

## ĽUDSKÉ ZDROJE A ICH ÚLOHA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKCH

Ladislav Mura

---

### Abstract

Development of entrepreneurship is necessarily linked to human resources. High-quality human resources are a source of competitive advantage entrepreneur units. Strategic business plan can be implemented only with the help of motivated human resources. Human resources management is therefore becoming a key element in the business management. The aim of this paper is to highlight the importance and role of human resources in small and medium enterprises.

**Key words:** Human Resource, Human Resource Management, Entrepreneurship, Small and Medium Enterprises

**JEL Code:** O15, L26, E24

---

### Úvod

Skúmanie rôznych aspektov podnikania malých a stredných podnikov púta pozornosť domácich a zahraničných odborníkov z mnohých dôvodov. Malé a stredné podniky sú základným elementom každej trhovo orientovanej ekonomiky. Ich význam pre rozvoj hospodárstva je nesporný. Za najčastejší prínos malých a stredných podnikov sa považuje zabezpečenie zamestnanosti, ponuka rôznorodých služieb, plynulý transfer poznatkov vedy a techniky do podnikateľskej praxe a pod.

Z naznačených myšlienok vyplýva záujem a tiež nutnosť zaoberať sa podnikaním malých a stredných podnikov. Predkladaný príspevok chce prispieť najnovšími poznatkami z tejto sféry podnikania. Vzhľadom na obmedzený rozsah príspevku sme sa rozhodli priestor venovať problematike ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch. Ide o parciálnu časť výskumu, ktorý v súčasnosti realizuje tím výskumníkov z troch slovenských univerzít.

Autorky Machová a Véghová (2013) orientovali svoju pozornosť na skúmanie komplexného systému podpory podnikania malých a stredných podnikov. Vo svojom diele konštatujú, že rozvoj kvality ľudských zdrojov je jedným z najdôležitejších pilierov podnikania. Motivovaný pracovník prináša podniku nielen nové nápady, návrhy, pracuje kvalitne, ale je tiež z dlhodobého hľadiska lojálny.

Problematika ľudských zdrojov v podnikateľských subjektoch sa nemôže obmedzovať iba na lokálne či národné aspekty. Podniky sú čoraz viac vťahované do medzinárodného podnikateľského prostredia, čo vyvoláva postupujúca globalizácia a internacionalizácia. Ak podnik podniká v medzinárodnom prostredí, musí sa riadenie ľudských zdrojov čoraz viac opierať o kultúrne aspekty hostiteľskej krajiny. Prípad adaptácie a špecifik sledoval Mura (2012).

## **1 Cieľ, materiál a metódy**

Cieľom tohto vedeckého príspevku je zhodnotenie ľudských zdrojov a ich úloh v sektore malých a stredných podnikov. Spracovanie skúmanej problematiky si žiadalo zhromaždiť faktografické údaje v podobe domácich a zahraničných vedeckých a odborných publikácií. Sekundárne informácie boli doplnené o primárne informácie, ktoré získavame v rámci výskumného projektu VEGA 1/0381/13 s názvom „Hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľskej siete v ranných etapách jej fungovania“.

## **2 Výsledky a diskusia**

Výzvy, možnosti a benefity, ktoré prináša riadenie ľudských zdrojov v sektore malých a stredných podnikov skúmal Burke (2011). Autor uvádza, že aj keď sa riadenie ľudských zdrojov v menších podnikoch môže zdať jednoduchšie, na druhej strane sú tu špecifiká akými sú rodinné väzby, generačná výmena a podobne, ktoré kladú na manažéra ľudských zdrojov špecifické nároky.

Snáď jeden z najznámejších svetových odborníkov, ktorý sa dlhodobo špecificky venuje rôznym aspektom podnikania malých a stredných podnikov, je bezpochyby Zheng. V autorskej zostave Zheng – Li (2011) publikoval rozsiahlu analýzu manažmentu ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch z pohľadu ich možného ďalšieho rozvoja. Uvedení autori sa zhodujú v názore, že ak chce byť podnikateľský subjekt dlhodobo úspešný, je nutné aktívne pracovať so zamestnancami podniku, pretože sú nositeľmi ľudského kapitálu.

Ako sme v úvode uviedli, malé a stredné podniky zohrávajú významnú úlohu v zamestnanosti. Osobitne významnú pozíciu majú tieto podniky pri zamestnávaní vidieckeho obyvateľstva, obyvateľstva s nižším vzdelaním, žien a niektorých ďalších skupín obyvateľstva. Môžeme teda konštatovať, že sektor malých a stredných podnikov aktívne prispieva k znižovaniu nezamestnanosti.

Širšie kontexty prínosu zamestnávania obyvateľstva v malých a stredných podnikoch skúmali Jarris a Rigby (2012).

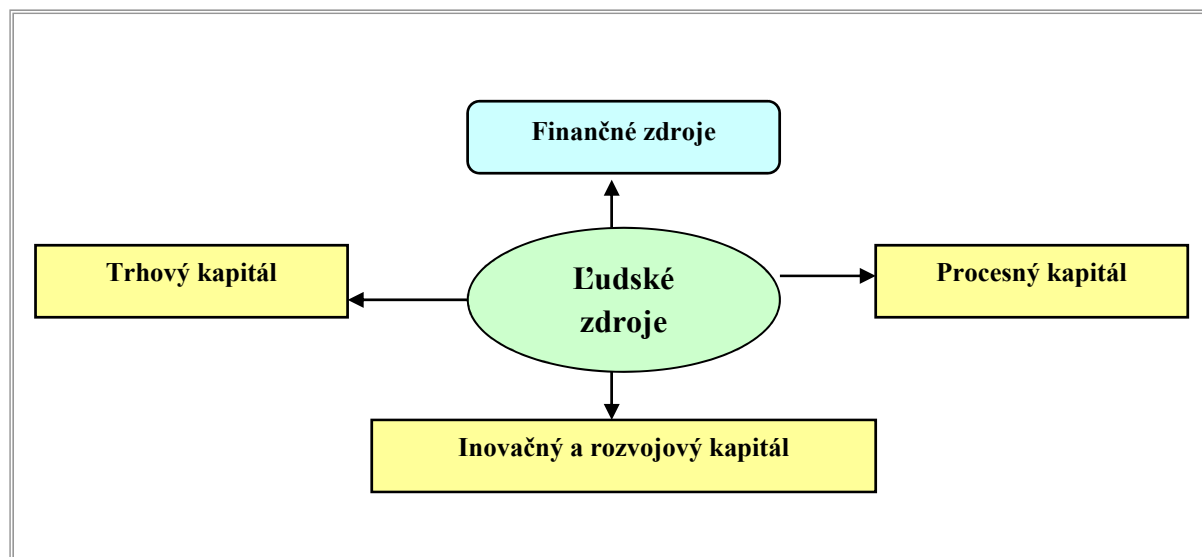
Špecifický sektor akým je agropotravinárstvo skúmali z pohľadu vedenia ľudí v takýchto podnikoch Mura a Buleca (2012).

Bližšie sa európskym kontextom riadenia ľudských zdrojov venoval autorský kolektív Dibben et al. (2011). V globálne riadenom systéme medzinárodne podnikateľských subjektov sa vytvárajú nové priority vyvolané internacionalizáciou národných ekonomík. Táto nová výzva môže byť v prípade niektorých podnikov limitujúcim faktorom ďalšej expanzie.

Prvá časť príspevku načrtla aktuálny stav riešenej problematiky nielen v domácom, ale predovšetkým v medzinárodnom prostredí. Prezentovali sme stručne aktuálne trendy v oblasti ľudských zdrojov a ich úloh v malých a stredných podnikoch. V druhej časti príspevku orientujeme našu pozornosť na slovenské podmienky, načrtneme aktuálny stav a záverom uvádzame možný model riadenia ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch.

### Obr. 1: Pozícia ľudských zdrojov

Pozíciu ľudských zdrojov v hierarchii podnikateľského subjektu skúmala okrem iných autorov aj členka výskumného tímu Machová (2011), predovšetkým v kontexte rozvoja ľudského kapitálu.



Zdroj: Machová (2011), upravené autorom

Na obrázku 1 možno sledovať pozíciu ľudských zdrojov v podniku, ale súčasne aj úlohy, ktoré jej vyplývajú vo väzbe na iné atribúty.

V nasledujúcej časti budeme bližšie analyzovať jednotlivé úlohy ľudských zdrojov ako aj úlohy riadenia ľudských zdrojov so špecifickým zameraním na malé a stredné podniky.

Najvýznamnejšia úloha, ktorá stojí pred manažermi ľudských zdrojov je zabezpečenie ľudských zdrojov pre konkrétny podnikateľský subjekt v primeranej kvalifikačnej, vekovej a profesijnej štruktúre s prihliadnutím na flexibilitu pracovnej sily. Ide o strategický prvok v oblasti ľudských zdrojov. Druhou nie menej významnou úlohou je úloha zosúladenia strategického plánu podniku na strane jednej s požiadavky zamestnancov na strane druhej. Tejto úlohe sa zvyčajne pripisuje väčšia náročnosť, ktorá vyplýva z nutnosti prijať kompromisné rozhodnutia, dohody a v mnohých prípadoch zahŕňa aj intenzívnu komunikáciu zúčastnených strán.

Jedným z dielčích úloh ľudských zdrojov v podnikoch je zabezpečenie kontinuálneho vzdelávania počnúc zamestnancami v prvej línii až po vrcholových manažérov. Úlohou manažérov ľudských zdrojov je v oblasti manažovania ľudského kapitálu prispieť k tréningu zručností, najmä tých, ktoré označujeme ako mäkké zručnosti („soft skills“). Ide o tréning a vzdelávanie v oblasti komunikácie, komunikačných techník, zvládanie záťažových situácií, tvorba motivujúcej pracovnej klímy, aktívne načúvanie, asertivita, empatia a ďalšie atribúty. Táto úloha prispieva k zvyšovaniu imidžu a goodwillu podniku. V tejto úlohe vidíme aktívne prepojenie manažmentu s psychológiou, osobitne s pracovnou a manažérskou psychológiou.

Úlohou ľudských zdrojov v oblasti výkonného manažmentu prispieť k tvorbe, rozpracovaniu a aplikácie motivačných štýlov vedenia ľudí v podniku, možnosti zadávania a kontroly pracovných úloh ľudských zdrojov na zverenom úseku podniku. Menované činnosti následne prirodzene vyúsťujú do hodnotenia, hmotnej zainteresovanosti a ďalšieho kariérneho rozvoja. Ide o komplex previazaných činností dlhodobého rozvoja malých a stredných podnikov.

V poradí ďalšou úlohou ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch je riadenie vzťahov so zákazníkmi („customer relationship management“) a budovanie a rozvíjanie marketingu vzťahov. Aj keď by mnohí predpokladali, že tieto činnosti sú aktívnou pracovnou náplňou iba manažérov na príslušných úsekoch podniku, nie je tomu celkom tak. Musíme si uvedomiť, že všetky ľudské zdroje, s ktorými zákazník, klient či iný subjekt z okolia podniku príde do styku, je tvorcom, účastníkom a potenciálnym (ne)rozvíjateľom vzájomných vzťahov. Dnes dokonca máme k dispozícii sofistikované informačné systémy, ktoré túto úlohu ľudských zdrojov zjednodušujú.

Implementácia zmien v podniku je súčasťou relatívne novej oblasti manažmentu, ktorú označujeme ako manažment zmien a bez účasti ľudských zdrojov nie je možné ich uskutočniť. Ide o jednu zo súčasných úloh, ktoré musí podnikový manažment adekvátne riešiť. Je to citlivá oblasť, nakoľko organizačné, procesné a iné zmeny sú sprevádzané rozhodnutiami, ktoré môžu mať negatívny dosah určitej časti podniku. Je to však v záujme zefektívnenia podnikových činností.

Vo výpočte úloh ľudských zdrojov by sme mohli pokračovať pretože je ich ďaleko viac, ako umožňuje priestor príspevku prezentovať. V záverečnej časti príspevku prezentujeme možný variant (model) riadenia ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch. Je na zvážení manažmentu podniku, či si danú ideu osvojí alebo implementuje vlastný model riadenia ľudských zdrojov.

Na začiatku navrhovaného variantu sa žiada uviesť, že je nutné si uvedomiť rozličnosti, ktoré plynú z veľkostnej štruktúry malých a stredných podnikov v porovnaní s veľkými podnikmi, resp. nadnárodnými či multinacionálnymi spoločnosťami. Podnikateľská prax tiež ukázala, že existuje niekoľko principiálnych rozdielov medzi podnikateľskými subjektmi, najmä čo sa týka odvetvového zamerania podniku. Univerzálne platný a zaručene úspešný model riadenia ľudských zdrojov nie je možné podať.

Často sa riadenie ľudských zdrojov zužuje iba na výber a odmeňovanie zamestnancov. Je to však veľmi zúžený pohľad abstrahujúci od početných dôležitých aspektov. V prvom rade je dôležité si vytýčiť okruhy charakteristík, ktoré by mali ľudské zdroje v tom-ktorom podniku spĺňať.

Každý manažér ľudských zdrojov si stanovuje medzi základné vlastnosti ľudských zdrojov nasledovné:

- ✓ samostatnosť,
- ✓ kreativita,
- ✓ tvorivosť,
- ✓ odbornosť,
- ✓ erudícia,
- ✓ zodpovednosť,
- ✓ lojalnosť.

K týmto vlastnostiam následne definuje manažér špecifické vlastnosti ľudských zdrojov v závislosti od charakteru a typu pracovného zaradenia. Na druhej strane je nutné stanoviť skutočnosť, ktorá bude pôsobiť stimulujúcu, motivačne, možno inšpiratívne, aby ľudské zdroje boli motivované k dosahovaniu želateľných výkonov. V minulom období sa táto činnosť sústredila iba na hmotnú zainteresovanosť.

V súčasnosti je snaha manažérov a mentorov o stotožnenie sa nových pracovníkov s podnikovou filozofiou, misiou, čím si pracovníci vytvárajú pozitívny vzťah k zamestnávateľovi ale predovšetkým k značke a celkovému imidžu podniku. Na druhej strane výkony ľudských zdrojov je potrebné primeranou formou kvantifikovať, aby bolo možné primerane posúdiť ohodnotenie vykonanej práce. Pravidelné hodnotenie pracovných výkonov má okrem mzdových súvislostí aj úlohu spätnej väzby a motivačnú funkciu vo vzťahu k budúcemu výkonu.

Správne hodnotené a účinne motivované ľudské zdroje sú základným pilierom úspechu podnikateľskej činnosti malých a stredných podnikov.

## **Záver**

Záverom môžeme konštatovať, že najväčšia úloha ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch spočíva v organizovaní procesov komplexných zmien v podniku. Osobitná úloha je pred manažermi ľudských zdrojov, ktorí by mali svoju pozornosť orientovať na riadenie zmien, štruktúry a kvality ľudských zdrojov. Ide o jednu z progresívnych metód manažmentu ľudských zdrojov. Musí existovať symbióza medzi strategickým plánom podniku a plánom riadenia ľudských zdrojov.

Z dlhodobého hľadiska je nevyhnutné, aby sa posilňovali strategické a koncepčné prístupy v riadení ľudských zdrojov. Kvalitné, inovácie prinášajúce, flexibilné a lojálne ľudské zdroje sú trvalým zdrojom konkurenčnej výhody malých a stredných podnikov.

## **Podakovanie**

Príspevok je parciálnou súčasťou výskumného projektu VEGA 1/0381/13 s názvom „Hodnotenie inovačného potenciálu podnikateľskej siete v ranných etapách jej fungovania“.

## Literatúra

BURKE, RJ. 2011. Human resource management in small- and medium-sized enterprises: benefits and challenges. In: *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SMALL BUSINESS: ACHIEVING PEAK PERFORMANCE Book Series: New Horizons in Management*. pp. 10-67. ISBN 978-1-84980-121-8

DIBBEN, P. et al. 2011. MNCs in Central, Southern and Central Europe and the former Soviet Union: investment decisions and the regulation of employment. In: *Human Resource Management Journal*. Vol. 21, Issue 4, 2011, pp. 379-394, ISSN 1748-8583

JARVIS, R. – RIGBY, M. 2012. The provision of human resources and employment advice to small and medium-sized enterprises: The role of small and medium-sized practices of accountants. In: *International Small Business Journal*, Vol. 30. Iss.8, pp. 944-956, ISSN 0266-2426

MACHOVÁ, R., 2011. Aspekty rozvoja ľudského potenciálu ako jedného z činiteľov regionálneho rozvoja v regióne Komárno. In: *Význam ľudského potenciálu v regionálnom rozvoji*. Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie. - ISBN 9788097027780. - Roč. 2 (2011), s. 159-167.

MACHOVÁ, R. – VÉGHOVÁ, K. 2013. A kis- és középvállalatok támogatási rendszere Szlovákiában. In: *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, Roč. 2, č. 1, s. 167-176. ISSN 1338-6581

MURA, L. 2012. Performance of Human Resource Management in an Internationally Operating Company. In: *Serbian Journal of Management*, 1/2012, pp. 115-129. ISSN 1452-4864

MURA, L. – BULECA, J. 2012. Vedenie ľudí v medzinárodne podnikajúcich agropotravinárskych podnikoch Slovenska. In: *Ekonomika poľnohospodárstva*. Roč. 12, č. 1, s. 113-126, ISSN 1338-6336

SONG, SL. 2011. Research on Human Resource Plan Model of Medium and Small Private Enterprise Based on Spanning Development Strategic-With Medium and Small Private

RELIK 2013.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Enterprise as an Example. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING - 18TH ANNUAL CONFERENCE PROCEEDINGS, VOLS I AND II Book Series: International Conference on Management Science and Engineering-Annual Conference Proceedings* Pages: 778-784. ISSN 2155-1847

ZHENG, HH – LI, XG. 2011. Analysis on Human Resources Management and Development of Small and Medium Enterprise at Start-up Period. In: *2011 INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION SCIENCE AND MANAGEMENT ENGINEERING (ESME 2011), VOLS 1-5* Pages: 1304-1307

**Contact**

Ladislav Mura, Mgr. Ing. PhD.

Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave,

Námestie J. Herdu 2, 917 01 Trnava

ladislav.mura@gmail.com