditu, nazývaný manažérsky audit. Tento druh je zameraný výlučne na schopnosti a zručnosti manažérov.⁹

Do popredia sa v súčasnosti dostáva potreba podrobného opisu pracovného miesta. Práve túto potrebu spĺňa jeden z nástrojov personálneho manažmentu, ktorý sa nazýva profesigram. Profesigrafia predstavuje súbor techník na diagnostikovanie psychologických faktorov, napríklad fyziologické, ekonomické a sociálne, ktoré determinujú výkon pracovnej činnosti zamestnancov podniku. Profesigram obsahuje charakteristiku pracovnej činnosti, súhrn povinností zamestnanca, opis obsahu a predmetu pracovnej činnosti, fyzické, organizačné a sociálne podmienky pracovnej činnosti a požiadavky na zamestnanca.¹⁰

Významným trendom podnikového manažmentu je v dnešnej dobe outsourcing vnútropodnikových činností. Rozvíjajúca sa tendencia outsourcingu je badateľná už aj v oblasti personálneho riadenia. Outsourcing znamená zabezpečovanie opakovaných personálnych činností, ako napr. personálna agenda, nábor či vzdelávanie zamestnancov. Pod dodávateľmi personálnych činností rozumieme personálno-poradenské spoločnosti zabezpečujúce konzultačné, poradenské a recruitingové činnosti. Medzi najvyužívanejšie outsourcované oblasti v personalistike patria mzdová agenda, vyhľadávanie a výber zamestnancov, systémy benefitov, personálny lízing, outplacement a podobne. Outplacement je tiež pomerne novodobým pojmom, pričom ide o pomoc pri prepúšťaní zamestnancov a ich následnom etablovaní v inej firme.¹¹

V budúcnosti môžeme očakávať príchod nových transformačných procesov, ktoré ovplyvnia ekonomiku, s akcentom na personálny manažment. Medzi faktory, ktoré budú ovplyvňovať budúce smerovanie riadenia ľudských zdrojov udáva autor Ulrich nasledujúce:

- analytika,

⁹ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 125-27. ISBN 978-80-225-4075-9.

¹⁰ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 90-92. ISBN 978-80-225-3594-6.

¹¹ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 208-212. ISBN 978-80-225-3594-6.

- inovácie,
- kolektívne vodcovstvo,
- globalizácia,
- generačná diverzita,
- masová komunikácia,
- sociálne siete,
- udržateľný rozvoj,
- robotizácia,
- rozvoj využívania neštandardných pracovných režimov, kam zaradujeme teleworking, homeoffice a flexibilný pracovný čas.¹²

Z uvedených faktov vyplýva, že personálny manažment sa za posledné storočie transformoval z tradičného konceptu na modernejšiu platformu, implementovali sa do personálneho riadenia mnohé zmeny a tak sa stal modernejším pričom neustále je to priestor pre napredovanie tejto oblasti. Uskutočnené zmeny by mali byť podporou na uľahčenie a zefektívnenie danej oblasti, čo vedie k zníženiu nákladov podnikov.

1.1 Kompetencie personálneho manažéra

V prvej podkapitole definujeme samotný pojem kompetencia a vymedzili sme kompetencie personálneho manažéra ako riadiaceho pracovníka v oblasti ľudských zdrojov. Rovnako tak uvádzame i klasifikáciu daných kompetencií. Okrem toho sa zaoberáme pojmami kľúčová kompetencia. Každý manažér i zamestnanec musí disponovať určitým balíkom kompetencií a zručností na výkon svojho povolania. Tieto však treba aj rozvíjať a ďalej napredovať. Z tohto dôvodu v práci uvádzame i spôsoby a metódy rozvoja kompetencií manažérov so špecializáciou na personálneho manažéra.

¹² ULRICH, Dave. *The Rise of HR* [online]. Alexandria: HR Certification Institute, 2015 [cit. 2021-01-25]. ISBN ISBN 978-1-329-01831-0. Dostupné z: <https://hrpa.s3.amazonaws.com/uploads/2020/10/The-Rise-of-HR-ebook.pdf>

1.1.1 Pojmy kompetencia a kľúčová kompetencia

Obsahom nasledujúcej podkapitoly sú pojmy kompetencia a kľúčová kompetencia. Oblasť manažérskych kompetencií sa stala objektom skúmania nástupom integračných procesov a hospodárskej krízy. Redukcia pracovných miest spôsobila, že podniky kládli vyššie nároky na nábor zamestnancov, ich rozmiestnenie, rozvoj a kariérny rast. Za vymedzené činnosti vo firme zodpovedá práve personálny manažér a jeho hlavnou úlohou je výber a udržanie kvalitných zamestnancov za účelom dosiahnutia budúcich potrieb a cieľov podniku. M. Armstrong patrí medzi prvých autorov, ktorí sa venovali výskumu problematiky manažérskych kompetencií v oblasti ľudských zdrojov. Na splnenie spomínaných úloh podnik zabezpečuje manažérovi kompetencie, ktoré by mal využiť na rozvoj ľudského kapitálu podniku. V tomto kontexte definovania kompetencií akcentuje autor na fakt, že kompetencie nie sú zručnosti, ale naopak je to súhrn právomocí a činností, ktoré manažér vykonáva v oblasti riadenia. V personálnom manažmente, v rámci ktorého sú vykonávané kľúčové funkcie personálnym manažérom, je úroveň jeho manažérskych kompetencií jeden z priamych faktorov riadenia a tiež zdrojom konkurenčnej výhody.¹³

Samotný pojem kompetencia pochádza z latinského slova *competentia* a vyjadruje vo voľnom preklade človeka, ktorý má právo súdiť, resp. prehovoriť. V súčasnosti jestvuje množstvo definícií skúmaného slova. Synonymný význam nájdeme v slovách ako kvalita, spôsobilosť, či kapacita. Rôznorodé výklady pojmu kompetencia možno zhrnúť nasledovne do dvoch kategórií percepcie:

- právomoc a zodpovednosť za výkon určitej činnosti alebo/a
- schopnosť človeka vykonávať určitú činnosť kvalitne (kompetentne).¹⁴

V ponímaní manažmentu je kompetencia podľa autora Armstronga komplexná spôsobilosť jednotlivca riešiť štandardné, ale najmä neštandardné situácie. Autor dopĺňa uvedenú definíciu o fakt, že ide o schopnosť človeka sa správať a konať takým spôsobom,

¹³ SZARKOVÁ, Miroslava. *Manažérske kompetencie v personálnom manažmente: Manager competences in personal management*. Európska spoločnosť a jej kultúra: zborník z medzinárodnej konferencie, Sládkovičovo. 2016 Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, Fakulta práva, 2016, str. 254. ISBN 978-83-87897-16-1.

¹⁴ SKORKOVÁ, Zuzana. *Teoretické prístupy k definovaniu manažérskej kompetentnosti: Theoretical approaches to managerial competency definition*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. s. 142. ISBN 978-80-225-4326-2.

ktorý zodpovedá požiadavkám práce v parametroch daných prostredím organizácie a tým prinášať žiadúce výsledky.¹⁵

Mnohí autori považujú kompetencie v oblasti personálneho manažmentu za súčasť manažérskych kompetencií, ale akcentujú aj na odchýlky a odlišnosti, resp. obsahové rozdiely, pričom sa vyznačujú prienikom. Medzi manažérske kompetencie sa zaraďuje:

- rozhodovanie,
- zodpovednosť,
- orientácia na cieľ a výkon,
- odbornosť,
- koncepcnosť,
- empatia,
- sebadôvera a sebavedomie,
- komunikatívnosť a
- kreativita.¹⁶

Z uvedených manažérskych kompetencií patria medzi kompetencie manažéra v oblasti riadenia ľudských zdrojov nasledovné:

- odbornosť,
- orientácia na cieľ a výkon,
- empatia,
- koncepcnosť a
- komunikatívnosť.¹⁷

Súhrnne môžeme akcentovať na prienik piatich kompetencií manažérov a personálnych manažérov. V mnohých malých a stredných podnikoch sú kompetencie personálneho manažéra delegované na vrcholových manažérov podniku, ktorí tvoria koncepcnú personálnu politiku podniku a líniových manažérov, a ktorí realizujú personálnu

¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Vydavatelství GRADA, 1999, 968 s. ISBN 8071696145.

¹⁶ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 238. ISBN 978-80-225-3594-6.

¹⁷ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 239. ISBN 978-80-225-3594-6.

politiku v konkrétnych manažérskych krokoch. Štruktúru personálnych kompetencií tvoria tri nasledovné oblasti doplnené o špecifickú kategóriu krízového manažmentu.

Okrem pojmu kompetencie sa v odbornej literatúre využíva pojem kľúčové kompetencie. Chápeme ich ako individuálny systém poznatkov, metód a skúseností nadobudnutý pri riešení problémov, umožňujúci kriticky hodnotiť vlastné, spoločné i cudzie výsledky práce a získať originálne postupy na zvyšovanie efektívnosti realizácie úloh. Kľúčové manažérske kompetencie možno podľa množstva autorov nadobudnúť cieľavedomým a dlhodobým procesom a schopnosťou prijímať nové informácie. Podľa autorov Belza a Siegrista obsahujú sociálne kompetencie, kompetencie vo vzťahu k sebe samému, individuálne komunikačné kompetencie a tiež tie, ktoré sú výsledkom rozvoja individuálnych osobnostných predpokladov jednotlivca.¹⁸

Je nutné rozvinúť elementárne kompetencie a kvalitatívne ich transformovať na kľúčové kompetencie pre potreby výkonu kľúčových činností, ktoré si vyžadujú jednotlivé funkcie.¹⁹

Za účelom efektívneho výkonu pozície manažéra by mali mať exaktne stanovený rozsah kompetencií a poznať, aké nároky sú na nich kladené. Na základe podrobného vymedzenia cieľov a potrieb podniku a identifikovania žiadúcich kompetencií a požiadaviek na ľudské zdroje je možné zostaviť kompetenčný model zamestnancov i manažérov. Podľa autorky Rolkovej kompetenčný model predstavuje súhrn viacerých faktorov - schopností, zručností a spôsobilostí potrebných na výkon práce.²⁰

Dôsledne spracovaný kompetenčný model má pozitívny vplyv na výber, hodnotenie a kvalifikačný rozvoj zamestnancov. Prínosom je stanovenie požiadaviek na vzorce správania manažérov i rádoých zamestnancov. Z uvedeného vyplýva, že podnik definuje akých pracovníkov a manažérov chce zamestnávať. Kompetenčný model je nástrojom na unifikáciu jazyka personalistov a predstavuje jednu z možností na zvýšenie produktivity a efektivity firmy.²¹

¹⁸ BELZ, Horst. – SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.

¹⁹ SZARKOVÁ, M. *Kľúčové manažérske kompetencie v personálnom marketingu*. Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015. s. 340. ISSN 0323-262X.

²⁰ ROLKOVÁ, M. *Manažérske kompetencie a ich význam pre firemnú prax*. In *Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále*. Roč. 7. č. 7-8 (2013), s. 115-117. Žilina : Poradca. 2013. ISSN 1337-060X.

²¹ VISKUPIČOVÁ, J. *Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov: Competency models in human resources management*. Ekonomika, financie a manažment podniku IX.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 1-5. ISBN 978-80-225-4145-9.

1.1.2 Klasifikácia kompetencií a ich rozvoj

Účelom tejto podkapitoly je uviesť jednotlivé kategórie kompetencií a zároveň spôsoby ich rozvoja.

Prvá kategória kompetencií zahŕňa odborné kompetencie a je tvorená poznatkami a skúsenosťami uplatňovanými v konkrétnych personálnych postupoch a činnostiach, čím kreujú náplň práce personálneho manažéra. Do tejto oblasti patria hlavne vedomosti z oblasti právnych, ekonomických a psychologických vied. Obsahovú časť tvoria nasledovné odborné kompetencie:

- kompetencia rozhodnúť z hľadiska personálnych potrieb podniku a zamestnancov,
- zodpovednosť za personálnu politiku,
- orientácia na cieľ z hľadiska dodržania a kreovania plánov,
- orientácia na výkon je zameraná na schopnosť organizácie času - time management,
- koncepcnosť, t. j. schopnosť odhadnúť relevantnosť informácií,
- koncepcia kreativity, vyjadrujúca schopnosť riešiť problémy originálnym a neštandardným spôsobom.²²

Ďalšou skupinou kompetencií personálneho manažéra sú jeho komunikačné kompetencie. Sú klasifikované v diele *Personálny marketing a personálny manažment* a patria sem:

- identifikovať a odlíšiť komunikačné potreby,
- efektívne sprostredkovať informácie,
- aktívne počúvať a efektívne čítať,
- spracúvať informácie,
- schopnosť načúvať,
- zabezpečiť komunikačnú rovnováhu a informačné optimum, t. j. vyhnúť sa informačnému hladu alebo obezite,

²² SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 240. ISBN 978-80-225-3594-6.

- aktívne používať komunikačné nástroje a techniky, aktívne využívať komunikačné technológie moderného a tradičného charakteru, spolupodieľať sa na tvorbe vnútropodnikových zdrojov informácií,
- empatia.²³

Predposlednú skupinu kompetencií manažérov v oblasti riadenia ľudských zdrojov patria osobnostné kompetencie. Obsahový základ tvoria tieto:

- schopnosť zvládať stres a riešiť stresové situácie,
- pozitívny postoj k ľuďom,
- sebadôvera,
- schopnosť včasne reagovať na príležitosti a hrozby,
- identifikovať prednosti a účelne ich uplatniť v praxi.²⁴

Prvé tri elementárne sféry kompetencií personálneho manažéra dopĺňa skupina rovnako dôležitých, tzv. krízových kompetencií. Kompetencie každého manažéra, či už ide o všeobecného alebo špecialistu, zahŕňa i tzv. krízový manažment, na základe ktorého je žiadané mať isté osobnostné črty. Riešenie krízových situácií v rôznych oblastiach aktivít očakáva od subjektu manažmentu získavať množstvo špecifických vedomostí, zručností a iných dispozícií. Krízový manažér tak nadobúda počas svojho pôsobenia niekoľko rolí. Najdôležitejšou funkciou je rozhodovanie o zdrojoch, úlohách, určitých opatreniach, rieši vznikajúce problémy za účelom eliminovania konzekvencií krízy a tak reštart fungovania organizácie. Nemenej dôležitou úlohou manažéra je v súčasnej modernej dobe zabezpečiť funkčnosť informačného systému. Existuje množstvo komunikačných kanálov, ktoré umožňujú okamžitú výmenu informácií a prostredníctvom nich možno rýchlo získať spätná väzba. Vnútri podnikov sa v bežnej praxi využívajú interné prostriedky komunikácie, ako napríklad intranet, e-mail, či stále viac populárny Microsoft Teams alebo Skype for Business a mnohé ďalšie. Ak teda nastane krízová situácia je úlohou manažéra zabezpečiť potrebnú

²³ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 241. ISBN 978-80-225-3594-6.

²⁴ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 242. ISBN 978-80-225-3594-6.

komunikáciu nielen v internom prostredí firmy ale i s kooperujúcimi firmami a verejnosťou. Poslednou významnou úlohou je samotné riadenie aktivít zakomponovaných osôb.²⁵

Spomenuté funkcie si vyžadujú komplex kompetencií manažéra, ktoré možno rozdeliť na funkčné a personálne. Jednotlivé kompetencie sú zobrazené v *tabuľke č. 1*.

Tabuľka 1 - Krízové kompetencie manažéra

Funkčné kompetencie	- kreovanie stratégie a cieľov - riadenie prevádzky - riadenie informácií - riadenie ľudských a iných zdrojov
Personálne kompetencie	- sebaopoznanie, sebahodnotenie - profesionálny rozvoj - fyzický a psychický stav

Zdroj: MIKA, Vladimír. *Personality and competencies of crisis managers*. Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského, 2001. s. 9. ISBN 0-9660656-6-2. (vlastné spracovanie)

Súčasný podnikanie kladie dôraz na neustále skvalitňovanie kompetencií manažérov na všetkých úrovniach a oddeleniach podniku. Mnohé firmy sa v praxi stretávajú s problémom obsadenia manažérskych pozícií, pretože práve tieto miesta si vyžadujú vysoké nasadenie a rozsiahlu škálu kompetencií. Čoraz viac manažérov napriek tomu nemá dostatočné kompetenčné schopnosti. K efektívnemu výkonu manažérskej funkcie sú potrebné kompetencie zahŕňajúce kvality, schopnosti, zručnosti a iné spôsobilosti. Vymenované oblasti potrebujú priestor na rozvoj a neustále zlepšovanie. Fázy zavedenia nástroja v oblasti rozvoja kompetencií manažérov sú ilustrované v Demingovom cykle PDCA. Tieto štyri iniciály sú skratkami pre 4 aktivity – z anglických slov plan, do, control a activate (v preklade plánuj, vykonaj, kontroluj a aktivuj). Nasledujúca schéma (*Obrázok 1*) prezentuje daný mechanizmus.²⁶

²⁵ MIKA, Vladimír. *Personality and competencies of crisis managers*. Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského, 2001. s. 1-2. ISBN 0-9660656-6-2.

²⁶ TEPLICKÁ, Katarína. *Ako rozvíjať kompetencie manažérov*. Zisk [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://ezisk.aion.cz/clanek/itemid/63555/>



Obrázok 1- Fázy rozvoja kompetencií

Zdroj: <https://ezisk.aion.cz/clanek/itemid/63555/> (vlastné spracovanie)

Problematiku personálnych kompetencií možno chápať podľa rôznych autorov dvoma spôsobmi. Nasledujúca tabuľka ilustruje definíciu personálnych kompetencií jedného i druhého prúdu autorov a tiež nástroje ich rozvoja z hľadiska ich chápania. Nasledujúca *tabuľka č. 2* vymedzuje dva rôzne druhy definovania personálnych kompetencií a zároveň i nástroje ich individuálneho rozvoja.

Tabuľka 2 - Rozvoj personálnych kompetencií

Definícia personálnych kompetencií	Nástroje rozvoja
súčasť manažérskych kompetencií a východisko ich rozvoja vidia v aplikácii kompetenčných modelov, ktoré umožňujú identifikáciu potrieb ich rozvoja v súlade s požiadavkami kompetenčného profilu konkrétneho manažéra	off-thejob training – tréningové procesy, riešenie modelových situácií, metódy vzájomnej podpory, brainstorming, simulácie, e-learning a iné
Špecifická skupina kompetencií, ktorými disponuje personálny manažér v podniku, každý podnik by mal mať personálneho manažéra, rozvoj vidia odborníci v sebazdokonaľovaní a sebazvedelávaní	preferujú sa metódy vzdelávania na pracovisku pri výkone práce (On-thejob training), samoštúdium, mentoring a koučing

Zdroj: SZARKOVÁ, Miroslava. *Metódy rozvoja kompetencií personálneho manažéra: Methods of development of the responsibilities and competencies of personal manager*. Ekonomika, financie a manažment podniku VI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. s. 1018. ISBN 978-80-225-3500-7. (vlastné spracovanie)

Metódy vzdelávania manažérov možno rozdeliť na:

- tradičné metódy: výklad, rozhovor, riadená diskusia
- moderné metódy: dramatické metódy, situačné metódy, metódy hrania rolí, inscenačné a heuristické metódy, metódy kladenia otázok a riešenia prípadových štúdií²⁷

1.1.3 *Prienik zručností a kompetencií personálneho manažéra v malom podniku*

Zatiaľ čo skupina autorov uvedených v predošlých podkapitolách zastáva názor, že kompetencia je určitá skupina zručností, vedomostí a schopností, ktorými by mal či už zamestnanec alebo manažér disponovať na výkon práce, existuje tiež názor, že kompetencie sú súbor činností, zodpovedností, povinností a právomocí, ktoré zamestnancovi vyplývajú v kontexte obsadenia exaktnej pracovnej pozície. Medzi kompetencie patrí rad činností vymedzených v tzv. kompetenčnom poriadku, ktorým disponuje skupina podnikov a sú určené pre každého pracovníka samostatne s ohľadom na ich pracovnú pozíciu. V závislosti od veľkosti podnikov sa odvíja rozsah kompetencií personálneho manažéra daného podniku. V menších firmách je spravidla rozsah kompetencií zúžený. Isté činnosti z oblasti personalistiky môže firma delegovať i na externé firmy, prípadne živnostníkov z externého prostredia. Na základe zozbieraných údajov o pozícii personálneho manažéra uvádzame zoznam kompetencií, ktoré sú bežne priradené danej funkcii:

- tvorba a realizácia personálnej stratégie firmy,
- realizácia náboru, výberu a adaptácie pracovníkov, vrátane zahraničných,
- spolupráca s agentúrami práce,
- vybudovanie systému zaškoľovania a vzdelávania zamestnancov,
- personálne plánovanie a controlling,
- report, analýza, hodnotenie personálnych ukazovateľov,
- zodpovednosť za právnu a mzdovú agendu firmy,
- motivačný systém (prémie,...),
- benefičný systém – nefinančná motivácia,

²⁷ SZARKOVÁ, Miroslava. *Metódy rozvoja kompetencií personálneho manažéra: Methods of development of the responsibilities and competencies of personal manager*. Ekonomika, financie a manažment podniku VI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012. s. 1022. ISBN 978-80-225-3500-7.

- koordinácia hodnotenia zamestnancov,
- interná komunikácia,
- prieskumy spokojnosti zamestnancov,
- personálny marketing (typický pre veľké firmy s neobmedzenými finančnými zdrojmi za účelom prilákania kvalitnej pracovnej sily),
- jednanie s odborovou organizáciou, kolektívne vyjednávanie,
- spolupráca so školami a inými inštitúciami v regióne,
- spracovanie personálnych a dochádzkových dát (niektoré firmy využívajú napr. systém SAP).²⁸

Cieľom predkladanej práce bolo prostredníctvom dotazníka zistiť, ktoré z uvedených kompetencií má personálny manažér v danom podniku a aký názor na dané kompetencie majú jeho podriadení. Dôležité je spomenúť fakt, že v tomto ponímaní kompetencií (t.j. činností, právomocí, zodpovedností a povinností) je potrebné na jednotlivé kompetencie disponovať i určitými zručnosťami. V dotazníku skúmame i zručnosti, ktorými personálny manažér disponuje za účelom korektného výkonu jednotlivých podkategórií činností.

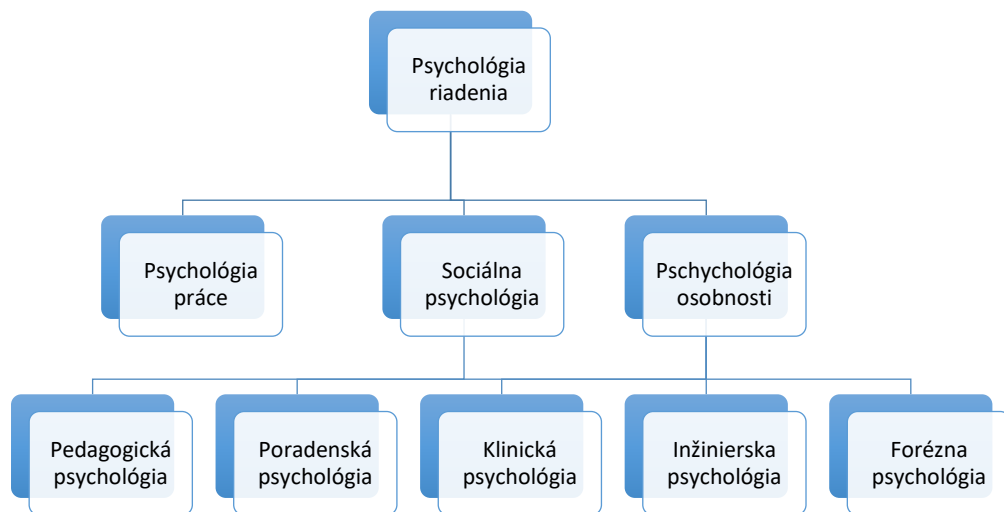
1.2 Zručnosti personálneho manažéra

V predošlej podkapitole sme sa venovali kompetenciám personálneho manažéra, pričom akcentujeme na podobné vnímanie zručností a kompetencií personálneho manažéra podľa jednotlivých prúdov autorov. Zručnosti sú popri kompetenciách významnou zložkou nárokov na manažérov. Obsahom druhej kapitoly sú výhradne zručnosti personálneho manažéra. V jednotlivých podkapitolách sa zaoberáme osobitnými kategóriami zručností manažéra tejto oblasti. Patria sem zručnosti psychologické, komunikačné, informačné a etické, riadiace a vodcovské.

Zručnosti sú definované ako nadobudnuté, naučené alebo získané spôsobilosti jednotlivca na výkon profesie. Každá pracovná pozícia si vyžaduje iný súbor zručností. Signifikantnú časť manažérskych spôsobilostí a zručností na rôznych podnikových divíziách tvoria poznatky aplikovaných psychologických vied. Z uvedeného vyplýva aj fakt, že sú podmienkou úspešnosti podnikových i podnikateľských aktivít. Poznatky z oblasti psychológie sú neoddeliteľnou súčasťou manažérskej praxe. Úlohou manažéra je nájsť a

²⁸ Jobs [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>

prijat' do pracovného pomeru čo najkvalitnejší personál. Vďaka aplikovaným psychologickým vedám má možnosť využívať rôznorodé metódy a postupy. Vedomosti z oblasti sociálnej psychológie umožňujú manažérovi prijať vybraných pracovníkov do správnej pozície v rámci organizačnej štruktúry. Riadenie ľudí je náročnou úlohou pre každého manažéra a jeho rozhodnutia značne determinujú chod podniku ako celku a efektívnosť daných zamestnancov. Hierarchiu poznatkov jednotlivých psychologických disciplín tvoriacu podstatu manažérskych podnikateľských spôsobilostí a zručností ilustruje *obrázok č. 2*. Skladba daných poznatkov je tvorená nevyhnutnými poznatkami zobrazenými na vrchole obrázku. Ďalej neštandardnými poznatkami v strede a nakoniec podpornými poznatkami, ktoré sú ilustrované na spodnom riadku diagramu.²⁹



Obrázok 2 - Poznatky z psychológie

Zdroj: SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 13. ISBN 978-8-0755-2175-0. (vlastné spracovanie)

V literatúre sú vymedzené štyri typy zručností, ktorými by mal ideálne disponovať personálny manažér pre plnenie personálnych funkcií a úloh v danej organizácii a ktorými sa zaoberáme v jednotlivých podkapitolách druhej kapitoly.

²⁹ SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 10-12. ISBN 978-8-0755-2175-0.

Prvou skupinou sú psychologické zručnosti a sú determinované psychickými vlastnosťami a schopnosťami personálneho manažéra. Patria sem nasledujúce:

- odhadnúť osobnostný potenciál zamestnancov,
- sociálny odhad,
- empatia,
- získanie prirodzenej autority,
- zvládanie stresu,
- riešiť neštandardné pracovné situácie.³⁰

Pokiaľ ide o komunikačnú stránku zručností personálneho manažéra, možno ich vymedziť ako špeciálne zručnosti človeka komunikovať, pričom nie sú súčasťou osobnostnej výbavy, ale sú určitým stupňom zdokonalených osobnostných dispozícií. Tento druh zručností jednotlivec nadobúda počas života, v pracovnom procese, alebo ju získa prostredníctvom nácvikov, resp. tréningov. Podľa teórie psychológie je základom komunikačných zručností jednak vrodená dispozícia človeka, jeho inteligencia a aj emočná inteligencia. Druhá časť základu tvoria spomenuté naučené a skúsenosťou overené komunikačné vzorce.³¹

M. L. DeFleuer v roku 1988 vo svojom diele *Understanding Mass Communication* definoval manažérsku komunikáciu ako špecifický typ podnikovej komunikácie. Z danej definície možno konštatovať, že manažérska komunikácia sa od všeobecnej rozlišuje práve tým, že vzniká v špecifickom, presne vymedzenom prostredí. Nositeľom takéhoto typu komunikácie je pochopiteľne manažér a jeho osobnosť a individualita.³²

Inteligencia, tiež nazývaná mentálna kapacita, ako na by sa na prvý pohľad mohlo zdať, nevyjadruje kvantitu poznatkov. Naopak, reprezentuje schopnosť efektívne narábať so získanými vedomosťami v logických súvislostiach a adekvátne ich používať vo vymedzených situáciách. Kľúčovými zložkami inteligencie sú racionálna a emočná inteligencia, pričom racionálna sa opiera o procesy myslenia a je komplexom kognitívnych dispozícií jednotlivca na riešenie rôznych problémov. Súbor spôsobilostí porozumenia

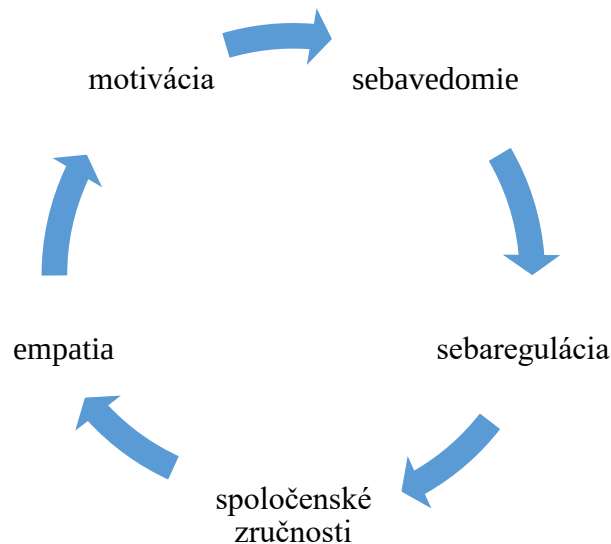
³⁰ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 248. ISBN 978-80-225-3594-6.

³¹ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 249-250. ISBN 978-80-225-3594-6.

³² DeFLEUR, Melvin. 1988 *Understanding Mass Communication*. Boston: H. Mifflin, 1988. ISBN 978-80-5875-2012-0.

druhých ľudí v kontexte ich emócií a citov sa nazýva emočná inteligencia a je úzko spojená s empatiou, jednou z elementárnych manažérskych zručností. Úroveň jednotlivých zložiek inteligencie sa dá zistiť prostredníctvom inteligenčných testov vyjadrených pomocou IQ (intelligenčný koeficient) a EQ (emocionálny koeficient).³³

Emočná inteligencia v sebe zahŕňa niekoľko zložiek obsiahnutých v modeli emočnej inteligencie zobrazených na *obrázku č. 3*.



Obrázok 3 - Zložky EQ

Zdroj: MIKEŠOVÁ, Silvia. *The Importance of soft skills in leadership*. Sociálno-ekonomická revue: vedecký časopis Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2016. s. 47. ISSN 1336-3727. (vlastné spracovanie)

V diele *Komunikácia v manažmente* sú okrem už spomenutej empatie vyzdvihnuté ďalšie tri komunikačné zručnosti manažéra, a to asertivita, aktívne počúvanie a persuázia. Aktívne počúvanie, resp. načúvanie je najvyšším stupňom počutia z kvalitatívneho hľadiska. V rámci daného procesu dokáže jednotlivec okrem akustického signálu vnímať i signály neverbálnej komunikácie a zapájať všetky zmysly, napr. myslenie a pamäť.³⁴

V kontexte komunikácie rozumieme pod asertivitou taký typ správania, v ktorej jednotlivec v komunikácii presadzuje svoje názory v primeranej komunikačnej situácii, a to vhodnými komunikačnými nástrojmi a formami. Opakom asertívnej komunikácie je

³³ SZARKOVÁ, Miroslava. *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 63-66. ISBN 978-8-0755-2175-0.

³⁴ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 155. ISBN 978-80-225-3853-4.

agresívna, pasívna či manipulatívna komunikácia, ktorá je v dnešnej dobe bežným javom komunikačných procesov.³⁵

Niektorí autori považujú persuáziu aj za zložku komunikácie, pričom ide okrem iného aj o samostatnú vednú disciplínu. Podstatu persuázie tvorí schopnosť a zručnosť ovplyvniť druhých v kontexte ich konania a postojov. V manažmente sa ovplyvňovanie spája s tromi základnými procesmi, a to regulovanie, riadenie a vedie.³⁶

Ďalšou signifikantnou súčasťou balíka zručností personálneho manažéra je skupina informačných a etických zručností. Informačný systém je pre personalistiku pomôckou pre zachytávanie súčasného, minulého a budúceho stavu v oblasti zamestnancov, pričom trendom je využívanie rôznych softvérov. Systém obsahuje množstvo údajov o rôznych úlohách, mzdách, platoch, zamestnancoch a pod. Etické zručnosti sú vyjadrené morálnymi a etickými pravidlami a normami, ktoré je manažér v oblasti riadenia ľudských zdrojov povinný dodržiavať. Ide najmä o dodržiavanie etického kódexu, etická manipulácia s údajmi, vnášanie etických princípov do medziľudských vzťahov, sankciovanie nedodržania etických princípov v prípade porušenia etického kódexu na pracovisku. S etickými zručnosťami úzko súvisí už spomínaná problematika ochrany osobných údajov. Každý manažér prichádza do kontaktu s personálnymi údajmi svojich zamestnancov a je v tejto súvislosti obmedzený legislatívou v oblasti GDPR, ktorá upravuje správnu manipuláciu s nimi.³⁷

V kontexte informačných zručností bola situácia pred začiatkom priemyselnej revolúcie 4.0 a 5.0 úplne odlišná. Pred príchodom štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie netvorili informačné schopnosti bázu poznatkov a zručností manažérov. Väčšina procesov sa vykonávala manuálne s veľkým množstvom papierov, byrokracie a bez digitálnej platformy, čo predstavovalo významnú úlohu fyzickej administratívy. Táto skutočnosť sa zmenila až s príchodom industriálnych zmien kedy sa zmenili i požiadavky na zručnosti jednotlivých zamestnancov s akcentom na riadiacich pracovníkov. Väčšina procesov sa zautomatizovala a vykonávala sa na báze umelej inteligencie, aplikácií, softvérov a pod. Je všeobecne známe, že tieto revolúcie súvisia najmä s digitalizáciou.

³⁵ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 165. ISBN 978-80-225-3853-4.

³⁶ SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. s. 185. ISBN 978-80-225-3853-4.

³⁷ SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 250-253. ISBN 978-80-225-3594-6.

Daná problematika je rozsiahlo obsiahnutá a spracovaná v Stanovisku Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru s názvom „Vplyv digitalizácie na odvetvie služieb a zamestnanosť v súvislosti s priemyselnými zmenami.“ Tento dokument upozorňuje na fakt, že digitalizácia mení všetky segmenty spoločnosti a hospodárstva, a teda logicky ovplyvňuje prácu aj zamestnanosť. Je zameraný na problém v oblasti digitalizácie a poukazuje na podporu kolektívneho vyjednávania v oblastiach a podnikoch, ktoré sú najviac digitalizáciou postihnuté za účelom zabránenia prehĺbovania nerovností príjmov, ktorá parciálne vzniká z dôvodu existencie digitalizácie. Tretia časť tohto dokumentu sa zaoberá výlučne transformáciou potrebných zručností jednotlivých pracovníkov. Logickým následkom digitalizácie je zavádzanie digitálnych technológií na rôzne pracoviská. Zamestnanci potrebujú špecifické kompetencie, digitálne zručnosti, aby boli zdatní v obsluhu daných technológií. V kontexte spomenutých zmien je potrebné aktualizovať aj učebné osnovy odborného vzdelávania a odbornej prípravy a zaviesť nutné opatrenia. Podľa oficiálnych údajov Európskej komisie ostáva oblasť zručností problematická z dôvodu nedostatku digitálnych zručností s odhadom, že až 47% pracovnej sily v celej Európskej únii, nielen na Slovensku, nemá dostatok spomenutých zručností. Ak zoberieme tieto fakty do úvahy, môžeme dedukovať, že existuje možnosť premárnenia príležitostí v oblasti digitálneho hospodárstva, a s tým súvisiaca možná znížená konkurenciaschopnosť ekonomiky EÚ. V záujme vyriešenia tohto nesúladu je v rámci učebných plánov potrebné zakomponovať poznatky o zručnostiach, po ktorých je vysoký dopyt, no sú stále chýbajúce. V EÚ je v tejto oblasti už aktívne vzdelávanie prostredníctvom rozličných agentúr, ako napr. Cedefop. Ako efektívne sa preukázalo aj umožnenie sociálnym partnerom prevziať vedenie v takomto riadení zručností, napr. prostredníctvom vytvorenia radu zručností v rámci odvetvia. Kľúčová ostáva podpora súkromných a verejných investícií do odborného vzdelávania a prípravy.³⁸

Otázkou zmeny kompetencií s orientáciou na personálneho manažéra v kontexte Industry 4.0 sa venujeme v štvrtej kapitole diplomovej práce.

V dielach *Psychológia pre manažérov* a *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*³⁹ je okrem zručností uvedených v predošlých podkapitolách spomenuté ako súčasť manažérskych zručností i komplex riadiacich a vodcovských zručností. Vzhľadom

³⁸ Vplyvy digitalizácie na odvetvie služieb a zamestnanosť v súvislosti s priemyselnými zmenami. EUR-Lex [online]. Brusel, 2016 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.013.01.0161.01.SLK&toc=OJ:C:2016:013:TOC

³⁹ SZARKOVÁ, Miroslava: *Psychológia pre manažérov a podnikateľov*. Bratislava : Sprint, 2009. s. 226. ISBN 978-80-89393-00-8.

na to, že téma predkladanej práce je úzko orientovaná na personálnych manažérov, ostáva otázne, či dané zručnosti možno priradiť riadiacim orgánom ľudských zdrojov. Pre potreby výskumu sú tieto zručnosti obsiahnuté v dotazníku pri otázkach zameraných na zručnosti, za účelom zistenia ponímania ich patričnosti.

Ku komplexu riadiacich zručností patrí plánovanie organizovanie, motivovanie a stimulovanie zamestnancov, ich kontrolovanie i hodnotenie. Okrem nich sú vymedzené samostatné zručnosti manažérov a to získať a budovať si autoritu, delegovať právomoci na podriadených, vybrať správnych ľudí a efektívne ich alokovať v rámci firmy, kreovať motivačnú atmosféru.⁴⁰

1.3 Komparácia kompetencií personálnych manažérov z hľadiska veľkosti podnikov

V prvej a druhej podkapitole *Súčasného stavu riešenia problematiky* sa venujeme kompetenciám a zručnostiam personálnych manažérov. Tretia podkapitola je zameraná špecificky na problematiku potreby personálneho manažéra v malom podniku. Okrem iného je cieľom uviesť špecifiká malých podnikov a určiť problémy špecifické pre malé podnikanie. V tejto kapitole prinášame i porovnanie rozsahu kompetencií personálneho manažéra v malom verzus veľkom podnikaní. Akcentujeme na rôzne odlišnosti a podobnosti v kontexte veľkosti firmy.

1.3.1 Problematika malých podnikov

Hoci sa problematike personálneho manažmentu venuje množstvo autorov, väčšina zo zdrojov je orientovaná na HR všeobecne. Faktom zostáva, že riadenie ľudských zdrojov je nevyhnutnosťou každej spoločnosti, bez ohľadu na jej veľkosť. Manažovanie malých podnikov sa však od veľkých líši. Malé a stredné podniky nie sú schopné poskytnúť kariérne benefity porovnateľné s veľkými podnikmi, ale na druhej strane dokážu zamestnancom ponúknuť reálne produkčné hodnoty, ktoré sú dosiahnuteľné. V malých firmách na začiatku, v dobe kedy sa podnik začína formovať, či už ide o startup alebo iné menšie podnikanie, je väčšina finančných prostriedkov, ktoré sú limitované, používaná na rozbehnutie biznisu, resp. na produkovanie výrobkov, či služieb. Otázka manažmentu ľudských zdrojov sa tak

⁴⁰ SZARKOVÁ, Miroslava: *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 80-84. ISBN 978-8-0755-2175-0.

dostáva do popredia v neskoršej fáze, pričom táto by sa mala do popredia dostať čím skôr, a to už na začiatku podnikania. Množstvo autorov, ktorých názor uvádzame nižšie, zastáva mienku, že práve riadenie HR je jedným z kľúčových faktorov úspechu firiem bez ohľadu na ich veľkosť. Malé podniky sa spravidla vyznačujú úzkou škálou aktivít a tomu zodpovedá i jeho menší počet a štruktúra pracovníkov. Majú zväčša menšiu rozmanitosť technológií a techniky, ako aj jednoduchú organizačnú štruktúru a tiež intenzívnejšie vzťahy na pracovisku. Pre nich majú práve pracovné vzťahy kľúčový význam pre existenciu firmy. Signifikantná podmienka úspechu je i kvalita jednotlivých zamestnancov, pretože ich zlyhanie má okamžitý efekt na fungovanie danej firmy.

Podľa výskumu autora Koka závisí existencia oddelenia HR od veľkosti a potrieb firmy, z čoho vyplýva, že v niektorých firmách takéto oddelenie nejestvuje, nie je potrebné, resp. vlastník a zároveň manažér v jednej osobe sa rozhodol, že toto oddelenie vedené nebude. Prípadné personálne otázky môže riešiť iba jedna osoba, pretože by nemala dostatočný počet úloh na celú pracovnú dobu, a jeho funkcia je zastávaná iba občasne a nie je nutná pri chode firmy na dennej báze. Výskumom uvedeným v odbornom článku *Human Resources Management With Small Firms, Facts and Explanations*, bol zistený pozitívny vzťah medzi veľkosťou firmy a praktikami personálneho oddelenia, ktoré majú tendenciu byť menej formálne, čím je firma menšia.⁴¹

Autor Koubek vo svojom diele *Personálna práca v malých podnikoch* argumentuje nutnosťou personálnej práce v malom podniku: „*Personálnej práci je treba venovať pozornosť už v okamihu kedy sa majiteľ malého podniku rozhodne najat' prvého zamestnanca.*“ Všetky personálne činnosti podľa uvedeného treba vykonávať vo všetkých podnikoch bez ohľadu na ich veľkosť. Práve malé podniky sú ohrozenejšou skupinou ak ide o nedokonalú personálnu prácu vo vzťahu k väčším firmám, ktoré sú menej zraniteľné. Na rozdiel od veľkých, si malé podniky nemôžu dovoliť výpadok, či nedostatok v oblasti zamestnancov, pretože by to mohlo znamenať nezvratné straty a problémy. V zahraničí veľké množstvo malých podnikov využíva služby iných menších podnikov v oblasti personálneho poradenstva či zaisťovania určitej špecifickej personálnej činnosti. Kladenie dôrazu na personálnu prácu prinesie malému podniku efektívnejšie využívanie pracovných síl, zlepšovanie ich výkonu, formovanie odborného profilu a spokojnosť zamestnancov.

⁴¹ KOK, Jan De et al. *Human Resource Management With Small Firms, Facts and Explanations*. Rotterdam, 2003, 27 s.

Konzekvenciou týchto faktorov bude menej konfliktov, menšia fluktuácia, dobrá povest' zamestnávateľa, väčšia pracovná atraktivita, lojalita pracovníkov a podobne.⁴²

V malých podnikoch, kde absentuje personálny útvar a nie je špecializovaná funkcia personalistu, personálne riadenie zabezpečuje majiteľ či najvyšší pracovník. Môže poprípade delegovať niektoré úlohy na iných pracovníkov. Kľúčovou úlohou majiteľa je formulovať personálnu politiku a stratégiu, pričom administratívna stránka personálnej práce ako napr. evidencia a mzdová administratíva sa zabezpečuje zo strany administratívneho pracovníka, prípadne viacerých. Úlohou personálneho manažmentu je okrem iného aj riešenie potreby pracovných síl, vytváranie pracovných úloh a miest, ich prípadné zmeny, hodnotenie práce a odmeňovanie. Tieto úlohy je však v záujme zvýšenia ich kvality lepšie delegovať z majiteľa na iného odborníka. Oblasť vzdelávania zamestnancov, či pracovné vzťahy vo všeobecnosti bývajú spravidla na zodpovednosti jednotlivých vedúcich pracovníkov príslušných pracovných skupín alebo organizačných celkov. V prípade rozvoja malého podniku alebo rastu počtu personálu príde k momentu, kedy je pre firmu výhodnejšie zamestnať špecialistu na personalistiku a zveriť mu zodpovednosť personálneho manažéra. V niektorých prípadoch stačí otvoriť túto pozíciu na skrátenej úväzok. Žiaden zdroj neuvádza exaktný moment vzniku potreby zriadiť túto pracovnú pozíciu. Ide skôr o odporúčania, no nejedná sa o univerzálny návod. Rozhodujúcim kritériom nie je dosiahnutie presného množstva pracovníkov ale skôr potreba samotného majiteľa takéto pracovné miesto zriadiť a obsadiť. Podnetom na tvorbu takejto pozície je výskyt problémov, preťaženie majiteľa alebo iné okolnosti. V zahraničnej literatúre je uvedený odporúčaný počet pracovníkov 20, pri ktorom by sa mala funkcia personalistu zriadiť. Podnik s 30 až 40 pracovníkmi už nemôže bez personalistu fungovať.⁴³

V článku *Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch* je ilustrovaná tabuľka, ktorá znázorňuje počet zamestnancov podniku vzhľadom na štruktúru útvaru riadenia ľudských zdrojov. Podnik do 10 zamestnancov je považovaný podľa Európskej komisie (v tabuľke XY) za mikropodnik. Podľa spomenutého zdrojového článku z časopisu *Manažment v teórii a praxi* by mal takýto podnik disponovať majiteľom a jedným mzdovým účtovníkom. Podľa kategorizácie podnikov sú označované ako malé podniky tie, ktoré majú viac ako 10 a menej ako 50 zamestnancov, pričom nad 50 sú tieto označované ako stredné

⁴² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 19. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

⁴³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 33-35. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

podniky. Podľa uvedeného zdroja by mali v nich existovať majiteľ, resp. línioví manažéri plus jeden mzdový účtovník. Od 50-150 zamestnancov je uvedený špecialista pre ľudské zdroje.⁴⁴

Pre exaktné vymedzenie skúmaného predmetu prekladanej práce, ktorá je orientovaná výlučne na malé podniky, prikkladáme *tabuľku č. 3* s prehľadom kritérií počtu zamestnancov a ročného obratu. Podľa uvedenej tabuľky môžeme zhrnúť, že sa zaoberáme personálnymi manažérmi a ich kompetenčným profilom v podnikoch, ktorých počet zamestnancov nepresahuje 50 a obrat je menej ako 10 miliónov EUR ročne. Úloha malých podnikov v jednotlivých národných ekonomikách má rastúcu tendenciu. Sú významnou súčasťou chodu krajín z ekonomického hľadiska a podieľajú sa na tvorbe HDP, pričom majú význam i pre veľké podniky a vytvárajú priaznivé životné podmienky v rozličných regiónoch.

Tabuľka 3 - Kategorizácia podnikov

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat (v mil. €)
Mikropodnik	< 10	< 2
Malý podnik	< 50	< 10
Stredný podnik	< 250	< 50
Veľký podnik	> 250	> 50

Zdroj: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en?fbclid=IwAR15pPoR0pZufjO9K1ILw12L_NuzATQX6iFt1QGS3O5qYndrNGyq_NvaHko
(vlastné spracovanie)

Jednou z alternatív riešenia pre založenie personálneho oddelenia v malých firmách je určiť si exaktný postup. Kroky pre jeho vybudovanie:

1. Kreovanie procesov – riadenie ľudských zdrojov nie je len o ľuďoch, ale i procesoch, ktoré ak sú správne definované, môžu napomôcť firme a tá následne benefituje z kvalitných pracovných síl.
2. Vybudovanie štruktúry oddelenia – v neposlednej rade aj vytýčenie úloh a zodpovednosti jednotlivým pracovníkom divízie.

⁴⁴ HITKA, Miloš - KUCHAROVÁ MAČKAYOVÁ, Veronika. *Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch*. In Manažment v teórii a praxi. roč. 3, 2007, č. 4. s. 49. ISSN 1336-7137.

3. Vyplnenie nedostatku zručností jednotlivých pracovníkov oddelenia – neoddeliteľnou súčasťou je správny training zamestnancov.
4. Určenie kľúčových ukazovateľov výkonnosti.
5. Kolaborácia s ostatnými oddeleniami.
6. Prípadné využívanie spomenutých softvérov či aplikácií pre zjednodušenie procesov a uľahčenie práce manažéra.⁴⁵

Jednotlivé personálne činnosti v malých podnikoch zahŕňajú:

- personálne plánovanie – určiť úlohy pracovníkov, schopnosti, kvalifikácia, analýza pracovných miest, popisy pozícií,
- získavanie a výber zamestnancov – väčšina malých podnikov sa snaží udržať si stabilný súbor zamestnancov a tak táto činnosť býva menej regulárna ako u väčších firiem,
- hodnotenie zamestnancov,
- rozmiestňovanie pracovníkov a formovanie pracovného kolektívu,
- spravodlivé odmeňovanie – mimoriadne dôležité,
- vzdelávanie – formy a metódy sú odlišné od veľkých firiem,
- neexistencia kolektívnych vyjednávaní – nutné je budovanie korektných a zdravých pracovných vzťahov medzi zamestnancami a zamestnávateľom,
- na rozdiel od veľkých podnikov nemajú malé podniky natoľko prepracované personálne informačné systémy.⁴⁶

Okrem bežných personálnych činností v malých firmách zahŕňa starostlivosť o pracovníkov nasledujúce oblasti:

- pracovná doba a pracovný režim,
- pracovné prostredie,
- BOZP,
- personálny rozvoj pracovníkov,
- služby poskytované pracovníkom na pracovisku a

⁴⁵ A Small Business Guide to Setting Up Human Resources. *Fool* [online]. 2021 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.fool.com/the-blueprint/human-resources-for-small-business/>

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 20-22. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.

- ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám.⁴⁷

Ďalej autor Poljasevic uvádza tieto charakteristické črty malých podnikov (z tých, ktoré už neboli spomenuté vyššie):

- malé firmy neplánujú počet pracovných síl, pričom veľké sa touto problematikou zaoberajú na dlhé obdobia a ich plány sú prepracované,
- recruitové metódy a samotné pohovory prebiehajú viac profesionálne vo veľkých firmách, pričom v malých sa kladie dôraz na osobný kontakt s budúcim záujemcom o prácu a taktiež samotný pohovor má tendenciu byť neformálny,
- autor upozorňuje na fakt, že malé firmy sa stretávajú s problémami týkajúcimi sa udržania zamestnancov, pretože tí z nich, ktorí majú vyššie ciele a snažia sa prepracovať na vyšší stupeň kariérneho rebríčku v malých firmách túto možnosť nemajú, resp. je obmedzená.⁴⁸

Podľa zdroja Software Advice by podnik od 1-49 zamestnancov nemusela zamestnať personalistu, od 50 by mala mať jedného personálneho manažéra a od 150 pracovníkov by si mala najat' dvoch špecialistov v odbore personalistiky.⁴⁹

Okrem spomenutej citlivosti malých podnikov na odchýlky v personálnom manažmente sa stretávajú v praxi aj s inými problémami. Bežne býva zvykom v menších firmách zamestnávať priateľov, či príslušníkov rodiny. Ak podnik vo svojich počiatkových fázach uprednostní známych uchádzačov a len málo kandidátov obsadí funkciu na základe reálneho výberového konania, nastane separácia pracovných skupín. Problém nastáva v prípade nutnosti prepustenia zamestnancov. V malých firmách dochádza k prepúšťaniu v menšej miere ako vo veľkých. Ak k tejto fáze dôjde a prevažnú časť pracovníkov tvoria známi či rodina, o to horšia situácia nastane. Pri hodnotení a odmeňovaní zamestnancov nastáva problém rovnako, ako aj pri otázke samotných vzťahov na pracovisku a jeho

⁴⁷ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 209. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁴⁸ POLJASEVIC, Zolak - PETKOVIC, Saša. *Human Resource Management In Small And Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework*. In: Facta Universitas, 2013. s. 305-309. Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/325120821_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_IN_SMALL_AND_MEDIUM-SIZED_ENTERPRISES_CONCEPTUAL_FRAMEWORK

⁴⁹ ROGERS, Sierra. *How To Structure Your HR Department As Your Company Grows*. Software Advice [online]. 2021 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.softwareadvice.com/resources/hr-department-structure/>

diferencovaním od vzťahov v súkromí. Správny personálny manažér by sa mal v tomto štádiu dostať do pozície riešiteľa daného problému.⁵⁰

Z výskumov zverejnených na internetovom portáli *Strategic Human Resource Management* vyplýva, že 54% malých podnikov si záležitosti spojené s personálnym riadením vybavuje individuálne s cieľom úspory financií. Samotné vedenie týchto spoločností si často uvedomuje, že by bolo lepšie venovať svoj čas predaju, technológiám a ďalším funkciám. Problém nastáva vo chvíli delegovania kompetencií personálneho manažéra na neadekvátnych pracovníkov. Množstvo zamestnancov, ktorí sa ujímajú povinností a zodpovedností, ktoré by inak spadali pod personálneho manažéra jednoducho nie je pripravených, dostatočne vzdelaných a skúsených v danej sfére. Podľa štúdie AD Hoc Human Resource Management (ADP) v skutočnosti 70% firiem s 5 - 49 zamestnancami deleguje pracovnú oblasť HR na zamestnancov s nedostatočnými, resp. žiadnymi skúsenosťami v otázkach pracovných síl. Asi 23% času títo „ad hoc HR manažéri“ sú v skutočnosti zamestnaní na inej pozícii ako napríklad office manažéri. Prostredníctvom tohto výskumu bolo preukázané, že prevažná časť z nich sa cíti v danej funkcii neisto prípadne nikdy neabsolvovali školenia v otázke personalistiky a tak nemajú na pracovnú náplň adekvátne vzdelanie.⁵¹

1.3.2 Komparácia malých a veľkých podnikov z hľadiska personálneho manažmentu

Procesy personálneho manažmentu sa odlišujú v závislosti od veľkosti podnikov. Práve touto problematikou sa zaoberáme v tejto podkapitole.

V malých firmách, na rozdiel od veľkých môžu nastať prípady kedy je rozmiestňovanie pracovníkov náročnejšie. Má tri podoby, a to: povýšenie, prevedenie na inú prácu a preradenie na nižšiu funkciu. Na povýšenie či preradenie pracovníka na nižšiu funkciu majú malé firmy menej priestoru. Ak sa vo firme vytvorí nová funkcia často nemá daný podnik pre túto pozíciu vhodného adepta. Ak pracovník nie je vhodný na svoje pracovné miesto vo veľkých firmách býva často zvykom ho dosadiť na nižšiu funkciu, avšak pre malé firmy je to náročné a tak sa vo väčšine prípadoch rozhodne o jeho prepustení.⁵²

⁵⁰ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 202-204. ISBN 978-80-247-2202-3.

⁵¹ FEEFER, Mark. *How Small-Business Owners Successfully Delegate HR*. SHRM [online]. 2018 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-small-business-owners-successfully-delegate-hr.aspx>

⁵² KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 204-206. ISBN 978-80-247-2202-3.

Hlavným rozdielom medzi malými a veľkými podnikmi je počet pracovných síl, ktoré sa podieľajú na chode firmy. Malé firmy na rozdiel od veľkých:

- nezaoberajú/menej sa zaoberajú tzv. strategickým riadením ľudských zdrojov,
- sú menej formálne, resp. neformálne, od čoho sa odvíja ich organizačná štruktúra,
- procesy týkajúce sa HR sú menej formálne,
- majú jednoduchú organizačnú štruktúru, niekedy nie je rozdelená na jednotlivé funkčné oblasti,
- nie je oddelenie HR potrebné a tak vykonáva prácu personálneho manažéra manažér celej firmy,
- nemajú vysoký dopyt po pracovnej sile,
- fluktuácia pracovníkov je nižšia ako v korporáciách (resp. stredných a veľkých podnikoch) a
- kladú menší dôraz na vzdelávanie zamestnancov a ich nábor.⁵³

Ďalšie rozdiely medzi personálnym manažmentom v malých a veľkých podnikoch:

- stupeň špecializácie – personalistiku vo veľkých firmách vykonáva viacero odborníkov, pričom v malej firme je 1-2 pracovníci na danej pozícii,
- postupy a procesy – vo veľkých firmách bývajú štruktúrovanejšie, náročnejšie a prepracovanejšie,
- prepojenie s celkovým biznisom – oddelenie ľudských zdrojov vo veľkých firmách nemá dopad na všeobecný chod firmy, pričom v malých sa každá jedna činnosť dotýka podniku ako celku,
- zdroje – či už ide o technológiu, veľké firmy disponujú viacerými zdrojmi a majú viac možností i financií dané zdroje využívať, od najnovšej technológie, poskytovania benefitov pre zamestnancov, investície do náboru zamestnancov a tak ďalej.⁵⁴

⁵³ Human Resources in Small Business. *Villanova University* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resources-in-small-business/>

⁵⁴ Human Resources in Small Business. *Villanova University* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resources-in-small-business/>

Experti na problematiku personálneho manažmentu v komparácii malých a veľkých podnikoch uvádzajú tiež nasledovné poznatky:

- zamestnanci reportujú najvyššiu kvalitu práce v malých firmách, pričom s veľkosťou firmy sa táto spokojnosť znižuje a
- zamestnanci reportujú v malých pracoviskách vlastnených veľkými podnikmi nižšiu kvalitu pracovného miesta ako pracovníci v porovnateľne veľkej firme vlastnenej malou spoločnosťou.⁵⁵

1.4 Transformácia kompetencií personálneho manažéra v kontexte priemyselných revolúcií a COVID-19

V predošlých podkapitolách sme prostredníctvom kompilácie zhrnuli zručnosti a kompetencie personálnych manažérov s orientáciou na malé podniky. Tieto sa v priebehu času, pôsobením rôznych externých vplyvov zmenili. V nasledujúcej podkapitole sme sa zameriavali na problematiku štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie, ktoré priniesli množstvo inovácií a sú reflektované aj na oblasť HR. Definujeme ich a poukazujeme na ich vplyv na zmenu kompetencií personálnych manažérov. Okrem toho ich aj z vecného hľadiska porovnáme. Ďalej sa venujeme trendu virtuálnych organizácií a práce z domu v kontexte aktuálnych trendov a novovzniknutej situácie spojenej s ochorením SARS-CoV-2.

1.4.1 Industry 4.0

Najväčšou hybnou silou európskej ekonomiky je priemysel, ktorý poskytuje viac ako 32 miliónov pracovných miest. Zásadné zmeny nastali príchodom prvých troch priemyselných revolúcií. Novým konceptom je štvrtá priemyselná revolúcia, tzv. Industry 4.0, pre ktorú je charakteristický nárast digitalizácie a výmena dát medzi ľuďmi, vecami a systémami v reálnom čase, čo spôsobilo zmeny aj v oblasti HR. Toto obdobie sa začalo, keď stroje používané vo výrobe začali fungovať automaticky, bez pomoci ľudských síl. Prvý krát sa o Priemysle 4.0 hovorí v roku 2011 v Hannoveri. V roku 2013 sa začala prejavovať v praxi. Výsledkom je rozvoj inteligentných produktov, realizácia nových business

⁵⁵ BŘEČKOVÁ, Pavla - HAVLÍČEK, Karel. *Leaders Management and Personnel Controlling in SME's*. In: European Research Studies, Volume XVI, Special Issue on SME's. In: European Research Studies Journal. vyd. 4. 2013.

modelov, lepšia pracovná rovnováha, schopnosť prispôbiť sa zákazníkom a ich individuálnym požiadavkám, a aj nová sociálna infraštruktúra na pracovisku. Priemyselná revolúcia 4.0 priniesla rôzne zmeny, akými sú napríklad:

- 3D tlačiarne,
- komunikácia cez internet,
- virtuálna realita,
- smart továrne,
- smart cities,
- rozširovanie hraníc fyzikálneho prostredia cez kybernetický svet,
- prístup k informáciám, fotkám, videám a iným dátam – pokrok v technológiách, rozvoj internetu a sociálnych médií,
- smart roboty,
- simulácia,
- horizontálne a vertikálne integrácie,
- cloud systém – zálohovanie a zdieľanie dát medzi užívateľmi internetu.⁵⁶

V kontexte priemyselnej revolúcie 4.0 oznámilo v októbri 2019 Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky prípravu stratégie Práca 4.0. Ministerstvo v spolupráci so zástupcami zamestnancov a zamestnávateľov vypracujú štúdiu dopadu digitálnej transformácie na trh práce, z ktorého vznikne podklad pre komplexnú stratégiu. Výsledkom analýz je skutočnosť, že vzhľadom na rastúci trend digitalizácie mnohé miesta na Slovensku zanikajú, ale zároveň aj vznikajú. Do popredia by sa mala intenzívnejšie dostať problematika digitalizácie a robotizácie, aby sme sa na vzniknuté zmeny mohli lepšie pripraviť. Ministerstvo vyzdvihuje aj potrebu zadefinovania nových pracovných miest, ktoré sú konzekvenciou štvrtej priemyselnej revolúcie. Do roku 2030 môže byť na Slovensku čiastočne alebo úplne automatizovaných pracovných miest až okolo 40%. Z tohto dôvodu upozorňujeme na fakt, že sa zvýši potreba zručností v oblasti IT. Daná skutočnosť súvisí aj

⁵⁶BAYRAKTAR, Osman. The Effects of Industry 4.0 on Human Resources Management. *Globalization, Institutions and Socio-Economic Performance* [online]. Istanbul: Peter Lang, 2018, , 337-360 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/329706763_The_Effects_of_Industry_40_on_Human_Resources_Management

s potrebou zmeny vzdelávania a podpory celoživotného vzdelávania, čo sa dotkne i rezortu školstva.⁵⁷

Z uvedeného vyplýva, že sa zmenil celý systém fungovania firiem, jeho zamestnancov a hlavne vedúcich pracovníkov. Z pokrokov a techník, ktoré sa začali využívať, sa predpokladá znalosť jednotlivých procesov. Týmto sa zmenili aj kompetencie a zručnosti personálnych manažérov. Jedným z príkladov je fakt, že sa využívajú sociálne siete ako platforma pre nábor zamestnancov, zamestnávateľia majú prístup k rôznym údajom, ako napr. aj osobný profil kandidáta na sociálnej sieti Facebook.

Z uvedených zmien, ktoré priniesla revolúcia 4.0 vyplýva aj to, že nároky na personálnych manažérov, ale i manažérov komplexne sa zvyšujú, hlavne po technickej stránke. Očakáva sa, že jednotliví riadiaci pracovníci budú ovládať nastupujúce trendy a prispôbia sa im. Ďalšou oblasťou zručností sú osobné zručnosti, ktoré zahŕňajú najmä adaptáciu na nové systémy a ochota vzdelávať sa a napredovať. Nástupom týchto nových činností sa zväčšujú aj kompetencie personálnych manažérov a oblasť využívania technológií, internetu a sociálnych médií.

V kontexte priemyselnej revolúcie Industry 4.0 nastáva množstvo zmien, ktoré sú taktiež reflektované v oblasti riadenia ľudí a to sa vzťahuje i na oblasť personálneho manažmentu. V rámci ľudských zdrojov by sa mali manažéri zameriavať na podporu inovatívnosti a učenia sa. Dopad na Industry 4.0 sa prejavuje vo viacerých funkciách HR:

- návrh pracovných miest – mal by sa vyznačovať striedaním pracovných činností, flexibilitou úloh, delegovaním činností a zodpovedností na zamestnancov,
- nábor a výber zamestnancov – podnik by mal mať záujem o zamestnávanie inovatívnych pracovníkov a preto je dôležité pri výbere daného zamestnanca a zamerať sa na jeho inovatívne vlastnosti akými sú napríklad: otvorenosť novým skúsenostiam, ktorá je hodnotená na báze psychometrického testovania, hodnotí sa aj cieľová orientácia kandidáta (v ideálnom prípade na výkon či vzdelávanie),
- rozvoj zamestnancov – mal by byť orientovaný na školiace programy a vzdelávanie zamestnancov, rozvíjanie predpokladov tímovej práce, mentorovanie, zlepšovanie zručností zamestnancov v oblasti riešenia problémov,

⁵⁷ Ministerstvo pripravuje stratégiu Práca 4.0. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR [online]. Bratislava, 2019 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/ministerstvo-pripravuje-strategiu-praca-4-0.html>

- hodnotenie výkonu – malo by byť opäť založené na rozvoji zamestnancov, odporúčaná je spätná väzba, hodnotenie by malo byť objektívnejšie, t. j. aplikácia matíc na kvantitatívne hodnotenie výkonu, samotný proces vyhodnocovania by mal obsahovať výkonnostné štandardy, oznámenie očakávaní, meranie skutočného výkonu so štandardmi, diskusiu atď., populárny prístup je aj riadenie podľa cieľov a hodnotenie na základe dosiahnutia konkrétnych cieľov.⁵⁸

Články publikované v periodiku Trend poukazujú na potrebu aplikácie prvkov Industry 4.0 do praxe. Na jednej strane je problémom čiastočné či úplne pozastavenie produkcie, prepúšťanie a znižovanie nákladov, ktoré má za následok stagnáciu rozvoja podnikov v súvislosti s Industry 4.0. Na druhej strane znamená súčasný „New normal“ úplne nový spôsob fungovania ľudí po pracovnej stránke a tlak na využívanie čisto bázy digitálnej komunikácie.⁵⁹

Medzi príklady z praxe patrí korporácia Volkswagen, ktorá mieni v roku 2021 investovať do modernizácie svojej produkcie a tým prispieť k inováciám na území Slovenskej republiky. Ide o progres v oblasti štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie.⁶⁰

1.4.2 Spoločnosť 5.0

Napriek tomu, že Industry 4.0 je iba v začiatkovej fáze a jej dopad bude markantný až v rokoch 2020-2025, už môžeme pozorovať známky začínajúcej koncepcie Industry 5.0. Exaktnejším termínom pre Industry 5.0 je výraz Spoločnosť 5.0 – super smart spoločnosť, ktorá bola navrhnutá v Japonsku. Na rozdiel od Industry 4.0, nie je Spoločnosť 5.0 obmedzovaná na priemyselný sektor, ale rieši aj spoločenské problémy za pomoci integrácie fyzikálneho a virtuálneho priestoru. Spoločnosť 5.0 je spoločnosť, kde pokročilé IT technológie, roboty umelá inteligencia sú využívané v bežnom živote ľudí. Industry 5.0 predstavuje prienik umelej inteligencie do spoločenského života ľudí a platformu ich kooperácie s cieľom zapojenia ľudskej inteligencie do podnikových procesov.⁶¹

⁵⁸ PUHOVICHOVÁ, Diana - Nadežda JANKELOVÁ. *Zmeny v manažérskych funkciách v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie: Changes in the Managerial Functions in the Context of Impact of the Fourth Industrial Revolution*. Ekonomika, financie a manažment podniku XIII: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, s. 457-458. ISBN 978-80-225-4656-0.

⁵⁹ *Nové trendy dokážu stabilizovať firmy aj počas koronakrízy*. Trend [online]. 2020, 2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/trend-archiv/nove-trendy-dokazu-stabilizovat-firmy-aj-pocas-koronakrizy>

⁶⁰ *TOP 10 investícií ohlásených na Slovensku v roku 2020*. Trend [online]. 2021, 2021 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/trend-archiv/top-10-investicii-ohlasenych-slovensku-roku-2020>

⁶¹ <https://stumejournals.com/journals/i4/2017/6/307.full.pdf>

Cieľom je zabrániť zastaraniu ľudskej práce, namiesto toho by mala integrovať inteligentnú automatizáciu, zariadenia a systémy na pracovisku, za účelom zvýšenia spolupráce ľudí a strojov. Vysokokvalifikovaným pracovníkom by tak bolo umožnené rýchlejšie pracovať s robotmi. Koncept Industry 5.0 by vyriešil potrebu personalizácie a hromadného prispôsobovania produktov zákazníkom. Na druhej strane, robotom by to umožnilo pochopiť potrebu ľudského operátora. Pre pracovné sily by to znamenalo dva efekty, a to:

- zvyšovanie kvalifikácie a
- poskytovanie úloh s pridanou hodnotou vo výrobe.

Integroval by inteligentné systémy s existujúcimi pracovnými postupmi, aby sa lepšie využila ľudská tvorivosť a schopnosť duševného vlastníctva. Zameranie tovární by sa menej orientovalo na hromadnú výrobu, automatizáciu a digitalizáciu, ktoré tvorili kľúčové prvky priemyselnej revolúcie 4.0. Technológia nemôže nahradiť ľudskú prácu.⁶²

Z uvedeného vyplývajú zmeny v kompetenciách personálnych manažérov, ktoré by boli expandované na zavedenie systému kooperácie ľudí a strojov. Zručnosti sú fundamentálnym predpokladom pre zavedenie tohto systému, ktoré sú spojené so schopnosťou adaptácie na trendy v oblasti Spoločnosti 5.0 a na rozšírenie kompetencií v oblasti riadenia tejto novej sféry.

V článku *Human Resource competencies 4.0 for generation Z*, je vymedzená generácia Z, ako ľudia narodení po roku 2000. Práve táto generácia vyrastá v ére internetu, sociálnych médií a smartfónov a je charakteristická väčšou flexibilitou, má iné črty ako generácia Y, narodená medzi rokmi 1980-2000. Z konceptu priemyselnej revolúcie 4.0 vyplývajú výrazné zmeny, na ktoré je potrebné sa adaptovať, čo sa prejavuje aj v zmene zručností, a to:

- ovládanie digitálnej a networkovej platformy,
- ochota adaptácie na prichádzajúce zmeny,
- interkultúrne a jazykové zručnosti,

⁶² SELVARAJ, Arivarasu. *Role of Humans in Industry 5.0*. Columbus [online]. 2019 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.columbusglobal.com/en/blog/role-of-humans-in-industry-5.0>

- kreativita a inovatívnosť.⁶³

Hlavný rozdiel medzi priemyselnou revolúciou 4.0 a Spoločnosťou 5.0 spočíva v tom, že pri Industry 4.0 ide o generáciu poznatkov a inteligencie vykonávanej ľuďmi za pomoci technológií, pričom Spoločnosť 5.0 funguje na báze opačnej. Princípom je naopak to, že poznatky a inteligencia budú pochádzať od strojov prostredníctvom umelej inteligencie pomocou ľudského faktora.

Vzhľadom na fakt, že problematika Spoločnosti 5.0 je novou platformou, zatiaľ sa ňou zaoberá iba malý počet autorov. Žiaden z nájdených zdrojov exaktne nevymedzuje nové zručnosti, či kompetencie, ktoré by mal tento trend preniesť na personálneho manažéra. Na Slovensku nie je tento fenomén rozvinutý na takej úrovni ako v iných krajinách. Množstvo malých podnikov sa tým zatiaľ nezaobera. V práci sa venujeme skúmaniu, či je táto hypotéza pravdivá, alebo či sa naopak malé podniky na Slovensku už pripravujú na prichádzajúce zmeny.

Z časti sa oblasti zručností a kompetencií venuje report japonského ministerstva, kde boli vo všeobecnosti spomenuté predbežné a plánované zmeny. Na zasadnutí Ministerstva školstva, kultúry, športu, vedy a techniky v Japonsku roku 2018 bola preberaná téma HR a jeho rozvoj v súvislosti s fenoménom Spoločnosti 5.0. Záverom tohto meetingu bolo zhodnotenie nových zručností, ktoré sú potrebné pre adaptovanie sa na plánované prichádzajúce zmeny. Jednou z nevyhnutností je aj zmena platformy vzdelávania vo všetkých stupňoch vzdelávacích inštitúcií a taktiež vo firmách.⁶⁴ Zručnosti, spomínané na korektný výkon personálneho manažmentu v kontexte zmien aplikovaných vzhľadom na koncept Spoločnosť 5.0:

- správna interpretácia informácií,
- vedecké zmýšľanie,
- citlivosť a schopnosť vytvoriť hodnotu.

Medzi kompetencie ľudských zdrojov uvedené v spomínanom reporte patria:

- kreovanie technologických inovácií,

⁶³ LUBIS, Anggia Sari et al. *Human resource competencies 4.0 for generation Z*. In: European Journal of Human Resource Management Studies. 2019. s. 95-99. ISSN 2601 – 1972.

⁶⁴ Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology - Japan. *Human Resource Development for Society 5.0*. [online]. Japonsko, 2018 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.mext.go.jp/b_menu/activity/detail/pdf2018/20180605_001.pdf

- využívanie poznatkov v rôznych oblastiach,
- tvorba platforiem, spájajúcich technologické inovácie so spoločenskými problémami.⁶⁵

Nástupom priemyselnej revolúcie 5.0 sa zmenili aj priority personálnych manažérov. S nástupom digitálnej transformácie musia zvládnuť týchto päť krokov:

- vzdelávanie zamestnancov po stránke digitalizácie z hľadiska IT,
- rozvoj líderských zručností,
- odstrániť bariéry, ktoré bránia zamestnancom v podávaní excelentného výkonu,
- vytvoriť jasnú a konzistentnú stratégiu týkajúcu sa digitalizácie,
- zlepšovať sa v oblasti zamestnaneckých skúseností a ich spokojnosťou.⁶⁶

Z uvedeného vyplýva, že Industry 4.0 ovplyvnila masívne nielen celé ekonomiky sveta, ale i manažment ako taký. Dopad je badateľný i v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Spomenuté funkcie a činnosti personálneho manažéra sa významne zmenili a jednotlivé zmeny sa firmy snažia postupne aplikovať do praxe. Problémom malých podnikov môže byť nedostatok financií a malá otvorenosť v kontexte adaptácie na zmeny. V malých firmách býva náročné splniť kritérium flexibility pracovných úloh, keďže sú často operácie opakované. Podobne ako delegovanie, ktoré nie je také bežné ako vo väčších firmách. Ďalším úskalím je i školenie zamestnancov, ktoré vo veľkých firmách býva v praxi častejšie a uskutočňované vo väčšom rozsahu pre viacerých zamestnancov naraz, pričom pre malé firmy bývajú takéto zmeny príliš nákladné. Aj menšie organizácie môžu byť schopné viesť v inováciách a získať dotácie od štátu, či investície od súkromných investorov a pričiniť sa o napredovanie v kontexte Industry 4.0. Ak si chcú podniky udržať konkurencieschopnosť, je dôležité, aby investovali do zmien v kontexte priemyselnej revolúcie, avšak musia tiež hľadať spôsoby nadväzujúceho rozvoja v oblasti digitalizácie.

⁶⁵ Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology - Japan. *Human Resource Development for Society 5.0*. [online]. Japonsko, 2018 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: https://www.mext.go.jp/b_menu/activity/detail/pdf2018/20180605_001.pdf

⁶⁶ HR in digital transformation – priorities for HR leaders in 2020. *I-SCOOP* [online]. [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/hr-in-digital-transformation-2020/>

1.4.3 Virtuálne organizácie

21. storočie a rapídny progres v oblasti informačných a komunikačných technológií, spôsobený najmä novými priemyselnými revolúciami, umožnil i kreovanie novej organizačnej platformy. Tento koncept sa nazýva virtuálna organizácia. Neustále napredovanie a zefektívňovanie fungovania firiem sa prejavuje a praktizuje formou tzv. Home Office, práce z domu. Táto forma práce bola trendom už pred rokom 2020, no krízová situácia, ktorá nastala začiatkom tohto roku, donútila takmer všetky firmy pohotovo konať a transformovať sa. V marci 2020 bol na Slovensku a vo svete vyhlásený núdzový stav vzhľadom na situáciu s ochorením COVID-19. Toto spôsobilo obrovskú celosvetovú krízu a ekonomiky i všetky krajiny sa na istý čas museli zastaviť. Nečakaná situácia si vyžiadala komplexnú zmenu v organizácii práce a hlavne rýchlu reakciu na vzniknuté okolnosti. V rámci opatrení prijatými vládami sa pozastavila výroba väčšiny podnikov sveta.

Na Slovensku bola prijatá nová legislatíva – *Zákon 66/2020 Z. z.* účinný od 4.4.2020, ktorým sa dopĺňa zákon č. 311/2001 Z. z. *Zákoník práce* v znení neskorších predpisov a ktorým sa dopĺňajú niektoré zákony. Tento upravuje zákoník práce v súvislosti s vyhláseným mimoriadnym, núdzovým, či výnimočným stavom.⁶⁷

V kontexte administratívy sa väčšia časť pracovníkov presunula domov a odtiaľ si plní svoje pracovné povinnosti. Úlohou takmer každého podniku v tejto dobe je dosiahnuť udržateľnú komparatívnu výhodu prostredníctvom technologických a spoločenských inovácií. Zmena podnikateľského prostredia však spôsobila organizačné zmeny a ako konzekvenciou sa organizácie stali flexibilnejšie. Internet a IT umožnili lepšiu prepojenosť medzi podnikmi, pracovníkmi i zákazníkmi, pričom najväčšou výhodou IT je udržiavanie vzťahov medzi biznismi, komunikácia a koordinácia.

Virtuálne organizácie sa stali veľmi dôležité hlavne z dôvodu potenciálnych benefitov, akými sú: znižovanie nákladov, úspora času, priťahovanie mladých pracovných síl, zmeny v demografii pracovníkov, pokroky v IKT a podobne. Všetky tieto faktory predstavujú stimulatory pre virtuálnu kanceláriu. Spoločnosti nielen praktizujú svoje aktivity online, ale aj HRM sa stal elektronickým a nesie názov e-HRM. Personálny manažment je v súvislosti s virtuálnou organizáciou náročnejší – vyžaduje si radikálne zmýšľanie a inovatívny prístup manažérov. Tento nový koncept však okrem výhod prináša

⁶⁷ Zákoník práce. *Slov-Lex právny a informačný portál* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2020/66/>

aj mnohé úskalia ako napr. nedostatok dôvery medzi zamestnávateľom a zamestnancom, nedostatočná právna úprava práv a povinností vo virtuálnej realite, neprekonateľné rozdiely medzi pracovníkmi a manažérmi, problémy v elektronickej komunikácii, nedostatok osobného kontaktu a podobne. Ako už bolo spomenuté v predošlej časti práce, komunikácia je základným stavebným kameňom pre dobrú spoluprácu a riadenie podniku, resp. zamestnancov. Problém nastáva nielen v osobnej komunikácii, tzv. face to face, no dochádza k nemu ešte vo väčšej miere v prípade, že práca a úlohy sú koordinované elektronicky. Pri tejto forme komunikácie chýba neverbálna komunikácia a tak manažéri nie sú schopní determinovať, či ten ktorý pracovník pochopil zadané úlohy a či je naozaj ochotný ich vykonať správne. Koordinácia a kontrola sa tak stáva časovo náročnejšia. Rozdiel medzi tradičnou a virtuálnou organizáciou spočíva najmä v novom prostriedku komunikácie. Odporúča sa manažérom dbať a upriamiť viac pozornosti na komunikačné prostriedky, regulačné metódy komunikácie a kreovanie atmosféry spoločnej dôvery a pocit patričnosti k celému tímu kolegov a nadriadených.⁶⁸

Spomenutý e-HRM možno definovať ako plánovanie, implementáciu a uplatnenie informačnej technológie za účelom vytvárania sietí a podpory najmenej dvoch individuálnych alebo kolektívnych aktérov v ich spoločnom praktizovaní HR. Jednou z najdôležitejších podmienok realizácie biznisu prostredníctvom IT je efektívna kolaborácia medzi informačnými systémami a pracovníkmi na personálnom manažmente. IT zručnosti tvoria samostatnú nevyhnutnú kategóriu zručností manažérov všetkých oblastí a úrovní a aj personálnych. Tieto zahŕňajú zručnosti ako: vedomosti o technológii, softvéri, IT aplikáciách, sociálnych sieťach a podobne.⁶⁹

V súvislosti s turbulentným podnikateľským prostredím a so zavedením fungovania na báze Home Office, je potrebné vziať do úvahy i meniacu sa rolu manažérov rôznych oblastí. Sem môžeme zahrnúť i kompetencie personálnych manažérov, ktorým niektoré nové funkcie pribúdajú, a naopak staré zanikajú. Pri hodnotení nových úloh personálneho manažéra vo virtuálnej organizácii môžeme spomenúť napríklad: nové politiky a procesy, IT pomoc pre zamestnancov, e-learning, nová rola lídra, komunikácia na virtuálnej báze. Tento spôsob komunikácie zahŕňa – video konferencie, webináre, e-learning, komunikácia prostredníctvom e-mailu, messengeru, Skype, alebo iných médií ako napr. Microsoft Teams

⁶⁸ PETKOVIC, Mirjana. *Managing Employees in a virtual enterprise*. In Sinteza. Belgrad: Univezided Singidunum. 2014. s. 227-232. ISBN: 978-86-7912-539-2.

⁶⁹ STROHMEIER, Stefan. *Research in e-HRM: Review and implications*. In Human Resource Management Review. Vol 17 (1). s. 19-37. ISSN 1053-4822.

a podobne. Je dôležitá nielen komunikácia nadriadený-podriadený, ale aj komunikácia vertikálna, t. j. medzi kolegami rovnakej úrovne rôznych kompetencií a taktiež medzi vedením a manažérmi a medzi manažérmi rovnakých úrovní. V malých podnikoch má táto komunikácia väčší potenciál vzhľadom na skutočnosť, že čím menej zamestnancov, tým menšia šanca nedorozumení, resp. komunikačného hladu. Treba zobrať do úvahy aj nutnosť komunikácie so všetkými naraz, nielen osobitne v prípade potreby, či zadania tímovej práce. Každý podnik si sám určuje akým spôsobom svojich zamestnancov kontrolovať a taktiež ako si navzájom vymieňať informácie. Pre lepšiu prehľadnosť sú hlavné rozdiely medzi tradičnou a virtuálnou organizáciou uvedené v *tabuľke č. 4*.

Tabuľka 4 - Komparácia tradičnej a virtuálnej organizácie

Tradičná organizácia	Virtuálna organizácia
Fyzická prítomnosť	Nie je nutná fyzická prítomnosť
Face to face komunikácia	Iné médiá – Skype, Zoom, e-mail...
Prevláda vertikálna hierarchia	Prevláda horizontálna hierarchia
Školenia pracovníkov	E-learning
Prísnejšia kontrola zamestnancov	Kontrola je z časti vykonávaná samotnými zamestnancami
Hodnotenie práce je aktuálne a jednoduchšie	Virtuálne a zložité
Tradičná osobná účasť na pohovore	Online pohovory a nábor

Zdroj: https://wps.pearsoned.com/wps/media/objects/9917/10155892/Durai_Chapter%2031.pdf
(vlastné spracovanie)

2 Ciele, metodika práce a metódy skúmania

Hlavným cieľom predkladanej práce je zosumarizovať súčasné názory na kompetencie a zručnosti personálneho manažéra a analyzovať, klasifikovať a komparovať ich z hľadiska zmien, ktoré priniesla vývojová etapa Priemysel 4.0 a 5.0 v skúmanom podniku. Okrem hlavného cieľa sme si determinovali aj parciálne ciele diplomovej práce:

- *zhrnúť teoretické poznatky o kompetenciách a zručnostiach so špecifikáciou na personálneho manažéra,*
- *zhodnotiť prienik a analyzovať názory autorov a zamestnancov skúmaného podniku na pojmy zručnosti a kompetencie,*
- *komparovať kompetencie a zručnosti personálnych manažérov vo veľkom a malom podnikaní,*
- *na základe dotazníka vyhodnotiť reálnu situáciu a pohľad na to, aké kompetencie a zručnosti by mal mať personálny manažér v skúmanom podniku a akými v skutočnosti disponuje z pohľadu samotnej manažérky a jej podriadených,*
- *analyzovať či skúmaný podnik prešiel zmenami, ktoré priniesli koncepty Industry 4.0 a 5.0 ,*
- *analyzovať schopnosť podniku sa prispôsobiť súčasnej pandemickej situácii.*

Stanovené ciele determinovali metódy, ktoré sme si zvolili pri vypracovaní prekladanej práce. Práca obsahuje tri kapitoly, pričom prvá je písaná na teoretickej úrovni a posledná na praktickej. Účelom druhej kapitoly je zhrnúť základné a parciálne ciele diplomovej práce, súčasne s metódami a metodikou. V teoretickej časti práce s názvom *Súčasný stav riešenia problematiky doma i v zahraničí* sme za najrelevantnejšiu považovali kompilačnú metódu za účelom definovania základných pojmov ako kompetencie, zručnosti a ich prienik. Obsahový základ prvej kapitoly je doplnený o komparáciu kompetencií personálnych manažérov z hľadiska veľkosti podniku. Vzhľadom na fakt, že diplomová práca je orientovaná na malé podniky, zhrňame i poznatky autorov o špecifikách a problémoch malého podnikania. V poslednej podkapitole teoretickej časti záverečnej práce sa zameriavame na základe poznatkov autorov a ich diel na transformáciu kompetencií personálnych manažérov v kontexte štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie, pričom pripájame pohľad na zmeny i v súvislosti s opatreniami zavedenými kvôli COVIDu-19. Používame pritom kompiláciu i komparáciu.

V praktickej časti s názvom *Výsledky práce a diskusia* prostredníctvom dotazníka vytvoreného prostredníctvom Google Forms analyzujeme relevantnosť poznatkov autorov uvedených v teoretickej časti predkladanej práce v praxi. Zozbierané údaje triedime a zhodnocujeme reálny stav. Využívame tak aj ďalšiu metódu, ktorou je hypotézu o potenciálnych výsledkoch odpovedí na základe teoretických poznatkov autorov.

Dáta k predkladanej práci sú zozbierané z diel domácich i zahraničných autorov, publikovaných článkov, zborníkov. Bohatým zdrojom informácií sú aj domáce i zahraničné internetové portály, e-knihy, e-články, Zákonník práce, stránka Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny Slovenskej republiky a portál Finstat s podrobnými ekonomickými a finančnými údajmi o skúmanom podniku.

Systematicky je práca písaná dedukčnou metódou, to znamená, že prechádzame od všeobecných poznatkov o kompetenciách a zručnostiach ku konkrétnejším, ktoré sú orientované na personálneho manažéra a na malé podnikanie v kontexte hlavného cieľa práce. Pre lepšiu demonštráciu sme využili v diplomovej práci aj grafy, tabuľky a schémy.

3 Výsledky práce a diskusia

Za účelom elaborácie praktickej časti diplomovej práce sme oslovili malý podnik, kde sme overovali či údaje z teoretickej časti korešpondujú so skutočnou situáciou v praxi. Ako už je uvedené v teórii - na základe odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC je mikropodnik považovaný za podnik s počtom zamestnancov od 1 do 9, obrat a majetok do 2 mil. €. Za malý podnik možno považovať podnik, ktorý má od 10 do 49 zamestnancov, obrat a majetok do 10 mil. €. ⁷⁰

Predmetom skúmania je podnik so sídlom na území Slovenskej republiky v meste Trnava, ktorý vznikol roku 2004. Právna forma tejto firmy je spoločnosť s ručením obmedzeným. Počet zamestnancov je 6, z toho jedna manažérka a jej 5 podriadených pracovníkov. Finančné a právne informácie sme spracúvali na základe internetového portálu Finstat, ktorý je bohatým zdrojom údajov o rôznych podnikoch. Pre lepšiu prehľadnosť pridávame stručný obsah v *tabuľke* č. 5. Posledné dostupné údaje sú za rok 2019.⁷¹

Tabuľka 5 - Údaje o skúmanom podniku

Rok	2019
Celkové výnosy	219 271 €
Zisk	4 328 €
Aktíva	118 667 €
Vlastný kapitál	- 45 005 €
Celková zadlženosť	137,93 %
Hrubá marža	61,49 %

Podnik sa venuje sprostredkúvaniu zákaziek z verejného obstarávania pre svojich klientov, pričom ide o oblasť služieb. V danej firme pôsobí jedna výkonná manažérka, ktorá zastáva tiež funkciu personálnej manažérky. V praxi sme sa presvedčili o tom, že táto funkcia je integrovaná práve v menších podnikoch, kde úloha personálneho manažéra nie je formálne separátne vymedzená.

Prostredníctvom predloženého dotazníka sme zisťovali nielen názory a postoje manažérky firmy, ale aj jej podriadených. Vzor dotazníka je priložený v prílohách

⁷⁰ MAJDÚCHOVÁ, H. a kolektív. *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované, prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020. s. 191. ISBN 978-80-571-0271-7.

⁷¹ Finstat [online]. 2019 [cit. 2021-01-25]. Dostupné z: <https://www.finstat.sk/35878584>

predkladanej práce a obsahuje 25 otázok. V úvodnej časti dotazníka vyplnili respondenti svoju identifikáciu, t.j. vek, pohlavie, ukončené vzdelanie, pozícia vo firme a dobu pôsobenia v praxi. Vzhľadom na fakt, že prieskum bol vykonaný v jednom podniku, jeho identifikácia nie je nutná, keďže je platná rovnako pre všetkých opýtaných. Pýtali sme sa na všeobecné informácie a trendy akými sú outsourcing personálnych činností, pozícia personálneho manažéra, profesiogram a všeobecné dokumenty využívané podnikom.

Okrem úvodnej časti dotazník pozostáva z troch základných častí, ktoré sa orientujú na zručnosti a kompetencie personálneho manažéra a v neposlednej rade na zručnosti a kompetencie z hľadiska zmien v kontexte priemyselnej revolúcie 4.0 a 5.0 a pandémie SARS-CoV-2. Pri zručnostiach sú otázky koncipované na spôsob porovnania, aké zručnosti respondent považuje za nutné pri výkone profesie personálneho manažéra a zároveň zisťujeme, ktorými reálne manažérka disponuje. Presnejšie jej samotný názor a samostatne pohľad jej zamestnancov. Analyzujeme aj dodatočné iné zručnosti, ktoré neboli v dotazníku uvedené. Popri tom sa dopytujeme po názore, ktorú zručnosť považujú za najdôležitejšiu pri výkone profesie personálneho manažéra v malom podniku.

Taký istý postup sme zvolili aj pri časti orientovanej na kompetencie personálneho manažéra. Pýtame sa na názor respondentov v kontexte kompetentnosti personálnej manažérky podniku. Na záver tejto časti dotazníka je pridaná otázka ako respondenti vnímajú pojmy zručnosť a kompetencia a či a aký rozdiel v daných slovách indikujú. Uvedená časť dotazníka je dedikovaná i otázke komunikačných problémov vyskytujúcich sa vo firme.

Posledná časť dotazníka, ako už spomíname vyššie, je orientovaná na zručnosti a kompetencie nielen manažérky firmy, ale aj jej zamestnancov v kontexte zmien, ktoré priniesli štvrtá a piata priemyselná revolúcia a situácia spojená s COVID-19. Tu zisťujeme do akej miery je daný podnik adaptovaný na zmeny, ktoré tieto fenomény priniesli. V tejto súvislosti respondenti odpovedajú na otázku či a ako sa zmenili kompetencie personálnych manažérov za posledných 5 rokov, pričom mali možnosť vyjadriť svoj názor.

Najprv sme vyslovili hypotézu predpokladaných výsledkov odpovedí jednotlivých respondentov. Odpovede sú komparované a hodnotené najprv z hľadiska samotnej manažérky a v ďalšej časti z pohľadu jej podriadených zamestnancov. Následne sme vyhodnotili reálne odpovede a ich význam.

Z hľadiska všeobecných identifikačných údajov o podniku sme zistili nasledujúce údaje. Podnik využíva outsourcing personálnych činností v oblasti miezd. Týmto informáciami disponuje má manažérka firmy a manažérka oddelenia dát. Ostatní pracovníci

uviedli na danú otázku odpoveď – neviem, resp. nemám informácie. Zamestnanci sú si vedomí faktu, že ich nadriadená, teda manažérka firmy je súčasne i personálnou manažérkou a riadi časť relevantnej agendy. Skúmaný podnik nevyužíva podrobný opis pracovného miesta. Väčšina zamestnancov má vedomosť o využívaní dokumentov v podniku, pričom tieto predstavujú organizačný, pracovný a mzdový poriadok. Nevyužíva sa kompetenčný poriadok, kompetencie a relevantné pracovné činnosti, ktoré kreujú náplň práce jednotlivých zamestnancov sú uvedené v ich príslušných pracovných zmluvách.

Predpokladáme, že pri odpovediach respondentov nastane diskrepancia očakávaných zručností a kompetencií, ktoré si zamestnanci i manažérka myslia, že by mal personálny manažér mať, a ktoré reálne má. Konštatujeme tak na základe informácie, že nie je priamo zamestnaná na danú funkciu a vykonáva v rámci riadenia súčasne aj iné funkcie. Nevieme posúdiť vopred, či je manažérka dostatočne kompetentná na výkon tohto postu. Hypoteticky medzi kompetencie, ktoré respondenti nezaraďujú a reálne nimi manažérka nedisponuje zaraďujeme spoluprácu s agentúrami a inými inštitúciami, kolektívne vyjednávanie a personálny marketing. Všetky tieto sem nepatria z dôvodu veľkosti firmy, nízkej fluktuácie a obmedzených zdrojov. Očakávame, že respondenti vyjadria svoj názor v oblasti diferencie medzi zručnosťami a kompetenciami a že vnímajú existenciu rozdielov.

Podľa nášho názoru sa v danej firme vyskytujú viditeľné zmeny v súvislosti s transformáciou pracovných činností, ktoré sú spôsobené nástupom Industry 4.0. Na druhej strane však myslíme, že zmeny vyplývajúce z konceptu Society 5.0 nie sú ešte v praxi skúmaného podniku markantné. Naopak vzhľadom na predošlú pracovnú skúsenosť s podnikom predpokladáme plnohodnotné využívanie Home Office kvôli zavedeným protipandemickým opatreniam. Predvídame tiež, že zamestnanci vnímajú premeny v kompetenčnom profile personálneho manažéra.

Manažérka podniku má 45 rokov a ukončené vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa. V praxi pôsobí viac ako 15 rokov. Zručnosti, ktoré signovala, že by mal mať personálny manažér označila aj v druhej otázke, ktorými disponuje ona samotná. Ide o psychologické zručnosti, IQ, EQ, aktívne počúvanie a riadiace schopnosti. Medzi dodatočné zručnosti, ktoré neboli v predošlých otázkach uvedené považuje svoju schopnosť riešiť problémy efektívnym spôsobom. Medzi najdôležitejšie z vybraných možností radí najmä svoje riadiace a vodcovské zručnosti a aktívne počúvanie. Táto odpoveď vyplýva, podľa nášho názoru, najmä z toho, že je primárne manažérkou celej spoločnosti a jej personálne činnosti nie sú jej hlavnou oblasťou zamerania. Zručnosti, ktorými disponuje získala praxou a školeniami, ktorých sa pravidelne zúčastňuje.

Medzi kompetencie, ktoré by mal mať personálny manažér, zaradila kreovanie personálnej stratégie firmy, výber a adaptáciu pracovníkov, kreovanie systému zaškoľovania, hodnotenie personálnych ukazovateľov, motivačný a benefičný systém, koordináciu hodnotenia zamestnancov, internú komunikáciu, prieskumy spokojnosti zamestnancov a taktiež spracúvanie dochádzkových dát. Vzhľadom na fakt, že skúmaný podnik zamestnáva iba 5 zamestnancov, v nasledujúcej otázke, kde zisťujeme manažérkine reálne kompetencie v podniku sa odpovede odlišujú. V danej firme sa nekreuje personálna stratégia, pravdepodobne z dôvodu malej potreby nových zamestnancov a nízkej fluktuácii. Výber pracovníkov vykonáva manažérka. Medzi svoje kompetencie nezaradila ani kreovanie systému zaškoľovania, čo môže vyplývať z odbornosti jednotlivých činností pracovníkov. Predpokladáme, že školenie prebieha spontánne, resp. účasť zamestnancov na dodatočných školeniach nie je nutná a v prípade nového pracovníka nie je potrebné spracovať podrobný plán a tak manažérka deleguje adaptačné školenia na jednotlivých podriadených, ktorí majú podrobnejšie informácie a skúsenosti s priradenými činnosťami nového zamestnanca. V skúmanej firme neprebieha ani hodnotenie personálnych ukazovateľov. Naopak, manažérka sa venuje hodnoteniu zamestnancov a tiež vypracúva motivačný a benefičný plán. Zodpovedá za internú komunikáciu a spracúvanie dochádzkových dát. Vzhľadom na to, že podnik využíva outsourcing mzdovej agendy, manažérka posiela informácie o dochádzke zamestnancov externej mzdovej účtovníčke, ktorá následne vykonáva evidenciu a spracúva mzdy. Manažérka firmy nevykonáva prieskumy spokojnosti zamestnancov dotazníkovou formou, čo vyplýva z povahy firmy a rodinnej atmosféry v kontexte zamestnávania malého počtu zamestnancov. Najdôležitejšiu kompetenciu, ktorú vykonáva, uviedla hodnotenie svojich podriadených. Medzi dodatočné kompetencie manažérka radí komunikáciu, týkajúci sa spokojnosti zamestnancov, z čoho dedukujeme, že ich satisfakciu s prácou a náplňou zisťuje ústne a neformálne, konverzáciami o potrebe prípadných zmien. Vo firme organizuje taktiež oslavy narodenín a teambuildingy, ktoré sú o to osobnejšie, čím menší počet zamestnancov vo firme pracuje. Poukazujeme na fakt, že vôbec neoznačila možnosť spolupráce s miestnymi agentúrami, prípadne školskými zariadeniami. Rovnako na úrovni skúmaného podniku neprebiehajú ani kolektívne vyjednávania. Potvrdená bola i naša hypotéza o nevyužívaní personálneho marketingu a práce so sociálnymi sieťami v kontexte náboru nových zamestnancov. Dôvodom je už vyššie spomenutá nízka fluktuácia aktuálnych pracovníkov a nízka potreba náboru nových pracovníkov. Tieto faktory sú determinované veľkosťou firmy. Na rozdiel od podnikov s veľkým počtom zamestnancov, kde je fluktuácia a frekvencia potreby nových

zamestnancov vyššia. Respondentka súhlasí s vyjadrením, že má dostatok kompetencií na výkon svojej profesie. Pojem kompetencia vníma ako súhrn úloh, na ktoré má právomoc vykonávať a zručnosť ako nástroj na ich dosiahnutie. V súvislosti s prítomnosťou komunikačných problémov uviedla problematickosť online komunikácie, ktorá bola pred pandemickou situáciou doplnená o face-to-face formu komunikácie. Manažérka naďalej preferuje osobný typ riadenia, no svoju činnosť riadenia zamestnancov onsite hodnotí v celku pozitívne. Ako negatívum vníma fyzickú neprítomnosť seba i podriadených na office.

V kontexte priemyselných revolúcií sme zisťovali využívanie kompetencií a zručností a ich aplikáciu v praxi, následne sme analyzovali mieru adaptácie na vzniknuté zmeny. Manažérka firmy označila tieto možnosti:

- využívanie digitálnych zručností,
- práca s aplikáciou,
- práca so softvérom a Cloudom,
- komunikácia cez internet,
- flexibilita,
- interkultúrne a jazykové zručnosti,
- plnohodnotné využívanie Home Office.

V kontexte vyplnených odpovedí dedukujeme nasledovné. Vzhľadom na zameranie firmy na verejné obstarávanie a sprostredkúvanie zákaziek klientom elektronicky sa podnik pomerne rýchlo adaptovala na zmeny v kontexte digitálnej revolúcie, čomu nasvedčuje aj aktívne využívanie aplikácií, softvéru, Cloudu a digitálnych zručností manažérky. Zvolená možnosť komunikácie cez internet ilustruje efektívny moderný spôsob komunikácie, či už internej alebo externej (s dodávateľmi a odberateľmi). Využívanie interkultúrnych a jazykových zručností vyplýva z povahy firmy, ktorá vznikla ako dcérska spoločnosť firmy so sídlom v zahraničí (Rakúsko). Plnohodnotné využívanie systému práce z domu symbolizuje adaptáciu na novovzniknutú situáciu v roku 2020, kedy vypukla pandémie COVID-19 a väčšina firiem bola nútená zmeniť svoj koncept fungovania na bázu Home Office. V súvislosti s týmto faktom môžeme konštatovať, že aj napriek veľkosti firmy, úspešne zvládla vyriešiť túto mimoriadnu situáciu, čo nás navádza na informáciu, že manažment je zvládnutý dobre i v krízových časoch. Manažérka vníma v spojení so svojou prácou zmeny v obsahovom základe svojich kompetencií. Najmä v oblasti IKT, digitalizácie

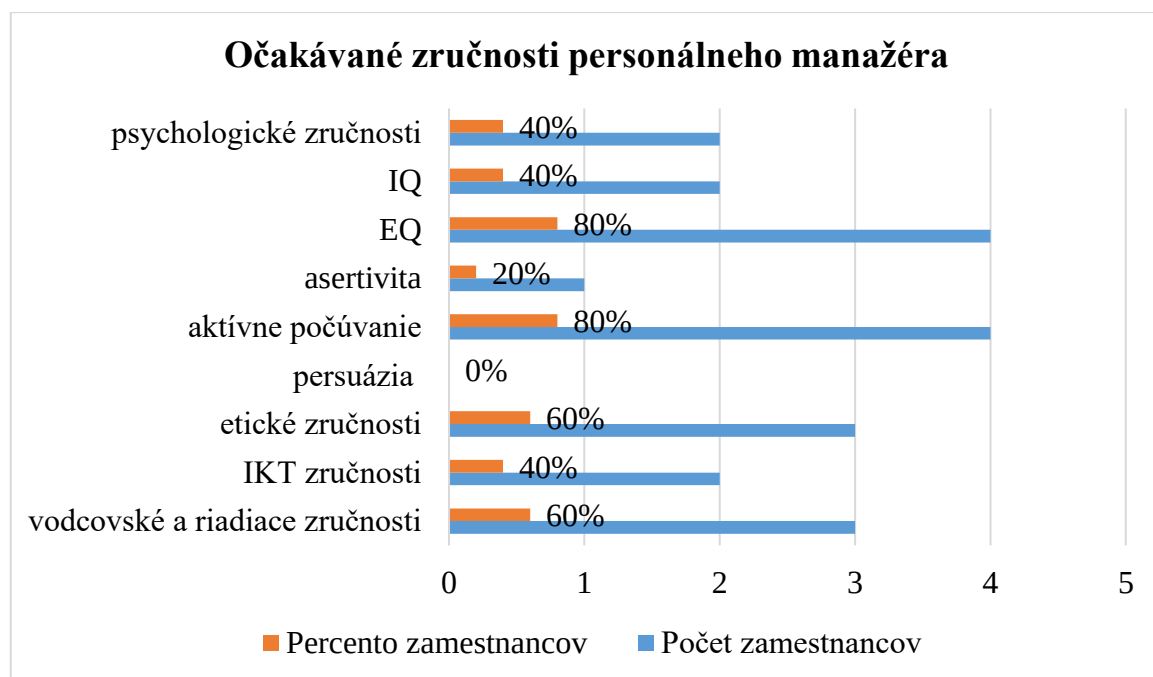
a inovatívnosti. Situácia s COVID-19 ich natoľko neovplyvnila, pretože koncept Home Office pre skúmanú firmu nebol neznámy. Respondentka uvádza využívanie tohto systému už v minulosti v prípade, že zamestnanec nebol schopný sa dostať do práce. Do budúcnosti podnik uvažuje o expanzii a tak má v úmysle využívať i nástroje personálneho marketingu akými sú hlavne sociálne siete a osloviť tak širšiu škálu potenciálnych mladých talentov, keďže táto firma preferuje flexibilných zamestnancov. Doteraz výberové konania prebiehali prostredníctvom oslovenia užšej škály uchádzačov, a to buď prostredníctvom sprostredkovaných kontaktov alebo inzerátov. V súvislosti s inováciami má v úmysle osloviť odborníkov v technologickej oblasti za účelom vytvorenia modernejšej platformy a propagácie firmy na nových virtuálnych miestach.

Vekové zloženie zamestnancov je od 19 do 40 rokov, takže ide o mladý kolektív. Z hľadiska pohlavia prevažujú ženy. Pomer mužov a žien je 2:3, ak neberieme do úvahy manažérku. Daní zamestnanci zastávajú vo firme nasledovné funkcie: operátorka call centra, reporting coordinator, brigádnik na oddelení riadenia dát, manažérka riadenia dát a pracovník na oddelení vyhľadávania zákaziek. Podriadení majú ukončené vzdelanie stredoškolské (2) a vysokoškolské druhého stupňa (3). Ani jeden zo zamestnancov nemá ukončené vysokoškolské vzdelanie tretieho. Z hľadiska praxe nemá žiadny zo zamestnancov prax dlhšiu ako 15 rokov, pričom 10-15 rokov praxe má jeden zamestnanec, 5-10 rokov praxe má jeden zamestnanec a ostatní traja majú 1-5 rokov praxe.

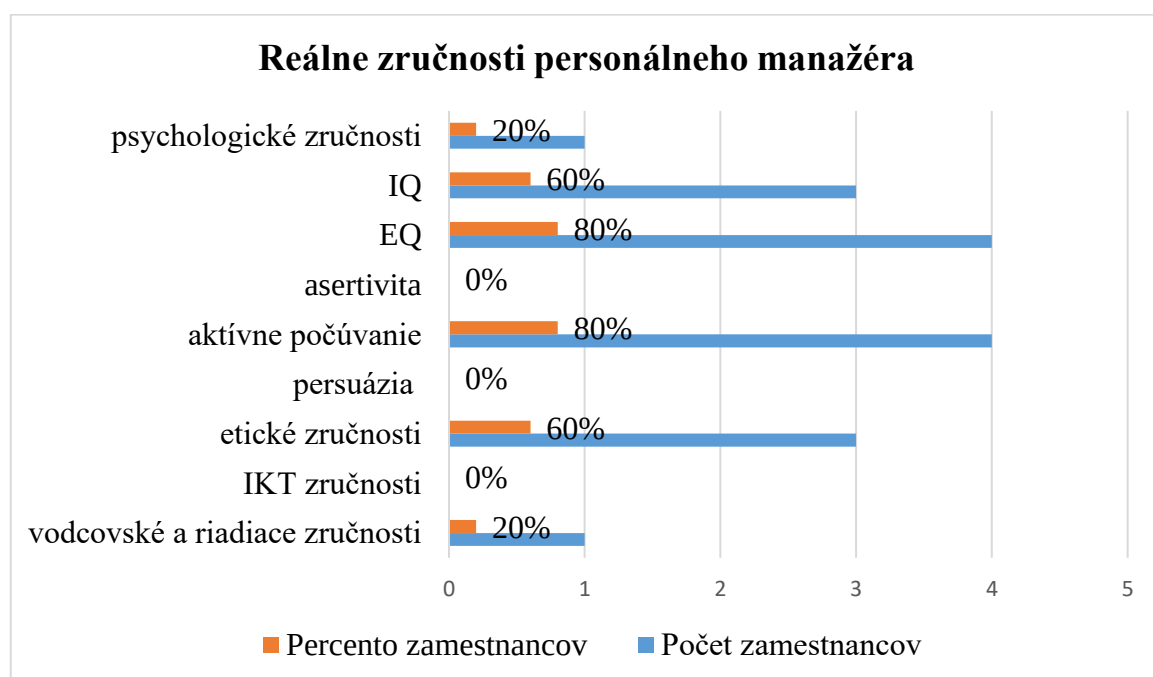
Výsledky dotazníkových otázok za zamestnancov z hľadiska zručností personálneho manažéra zobrazujú grafy č. 1 a 2. Zručnosti, ktoré by mal mať podľa názoru zamestnancov ich manažér v malom podniku v oblasti personalistiky, je ilustrovaný v grafe s názvom *Očakávané zručnosti personálneho manažéra*. Sem zaradila väčšina zamestnancov emočnú inteligenciu a aktívne počúvanie. Menšie percento zamestnancov zvolilo možnosť vodcovských a riadiacich zručností spolu s etickými. IQ, IKT a psychologické zručnosti označili dvaja respondenti. Naopak zručnosti, ktoré zamestnanci pokladajú za tie, ktoré manažérka má, sú uvedené v grafe nazvanom *Reálne zručnosti personálneho manažéra*. Medzi tie zaradili EQ a aktívne počúvanie. Menšia časť respondentov uviedla možnosť IQ a etické zručnosti. Malé percento vybralo možnosť vodcovské a riadiace schopnosti a nikto nezvolil možnosť persúázia a asertivita. Za najdôležitejšiu zručnosť pritom považujú najmä aktívne počúvanie a empatiu.

Medzi dodatočné zručnosti, ktoré uviedli podriadení o svojej manažérke, prevažovala schopnosť efektívnej komunikácie, nekonfliktné riešenie problémov, otvorená diskusia,

schopnosť vyjsť v ústrety zamestnancom a ochota. Z daných faktov vyplýva, že manažérka je empatická a vie svojich podriadených chápať a načúvať im. Toto súvisí aj s neformálnou atmosférou na pracovisku. Podľa názoru pracovníkov získala manažérka zručnosti praxou vo vedúcej pozícii. Na tejto odpovedi sa zhodli všetci respondenti.



Graf 1 - Očakávané zručnosti personálneho manažéra



Graf 2 - Reálne zručnosti personálneho manažéra

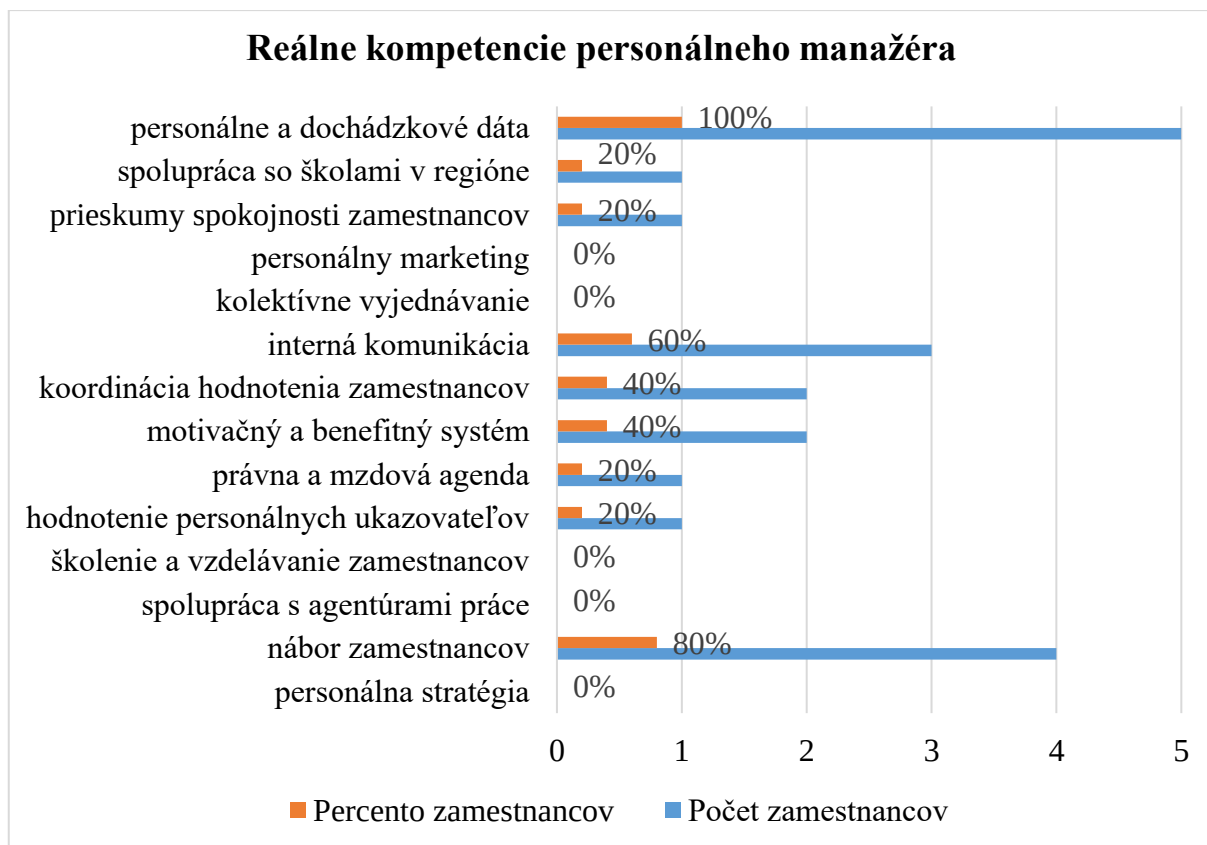
Rovnako ako pri zručnostiach, tak i v časti kompetencií personálneho manažéra sú v dotazníku uvedené otázky o očakávaných kompetenciách personálneho manažéra, uvedené v grafe č. 3 a reálne, ktorú sú zobrazené prostredníctvom grafu č. 4. Všetci respondenti sa zhodli, že personálny manažér malého podniku by mal mať v kompetencii nábor zamestnancov a internú komunikáciu. Väčšina ľudí zaškrtila možnosť personálnych a dochádzkových dát, spoluprácu so školami v regióne, hodnotenie, motivačný a benefičný systém. Menej z podriadených zvolilo prieskumy spokojnosti zamestnancov, právnu a mzdovú agendu, hodnotenie personálnych ukazovateľov, spoluprácu s agentúrami práce či personálnu stratégiu. Žiadny z opýtaných nezvolil možnosť personálny marketing, školenie zamestnancov a ani vzdelávanie, pričom táto odpoveď bola klarifikovaná v predošlej časti práce pri vyhodnotení odpovedí samotnej manažérky. Vzdelávanie zamestnancov a ich dodatočné školenie nie je nutnosťou v kontexte nízkej fluktuácie, nulovej rotácie a malého množstva zmien v náplni práce.

Všetci z respondentov uviedli ako kompetenciu personálnej manažérky personálne dáta, väčšina i nábor zamestnancov a internú komunikáciu. Menej z nich označilo ako relevantné kompetencie ich manažérky spoluprácu so školami v regióne, prieskumy spokojnosti, hodnotenie, motivačný a benefičný systém, právnu a mzdovú agendu a hodnotenie personálnych ukazovateľov. Žiaden so zamestnancov nezvolil odpoveď spolupráca s agentúrami práce, školenie, personálna stratégia, personálny marketing a ani kolektívne vyjednávanie. Za najdôležitejšiu kompetenciu manažérky v súvislosti výkonu jej kompetencií považujú komunikáciu a hodnotenie. Respondenti odpovedali na otázku dodatočných kompetencií ich manažérky relatívne podobne. Išlo o odpovede v rovnakom duchu a to – vytváranie priateľskej atmosféry, porady, udržiavanie pracovnej morálky či spájanie kolektívu. Jeden z opýtaných uviedol ako odpoveď – neviem. Pri otázke či je ich manažérka dostatočne kompetentná na výkon práce odpovedali zamestnanci jednohlasne áno. Otázku pojmov a zručností vníma väčšina respondentov rovnako, resp. podobne. Vidia v nich rozdiel v princípe ten, že zručnosti sú potrebné na výkon kompetencií v kontexte výkonu svojho povolania. Traja z nich sa dodatočne vyjadrili, že za význam slova kompetencia považujú okrem náplne práce aj zručnosť, teda vyjadrili prienik významu daných pojmov. Dvaja zo zamestnancov neuviedli vnímanie prítomnosti komunikačných problémov na pracovisku. Traja z nich sa vyjadrili, že je náročnejšie komunikovať iba na báze online platformy a svoju nespokojnosť s absenciou fyzickej prítomnosti na pracovisku. Na prácu online sú už viac menej zvyknutí. Jediné komunikačné problémy v aktuálnej situácii vznikajú v súvislosti s technikou. Medzi

predošlé problémy uviedli komunikačný hlad. Vyzdvihli naopak manažérkinu iniciatívu riešiť problémy okamžite pri vzniku konfliktu a v kolektívnom duchu.



Graf 3 - Očakávané kompetencie personálneho manažéra

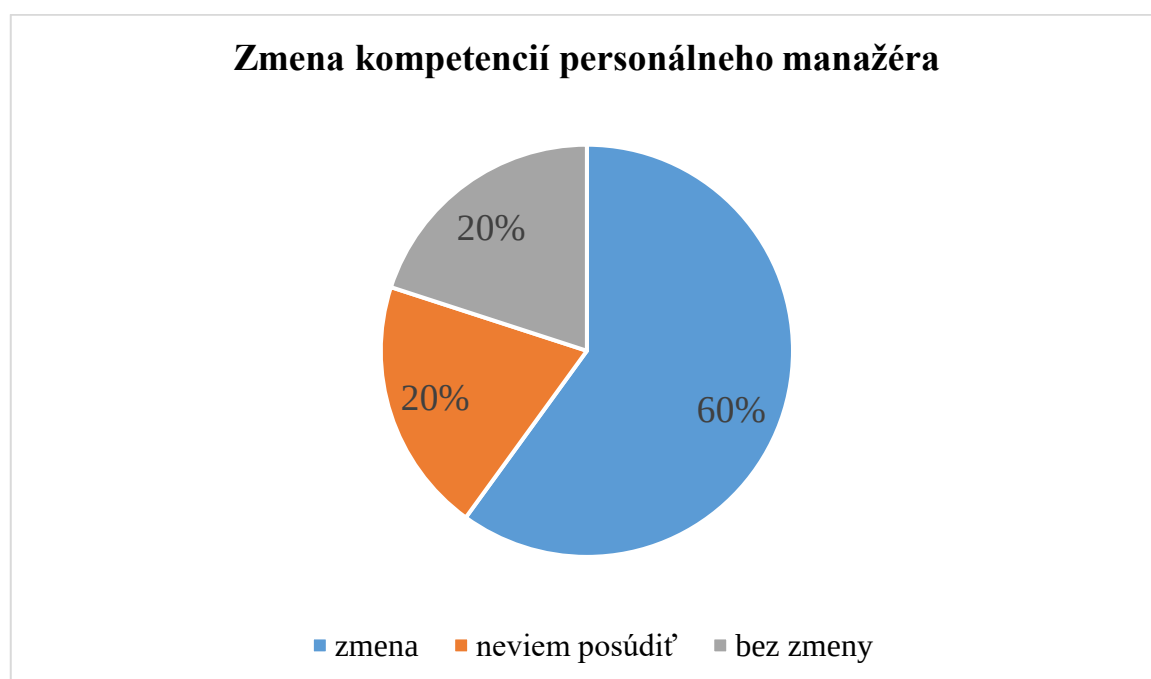


Graf 4 - Reálne kompetencie personálneho manažéra

V súvislosti s otázkou, ktoré z uvedených zručností a kompetencií majú alebo využívajú zamestnanci v kontexte Industry 4.0 a Spoločnosti 5.0 sme zozbierali nasledujúce informácie. Všetci zamestnanci pracujú so softvérom, aplikáciami, Cloudom a komunikujú cez internet. Táto skutočnosť vyplýva z povahy firmy, ktorej bázou je sprostredkovanie zákaziek, ktoré sú spracúvané v aplikácii a softvéri. Cloud je využívaný pri úschove, zálohovaní a nahrávaní údajov a komunikácia vo firme prebieha prostredníctvom intranetu, prípadne cez Skype. Ako už bolo spomenuté v predošlom vyhodnotení odpovedí manažérky, zamestnanci takýmto spôsobom komunikujú navzájom i s klientami. Operátorka call centra navyše využíva i telefonickú komunikáciu ako podporu e-mailovej formy. Štyria z piatich respondentov uviedli, že sa považujú za flexibilných a tiež ochotných adaptovať sa na zmeny. Predpokladáme, že je to z dôvodu nízkeho vekového priemeru zamestnancov. Naopak, iba jeden z respondentov vybral možnosť kreativita a inovatívnosť. V predošlej časti práce sme zhodnotili, že firma sa dokázala prispôbiť mimoriadnej krízovej situácii a plynulo prešla na systém práce z domova. Túto skutočnosť oceňujeme a obdivujeme predovšetkým preto, že ide o malú firmu s obmedzenými zdrojmi a veľké množstvo

podnikov má problém sa adaptovať na tento štýl práce a poskytnúť svojim zamestnancom materiálne zdroje na prácu z domu. Všetci respondenti vybrali odpoveď plnohodnotné využívanie Home Office.

V poslednej dotazníkovej otázke týkajúcej sa zmeny obsahu kompetencií personálneho manažéra v posledných 5 rokoch mali zamestnanci vybrať jednu z troch možností – pozorujú zmeny, nemajú informáciu alebo nepozorujú zmenu. V koláčovom grafe (č. 5) pod textom ilustrujeme diverzitu odpovedí respondentov. Z uvedeného vyplýva, že jeden z podriadených zvolil možnosť neviem posúdiť a jeden nevníma zmenu kompetencií personálneho manažéra za posledných pár rokov. Traja označili možnosť áno, teda zmeny nastali. Tí boli následne povinní vyplniť krátkou odpoveďou v akej oblasti danú transformáciu pociťujú a vnímajú. Zmeny, ktoré boli uvedené zamestnancami klasifikujeme podobne ako tie, ktoré zmienila manažérka. Išlo najmä o zmeny týkajúce sa modernizácie fungovania riadenia ľudských zdrojov, dochádzkový systém, Home Office, komunikácia výlučne elektronickou formou, zadávanie úloh prostredníctvom online platformy. Spomenuli i využívanie digitálnych zručností osobne na výkon svojich funkcií.



Graf 5 - Zmena kompetencií personálneho manažéra

Hypotézy o rozličnostiach v zručnostiach a kompetenciách personálneho manažéra, ktoré vnímajú zamestnanci i manažérka za nutné na výkon danej profesie bola potvrdená.

Hypotéza o nedostatočnej kompetencie manažérky bola zamestnancami vyvrátená, pričom ju považujú za dostatočne kompetentnú na výkon tejto práce. Potvrdila sa nám naopak hypotéza o nespolupracovaní s agentúrami práce a inými inštitúciami. Rovnako neprevláda v agende manažérky ani kolektívne vyjednávanie a podnik nevyužíva nástroje personálneho marketingu. Na teoretickej i praktickej úrovni býva personálny marketing využívaný skôr veľkými podnikmi s neobmedzenými zdrojmi a globálnymi stratégiami kreovanými materskou spoločnosťou v zahraničí. Z väčšej časti sa ukázalo pravdivé aj hypotetické tvrdenie, že respondenti vnímajú rozdiel medzi zručnosťami a kompetenciami personálneho manažéra.

Faktom ostáva i predpokladaný názor, že sa v praxi prejavili zmeny súvisiace s konceptami Industry 4.0 a naopak sa neprejavili prevraty v kontexte Society 5.0. Predpoklad o plnohodnotnej adaptácii na Home Office sa nám potvrdil. Skutočne sa nám potvrdil aj hypotetický úsudok a vnímaní zmien v kompetenčnom profile personálneho manažéra v malom – skúmanom podniku.

Na základe výsledkov práce môžeme zhodnotiť relatívny prienik očakávaných zručností a kompetencií personálneho manažéra v malom podniku, ktoré sú podložené v teoretickej časti a reálnych, podložených výsledkami vo výskumnej časti diplomovej práce. Prišli sme k záveru, že teoretické poznatky v prvej časti predkladanej práce sa zhodujú s reálnou praxou. Vzhľadom na to, že sme výskum praktizovali iba v jednom skúmanom podniku, nie je jednoznačné, či tieto zistenia platia všeobecne na všetky malé podniky. Túto problematiku by bolo vhodné dodatočne rozpracovať v inej práci, odporúčame komparovať výsledky z viacerých podnikov za účelom objektívnejšieho zhodnotenia výsledkov.

V prípade tejto diplomovej práce sme sa zameriavali na overovanie vyslovených hypotéz, ktoré sa následne preukázali ako oprávnené. Vzhľadom na tému predloženej práce, ktorá je orientovaná práve na kompetenčný profil personálneho manažéra s úzkou špecifikáciou na malé podniky, predkladáme návrh kompetenčného profilu pre skúmaný podnik. Tento je obohatený aj o dva nové sféry kompetencií z dôvodu zmien, ktoré nastali v kontexte nových platforiem priemyselných revolúcií Industry 4.0 a Society 5.0 a pandemickou situáciou spojenou s COVID-19. S ohľadom na výsledky a ich zhodnotenie sme prišli k záveru, že skúmaný podnik sa daným zmenám prispôbil, z toho dôvodu sme sem zaradili:

- nábor pracovníkov,
- motivačný a benefičný systém,

- koordinácia hodnotenia zamestnancov,
- spracúvanie dochádzkových dát
- interná komunikácia (v súčasnosti najmä online platforma komunikácie),
- prieskumy spokojnosti zamestnancov,
- práca na báze Home Office a zadávanie úloh online a
- využívanie softvérov, aplikácií, Cloudu, internetu (kompetencie IKT).

Ak ide o malé podniky všeobecne, musíme upozorniť na fakt, že predmetom skúmania bol podnik s nízkym počtom zamestnancov (zaradený do kategórie mikropodnikov) v komparácii s ostatnými malými podnikmi, ktoré môžu dosiahnuť počet zamestnancov až 50. Pre uvedené podniky by sme odporúčali rovnaký kompetenčný profil so zahrnutím nasledovaných kategórií kompetencií mimo rámec navrhnutých pre skúmaný podnik, a to:

- tvorba personálnej stratégie,
- spolupráca s agentúrami práce,
- personálny marketing,
- mzdová agenda a
- tvorba systému zaškoľovania.

Vybrané kategórie kompetencií by sme zahrnuli najmä z dôvodu uľahčenia a efektívnejšieho fungovania personálneho oddelenia podniku. Ako bolo spomenuté v teoretickej časti práce, čím viac zamestnancami podnik disponuje, tým nastáva väčšie riziko fluktuácie, neočakávaných zmien a potreba nového personálu, prípadne rekvalifikácia ľudských zdrojov. Hoci je personálny marketing aktuálnym trendom najmä vo veľkých podnikoch, ktoré sú dcérskymi spoločnosťami zahraničných transnacionálnych korporácií, odporúčame malým podnikom túto platformu otestovať. V prípade, že by sa stal súčasťou kompetenčného profilu personálneho manažéra, nebolo by nutné do tejto oblasti investovať vo veľkom rozsahu, to znamená, že by nezasiahli do nákladov spoločnosti. Personálny marketing je významným konceptom pri budovaní značky zamestnávateľa a prostredníctvom neho by si mohli i malé podniky otvoriť brány do expanzie, prípadne zamestnávať kvalitnejší ľudský kapitál. Ako už bolo spomenuté, náš skúmaný podnik využíva outsourcing mzdovej agendy, ale vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že spracúvanie miezd skutočne môže tvoriť súčasť kompetencií personálneho manažéra.

Rovnako ako pri ostatných spomenutých oblastiach, systém zaškoľovania zamestnancov nie je výnimkou. Podniky, či už ide o malé, alebo veľké, by mali do svojho kapitálu investovať a preto by bolo vhodné, ak to dovoľujú finančné zdroje, zabezpečiť rekvalifikáciu pre svojich zamestnancov a tým zabezpečiť starostlivosť o nich, z čoho by mohol následne podnik benefitovať v oblasti lepších výsledkov nielen samotných zamestnancov, ale aj podniku ako celku.

Záver

Hlavnou témou práce bola problematika týkajúca sa kompetencií a zručností personálneho manažéra. V súvislosti so zmenami, ktoré nastali príchodom štvrtej a piatej industriálnej revolúcie, sme priniesli náhľad na transformáciu uvedených skutočností. Okrem uvedeného zaraďujeme medzi premeny fungovania práce personálneho manažéra i situáciu spojenú s pandémiou SARS-CoV-2, ktoré ovplyvnilo i existujúcu legislatívu.

Úvodná časť práce je zameraná na *Súčasný stav skúmanej problematiky doma i v zahraničí*. V tejto časti sa venujeme autorom, ktorý skúmajú problematiku personálneho manažmentu, zručností a kompetencií. Uvádzame základné súčasné trendy akými sú profesiogram, personálny audit, hlavné funkcie HR a aktuálnu legislatívnu úpravu tejto problematiky. Taktiež akcentujeme na zmeny v kontexte štvrtej a piatej priemyselnej revolúcie a mimoriadnou situáciou v zmysle COVID-19. V ďalšej časti rozoberáme ciele a metódy využité v práci a relevantnosť použitých zdrojov.

Prvé štyri kapitoly sú písané na teoretickej úrovni prevažne kompilačnou metódou. V prvej a druhej kapitole predkladanej práce sme vymedzili základné pojmy, akými sú kompetencie a zručnosti personálneho manažéra. Tretia časť diplomovej práce je orientovaná výlučne na oblasť malých podnikov a ich špecifiká. Signifikantná je štvrtá časť, ktorá je dedikovaná na už spomenutú problematiku transformácie kompetenčného profilu personálnych manažérov v malom podnikaní v kontexte COVID-19 a platformami Industry 4.0 a Society 5.0.

V piatej kapitole sa orientujeme na praktické výsledky práce. Za účelom potvrdenia alebo vyvrátenia zhrnutých poznatkov z teoretickej časti predkladanej práce. Ako najrelevantnejšiu metódu sme považovali dotazník, ktorý sme predložili do skúmanej firmy. Zamestnanci spolu s manažérkou odpovedali na súhrn otázok týkajúcich sa cieľa práce. Na základe vyjadrenej hypotézy podloženej teóriou sme sa venovali komparovaniu reálne zozbieraných odpovedí. Vyhodnocovali sme výsledky na základe údajov zozbieraných z ich odpovedí. Sú doplnené o grafické prvky pre lepšiu ilustráciu.

Záverom sme skonštatovali fakt, že daná firma už prešla zmenami týkajúcimi sa prejdemia na Home Office a taktiež digitalizačnou transformáciou. Názory autorov na potrebu personálneho manažéra v malých firmách sa ukázali byť pravdivé. V skúmanej firme totiž podobne ako spomínajú viaceré zdroje neexistuje samostatne vymedzená pozícia personálneho manažéra, ale zastáva ju manažérka danej firmy. Zamestnanci sú s ňou vo

všeobecnosti spokojní a vyhodnocujú ju ako dostatočne kompetentnú osobu na výkon tejto činnosti. Niektoré úlohy personálneho manažéra, ako napríklad školenie je delegované na podriadených zamestnancov a podnik využíva i outsourcing personálnych činností, a to konkrétne mzdovú agendu, ktorú v zastúpení firmy vykonáva externá účtovníčka. Problémom daného podniku sú obmedzené ľudské zdroje, finančné prostriedky a zatiaľ pretrvávajúci stav bez aplikovania zmien. Dané negatíva sú spomínané i v dielach autorov a tak sa preukázalo, že veľkosť firmy skutočne ovplyvňuje viacero skutočností. Za pozitívne považujeme najmä schopnosť firmy sa prispôbiť práci z domu, komunikáciu na pomerne vysokej úrovni, empatiu manažérky, ktorá bola vyzdvihnutá aj väčšinou podriadených. Za najdôležitejšie považujeme tvrdenie samotnej manažérky, že podnik do budúcnosti plánuje expanziu a tak začne vo väčšej miere využívať i nástroje personálneho marketingu a inovatívnejšie praktiky.

Na záver hodnotíme, že kompetenčný profil personálneho manažéra sa zmenil v súvislosti so zmenami v organizácii práce a mieste výkonu práce (Home Office). Rovnako kvalifikujeme významné zmeny v oblasti komunikácie, pričom sa transformovala komunikácia s pracovnou silou. Tá časť pracovníkov, ktorá nedisponuje IKT zručnosťami sa nedozvie o voľných pracovných miestach a tiež nedokáže efektívne komunikovať s nadriadenými, kolegami a klientami firmy. Medzi významné prevraty radíme najmä online komunikáciu, ochranu osobných údajov, oslovenie potenciálnych kandidátov prostredníctvom online platformy. Okrem subjektov trhu práce sa zmenila i komunikačná forma so štátnou správou, poisťovňami a podobne.

Zoznam použitej literatúry

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Vydavatelství GRADA, 1999, 968 s. ISBN 8071696145.
2. BELZ, Horst. – SIEGRIST, Marco. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-479-6.
3. BŘEČKOVÁ, Pavla - HAVLÍČEK, Karel. *Leaders Management and Personnel Controlling in SME's*. In European Research Studies, Volume XVI, Special Issue on SME's. In: European Research Studies Journal. vyd. 4. 2013.
4. COUTEMATCHE, Guilbert. *Audit Management and Supervision*. New York: Wiley, 1989. ISBN 978-1897330-76-0.
5. DeFLEUR, Melvin. 1988 *Understanding Mass Communication*. Boston: H. Mifflin, 1988. ISBN 978-80-5875-2012-0.
6. FOOT, Margaret. HOOK, Caroline. *Personalistika*. Dotlač 1. vyd. Preložil BLÁHA, J. Brno: CP Books, 462 s. Praxe manažera : Business Books. ISBN 80-7226-515-6.
7. HITKA, Miloš - KUCHÁROVÁ MAČKAYOVÁ, Veronika. *Personálne činnosti v malých a stredných podnikoch*. In Manažment v teórii a praxi. roč. 3, 2007, č. 4. ISSN 1336-7137.
8. KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Riadenie ľudských zdrojov: ľudský faktor a úspešnosť podniku*. 2. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2003. 212 s. ISBN 80-89085-22-9.
9. KOK, Jan De et al. *Human Resource Management With Small Firms, Facts and Explanations*. Rotterdam, 2003, 27 s.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 248 s. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
11. KOUBEK, Josef. *Perosnální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
12. Kubeš, Marián et al. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN: 80-247-0698-9.
13. LUBIS, Anggia Sari et al. *Human resource competencies 4.0 for generation Z*. In: European Journal of Human Resource Management Studies. 2019. ISSN 2601 – 1972.
14. MAJDÚCHOVÁ, Helena et al. *Podnikové hospodárstvo*. 2. aktualizované, prepracované a rozšírené vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2020, 424 s. ISBN 978-80-571-0271-7.

15. MIKA, Vladimír. *Personality and competencies of crisis managers*. Bratislava: Montclair State University & Univerzita Komenského, 2001. 9 s. ISBN 0-9660656-6-2.
16. MIKEŠOVÁ, Silvia. *The Importance of soft skills in leadership*. Sociálno-ekonomická revue: vedecký časopis Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2016, s. 46-53. ISSN 1336-3727.
17. PETKOVIC, Mirjana. *Managing Employees in a virtual enterprise*. In Sinteza. Belgrad: Univezided Singidunum. 2014. s. 227-232. ISBN: 978-86-7912-539-2.
18. POLJASEVIC, Zolak - PETKOVIC, Saša. *Human Resource Management In Small And Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework*. In: Facta Universitas, 2013, s. 301-315.
19. PUHOVICHOVÁ, Diana - Nadežda JANKELOVÁ. *Zmeny v manažérskych funkciách v kontexte štvrtej priemyselnej revolúcie: Changes in the Managerial Functions in the Context of Impact of the Fourth Industrial Revolution*. Ekonomika, financie a manažment podniku XIII: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2019, , 451-460. ISBN 978-80-225-4656-0.
20. ROLKOVÁ, Monika. *Manažérske kompetencie a ich význam pre firemnú prax*. In Práce a mzdy bez chýb, pokút a penále. Roč. 7. č. 7-8 (2013), s. 115-117. Žilina : Poradca. 2013. ISSN 1337-060X.
21. STROHMEIER, Stefan. *Research in e-HRM: Review and implications*. In Human Resource Management Review. Vol 17 (1). ISSN 1053-4822.
22. SZARKOVÁ, Miroslava. *Kľúčové manažérske kompetencie v personálnom marketingu*. Ekonomické rozhľady: vedecký časopis Ekonomickej univerzity v Bratislave. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislave, 2015, **44**(3), 339-349. ISSN 0323-262X.
23. SZARKOVÁ, Miroslava. *Komunikácia v manažmente*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2014. 210 s. ISBN 978-80-225-3853-4.
24. SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny audit v podnikoch*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, 187 s. ISBN 978-80-225-4075-9.
25. SZARKOVÁ, Miroslava et al. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, 265 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

26. SZARKOVÁ, Miroslava. *Manažérske kompetencie v personálnom manažmente: Manager competences in personal management*. Európska spoločnosť a jej kultúra: zborník z medzinárodnej konferencie, Sládkovičovo. 2016 Sládkovičovo: Vysoká škola Danubius, Fakulta práva, 2016, str. 254. ISBN 978-83-87897-16-1.
27. SZARKOVÁ, Miroslava. *Metódy rozvoja kompetencií personálneho manažéra: Methods of development of the responsibilities and competencies of personal manager*. Ekonomika, financie a manažment podniku VI.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Fakulta podnikového manažmentu EU, 2012, [1-14]. ISBN 978-80-225-3500-7.
28. SZARKOVÁ, Miroslava: *Psychológia pre manažérov*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. 260 s. ISBN 978-8-0755-2175-0.
29. SKORKOVÁ, Zuzana. *Teoretické prístupy k definovaniu manažérskej kompetentnosti: Theoretical approaches to managerial competency definition*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. 157 s. ISBN 978-80-225-4326-2.
30. VISKUPIČOVÁ, Jana. *Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov: Competency models in human resources management*. Ekonomika, financie a manažment podniku IX.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4145-9.
31. WEATHER, William, DAVIS, Keith. *Lidský faktor a personální management*. Preložila PROCHÁZKOVÁ, Beata. Praha: Victoria Publ., 1992, 611 s. ISBN 80-85605-04-X.

Internetové zdroje:

1. 10 Handy Apps for Professionals in Personnel Management. *University of Saint Mary* [online]. [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://online.stmary.edu/mba/resources/10-apps-for-professionals-in-personnel-management>
2. A Small Business Guide to Setting Up Human Resources. *Fool* [online]. 2021 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.fool.com/the-blueprint/human-resources-for-small-business/>
3. BAYRAKTAR, Osman. The Effects of Industry 4.0 on Human Resources Management. *Globalization, Institutions and Socio-Economic Performance* [online]. Istanbul: Peter Lang, 2018, , 337-360 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/329706763_The_Effects_of_Industry_40_on_Human_Resources_Management
4. *Bringing the SHRM Competency Model to Life*. In: SHRM. Real World HR [online]. SHRM: Real World HR, 2016, 2016, s. 39 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://fliphtml5.com/kybek/xtlv/basic>
5. DURAI, Pravin *Human Resource Management in a Virtual Organization..* Human Resource Management [online]. 2010, s. 20 [cit. 2021-01-25]. ISBN 978-81-317-2484-2.
Dostupné z: https://wps.pearsoned.com/wps/media/objects/9917/10155892/Durai_Chapter%203_1.pdf
6. European Commision. *What is an SME?* [online] [cit. 15.12.2020]
Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en?fbclid=IwAR15pPoR0pZufjO9K1ILw12L_NuzATQX6iFt1QGS3O5qYndrNGyq_NvaHko
7. FEFFER, Mark. *How Small-Business Owners Successfully Delegate HR*. SHRM [online]. 2018 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/how-small-business-owners-successfully-delegate-hr-.aspx>
8. *Finstat* [online]. 2019 [cit. 2021-01-25].

- Dostupné z: <https://www.finstat.sk/35878584>
9. GDPR Slovensko. *GDPR a malé firmy*. [online]. [cit. 2020-10-18].
Dostupné z: <https://gdpr-slovensko.sk/gdpr-male-firmy/>
10. HR in digital transformation – priorities for HR leaders in 2020. *I-SCOOP* [online]. [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/hr-in-digital-transformation-2020/>
11. Human Resources in Small Business. *Villanova University* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.villanovau.com/resources/hr/human-resources-in-small-business/>
12. Human Resources Job Titles-The Ultimate Guide. *UpstartHR* [online]. [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://upstarthr.com/human-resources-job-titles-the-ultimate-guide/>
13. *Jobs* [online]. [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.jobs.cz/>
14. *Ministerstvo pripravuje stratégiu Práca 4.0*. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR [online]. Bratislava, 2019 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.employment.gov.sk/sk/informacie-media/aktuality/ministerstvo-pripravuje-strategiu-praca-4-0.html>
15. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology - Japan. *Human Resource Development for Society 5.0*. [online]. Japonsko, 2018 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: https://www.mext.go.jp/b_menu/activity/detail/pdf2018/20180605_001.pdf
16. *Nové trendy dokážu stabilizovať firmy aj počas koronakrízy*. Trend [online]. 2020, **2020** [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/trend-archiv/nove-trendy-dokazu-stabilizovat-firmy-aj-pocas-koronakrizy>
17. Open Libraries. *Retention plans*. [online]. [cit. 2020-10-18].
Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/7-2-retention-plans/>
18. Prečo je IN byť na LinkedIn. *Digital Marketing Club* [online]. 2018 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.digitalmarketingclub.sk/preco-je-in-byt-na-linkedin/>

19. Retention plans. *University of Minnesota* [online]. Minnesota [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>
20. ROGERS, Sierra. *How To Structure Your HR Department As Your Company Grows*. Software Advice [online]. 2021 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.softwareadvice.com/resources/hr-department-structure/>
21. SELVARAJ, Arivarasu. *Role of Humans in Industry 5.0*. Columbus [online]. 2019 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.columbusglobal.com/en/blog/role-of-humans-in-industry-5.0>
22. TEPLICKÁ, Katarína. *Ako rozvíjať kompetencie manažérov*. Zisk [online]. [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://ezisk.aion.cz/clanek/itemid/63555/>
23. *TOP 10 investícií ohlásených na Slovensku v roku 2020*. Trend [online]. 2021, **2021** [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.trend.sk/trend-archiv/top-10-investicii-ohlasenych-slovensku-roku-2020>
24. ULRICH, Dave. *The Rise of HR* [online]. Alexandria: HR Certification Institute, 2015 [cit. 2021-01-25]. ISBN ISBN 978-1-329-01831-0.
Dostupné z: <https://hrpa.s3.amazonaws.com/uploads/2020/10/The-Rise-of-HR-ebook.pdf>
25. Vplyvy digitalizácie na odvetvie služieb a zamestnanosť v súvislosti s priemyselnými zmenami. *EUR-Lex* [online]. Brusel, 2016 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SK/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.013.01.0161.01.SLK&toc=OJ:C:2016:013:TOC
26. What Is Human Resources? *University of Minnesota* [online]. Minnesota [cit. 2021-01-01]
Dostupné z: <https://open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/1-1-what-is-human-resources/>
27. Zákoník práce. *Slov-Lex právny a informačný portál* [online]. 2020 [cit. 2021-01-25].
Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2020/66/>

Prílohy

Príloha 1 – Dotazník

Identifikácia respondenta a podniku

1. Vek

2. Pohlavie

Označte iba jednu elipsu.

☐

muž

☐

žena

3. Pozícia vo firme

4. Ukončené vzdelanie

Označte iba jednu elipsu.

☐

stredoškolské

☐

vysokoškolské 1.

stupňa

☐

vysokoškolské 2. stupňa

☐

vysokoškolské 3. stupňa

5. Počet rokov praxe

Označte iba jednu elipsu.

☐

1-5

☐

5-10

☐

10-15

☐

15-20

☐

20 a viac

6. Využíva firma outsourcing personálnych činností? Ak áno akých?

7. Existuje vo firme pozícia personálneho manažéra, alebo ju zastáva niekto iný?

8. Využíva sa profesigram (podrobná deskribcia pracovného miesta)?

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ áno
- ☐ nie
- ☐ neviem

9. Aké dokumenty v podniku využívate?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ pracovný
- ☐ mzdový
- ☐ organizačný
- poriadok

☐ Iné: _____

Zručnosti personálneho manažéra

10. Ktoré z nasledujúcich zručností by mal mať podľa Vášho názoru personálny manažér?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ psychologické zručnosti (sociálny odhad, prirodzená autorita, zvládanie stresu,...)
- ☐ inteligencia - IQ
- ☐ EQ
- ☐ asertivita
- ☐ aktívne počúvanie
- ☐ persúázia (schopnosť ovplyvniť druhých)
- ☐ etické zručnosti (dodržiavanie kódexu, etická manipulácia s údajmi, aplikácia GDPR)
- ☐ informačno-komunikačné zručnosti (využívanie informačného systému)
- ☐ vodcovské a riadiace zručnosti

11. Ktoré z nasledujúcich zručností si myslíte, že máte (ak ste personálny manažér)? Resp. ktoré zručnosti podľa Vás má Váš personálny manažér?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ psychologické zručnosti (sociálny odhad, prirodzená autorita, zvládanie stresu,...)
- ☐ inteligencia - IQ
- ☐ EQ
- ☐ asertivita
- ☐ aktívne počúvanie
- ☐ persúázia (schopnosť ovplyvniť druhých)
- ☐ etické zručnosti
- ☐ informačno-komunikačné zručnosti (využívanie informačného systému)
- ☐ vodcovské a riadiace zručnosti

12. Ktorú z označených zručností považujete za najdôležitejšiu?

13. Máte nejaké dodatočné zručnosti v súvislosti s výkonom personálneho manažéra okrem uvedených? V prípade, že sa zamestnanec doplňte dodatočné zručnosti Vášho personálneho manažéra. Ak áno, doplňte.

14. Na základe akých faktov si myslíte, že dané zručnosti máte (ak ste personálny manažér) a aké má (Váš personálny manažér)? Napr. vzdelanie, školenie,....

15. Absolvovali ste školenie na rozvoj zručností? (otázka pre personálneho manažéra) Ak ste zamestnanec, zvol'te možnosť iné.

Označte iba jednu elipsu.

☐

áno

☐

nie

☐

iné:

Kompetencie personálneho manažéra

16. Ktoré z nasledujúcich kompetencií by mal mať podľa Vášho názoru personálny manažér?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ kreovanie personálnej stratégie firmy, personálne plánovanie
- ☐ nábor, výber a adaptácia pracovníkov
- ☐ spolupráca s agentúrami práce
- ☐ kreovanie systému zaškoľovania a vzdelávania zamestnancov
- ☐ hodnotenie personálnych ukazovateľov
- ☐ zodpovednosť za právnu a mzdovú agendu firmy
- ☐ motivačný a benefičný systém
- ☐ koordinácia hodnotenia
- ☐ interná komunikácia
- ☐ kolektívne
- ☐ vyjednávanie
- ☐ personálny
- ☐ marketing
- ☐ prieskumy spokojnosti
- ☐ zamestnancov
- ☐ spolupráca so školami v regióne
- ☐ spracovanie personálnych a dochádzkových dát

17. Ktoré z nasledujúcich kompetencií máte (ak ste personálny manažér)? Resp. ktoré kompetencie podľa Vás má Váš personálny manažér?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ kreovanie personálnej stratégie firmy, personálne plánovanie a controlling
- ☐ nábor, výber a adaptácia pracovníkov
- ☐ spolupráca s agentúrami práce
- ☐ kreovanie systému zaškoľovania a vzdelávania zamestnancov
- ☐ hodnotenie personálnych ukazovateľov
- ☐ zodpovednosť za právnu a mzdovú agendu firmy
- ☐ motivačný a benefičný systém
- ☐ koordinácia hodnotenia zamestnancov
- ☐ interná komunikácia
- ☐ kolektívne vyjednávanie
- ☐ personálny marketing
- ☐ prieskumy spokojnosti zamestnancov
- ☐ spolupráca so školami v regióne
- ☐ spracovanie personálnych a dochádzkových dát

18. Ktorú z označených kompetencií považujete za najdôležitejšiu?

19. Máte nejaké kompetencie v rámci funkcie personálneho manažéra, ktoré neboli uvedené? Ako zamestnanec máte pocit, že vykonáva personálny manažér nejakú činnosť navyše, ktorá nebola uvedená v kontexte role personálneho manažéra?

20. Má podľa Vás Váš personálny manažér dostatok kompetencií na výkon svojej práce?

Označte iba jednu elipsu.

☐ áno

☐ nie

21. Ako vnímate pojmy zručnosti a kompetencie? Vnímate medzi nimi rozdiel? Ak áno, v čom podľa Vás spočíva ?

22. Vnímate počas výkonu práce prítomnosť komunikačných problémov zo strany nadriadeného/kolegov? Ak áno, popíšte ich.

Priemysel 4.0 a Spoločnosť 5.0

23. Ktoré z uvedených zručností a kompetencií vnímate, že využívate v kontexte vykonávania funkcie personálneho manažéra? Ak ste zamestnanec, aké funkcie vykonávate v kontexte Vašej pozície?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- ☐ práca so softvérom
- ☐ práca so sociálnymi sieťami (LinkedIn, Facebook,)
- ☐ práca s aplikáciami
- ☐ využívanie digitálnych a IT
- ☐ zručností práca s Cloudom
- ☐ komunikácia cez
- ☐ internet flexibilita
- ☐ ochota sa adaptovať na zmeny
- ☐ interkultúrne a jazykové
- ☐ zručnosti kreativita inovatívnosť

- ☐ vedecké zmýšľanie
- ☐ kreovanie technologických
- ☐ inovácií vzdelávanie
- ☐ zamestnancov z hľadiska IT
- ☐ plnohodnotné využívanie Home Office a schopnosť zvládať úlohy mimo priestorov kancelárie virtuálne

24. Zmenil sa podľa Vás obsah kompetencií personálneho manažéra za posledných 5 rokov?

Označte iba jednu elipsu.

- ☐ áno
- ☐ nie
- ☐ neviem

25. Ak ste uviedli možnosť "áno zmenil", uveďte akým spôsobom sa podľa Vás obsahový základ zmenil.
