

## VPLYV MANAŽMENTU LUDSKÝCH ZDROJŮ NA OTVORENÉ PODNIKOVÉ INOVÁCE – PERSPEKTÍVA PROJEKTOVÉHO MANAGEMENTU

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON OPEN BUSINESS  
INNOVATION – PROJECT MANAGEMENT PERSPECTIVE

**Eva Hvizdová**

*Mendelova Univerzita v Brně, Ústav projektového řízení, Fakulta regionálního  
rozvoje a mezinárodních studií  
eva.hvizdova@mendelu.cz*

**Pavel Máchal**

*Mendelova Univerzita v Brně, Ústav projektového řízení, Fakulta regionálního  
rozvoje a mezinárodních studií  
pavel.machal@mendelu.cz*

**Abstrakt:**

Human resource management is the most modern conception of personal work. The current pressures on organizations need a broader, more comprehensive and strategic point of view of human resources management. There is a need of looking at people in the longer term. Project management plays a significant role in the creation of open innovation. Agile methods promote the development of human capital as a driver force for open business innovation. The paper emphasizes the role of human resource management from the perspective of project management.

**Abstract:**

Riadenie ľudských zdrojov sa považuje za najmodernejšiu koncepciu personálnej práce. Súčasné tlaky na organizácie vyžadujú širší, komplexnejší a strategickejší uhol pohľadu na ľudské zdroje. Toto si vyžaduje nazeranie na ľudí z dlhodobejšej perspektívy. V tomto prípade, projektový management zohráva významnú úlohu v tvorbe otvorených inovácií. Agilné metódy vyzdvihujú rozvoj ľudského kapitálu ako hnacej sily pre otvorené podnikové inovácie. Príspevok vyzdvihuje úlohu riadenia ľudských zdrojov z perspektívy projektového managementu.

**Klíčové slová:**

Riadenie ľudských zdrojov, otvorené inovácie, projektový management, konkurenčná výhoda, zmena

**Key words:**

Human resources management, open innovation, project management, competitive advantage, change

JEL: M21

## 1 Úvod: Zmena pohľadu na riadenie ľudských zdrojov

*Management sa týka ľudských bytostí. Jeho úlohou je prebúdzat' v ľuďoch schopnosť podávať spoločný výkon, efektívne využívať ich silné stránky a potláčať význam ich slabín.*  
P.F.Drucker

Každá organizácia by mala byť riadená tak, aby bola schopná systematického opúšťania zavedeného, zvyknutého, dôverne známeho a pohodlného, či už ide o výrobky a služby, pracovné postupy, medziľudské vzťahy [9]. Každá organizácia musí byť neoddeliteľnou súčasťou svojej organizačnej kultúry a tiež procesu riadenia zmien. Pojem ľudský zdroj sa účinne ujal v 80. rokoch hlavne pod vplyvom japonského managementu. Ide o konsenzus a participatívne zameranie, ktorý sa formálne charakterizuje ako organizácia typu Z. Spoločnosti typu Z všeobecne vykazujú veľký záujem o blaho podriadených a kladú dôraz na silné stránky a talent jednotlivcov [29]. V súvislosti s Druckerom [8] a s prístupom Harvardskej školy [10,11] sa stotožňujeme s názorom, ktorý vychádza z presvedčenia, že súčasné tlaky na organizácie vyžadujú širší, komplexnejší a strategickejší uhol pohľadu na ľudské zdroje, je tu potreba nazerania na ľudí z dlhodobejšej perspektívy a skôr ako na potencionálne bohatstvo, než ako nákladovú položku. Ľudské zdroje (ďalej iba HRM) môžeme chápať ako špeciálnu manažérsku disciplínu in statu nascendi (v stave zrodu). Tento stav nie je nikdy konečný, je to neustály proces formovania a vytvárania ľudských znalostí, ideí a nových prístupov myslenia v prospech organizácie. Prístup riadenia ľudských zdrojov je typický pre anglosaské krajiny, prešiel jednotlivými vývojovými fázami, do budúcnosti sa predpokladá tendencia k dôrazu na rozvoj ľudského kapitálu HRM. Venovať pozornosť ľudským zdrojom znamená nie iba prijímať vhodných zamestnancov a udržiavať ich, ale taktiež získať ich pre spoločnú vec, vytvárať priaznivé podmienky pre ich prácu v smere kultivácie ich životov. Je nevyhnutné zmieniť sa o tom, že HRM znamená aj súbor manažérskych postupov, slúžiacich k získaniu a udržaniu zamestnancov. Súčasťou tohto procesu by mal byť aj prenos zahraničných poznatkov, know – how, prístupov, metód a najlepších praktík do domáceho prostredia. Ako uvádza Burma [5] vzťah medzi HRM a úspešným fungovaním organizácie bude čím ďalej, tým viac badateľný. Jeho práca poukazuje na pojem investícií do talentu jednotlivca, komparuje rôzne prístupy moderných prístupov k HRM a vytvára priestor pre hodnotnú spoločenskú diskusiu. Cieľom príspevku je aplikovať teoretický koncept vnímania a pochopenia fenoménu riadenia ľudských zdrojov, jeho pôsobenie a vzťah k podnikovej kultúre a manažmentu inovácií so zameraním na otvorené inovácie. Príspevok špecifikuje kľúčovú úlohu riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu k tvorbe otvorených inovácií z názorového pohľadu projektového managementu [21] a vytvára priestor pre budúcu diskusiu v tejto oblasti, ktorá sa pre organizácie môže stať zdrojom výnimočnej kompetencie na trhu. Éra, v ktorej sa momentálne nachádzame, a pred ktorou ako spoločnosť stojíme, sa neobmedzí iba na revolučné zmeny vo výrobe a spotrebe produktov a služieb. Súvisí taktiež s tým, ako bude spoločnosť a jej inštitúcie v tomto kontexte chápať primárnu otázku: akú úlohu bude v tejto spoločnosti 21. storočia zohrávať jednotlivec a človek – ako hýbateľ a subjekt tohto fenoménu? Štvrtá priemyselná revolúcia prichádza s príslubom kladného ovplyvnenia transformatívnych, sociálnych a environmentálnych aspektov, ktoré majú výrazný vplyv aj na vytváranie novej perspektívy a to je samotný projektový management [15; 22].

## 2 Metódy: Identifikácia teoretického rámca a využitie adekvátnych metód

V príspevku špecifikujeme a konkretizujeme teoretický rámec, ktorému zodpovedajú metódy obsahovo kauzálnej analýzy teoretických prístupov k riešeniu danej problematiky a existujúcich štúdií v danej oblasti. Ako primárne metódy využívame metódu abstrakcie; metódu komparatívnej analýzy informácií získaných sekundárnym výskumom vzťahujúcim sa k predmetu skúmania; metódu čiastočnej indukcie a syntézy pri formulácii teoretických záverov, využívame koncepčnú definíciu a generalizáciu. Metodická časť sa opiera o kvalitnú analýzu teoretického rámca, ktorého základ tvoria vedecké

a bibliografické zdroje autorov, ktoré sa opierajú o poznatky riadenia ľudských zdrojov v projektovom managemente, ide predovšetkým o rakúsku a nemeckú školu autorov [9;14]. Na detailnej analýze jednotlivých prístupov sa v príspevku snažíme vytvoriť systém prístupu k riadeniu projektového managementu, ktorý sa opiera o definovanie a formulovanie nových perspektív, ktoré považujeme z hľadiska strategického smerovania tejto disciplíny za nevyhnutné [22].

### 3 Výsledky práce

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu personálnej práce, a práve preto je často prezentované ako vývojová fáza personalistiky, ktorá sa upriamuje a zameriava na vysvetlenie rôznych typov personálnych systémov a procesov, a je ohraničená súvislosťami zmien v ekonomike a v praxi manažmentu [3,5]. Z tohto dôvodu sa riadenie ľudských zdrojov stáva jadrom riadenia organizácie, najdôležitejšou úlohou manažérov a samozrejme najpodstatnejšou časťou organizácie. Podľa OECD je ľudský kapitál definovaný znalosťami, zručnosťami, schopnosťami a hodnotami stelesnenými v jednotlivcoch, ktoré uľahčujú utváranie osobného, sociálneho a ekonomického prospechu [25]. Týmto novým postavením personálnej práce sa poukazuje na význam človeka, ľudskej pracovnej sily ako jedného z najdôležitejších výrobných vstupov organizácie. Ľudia sú spoločným prvkom všetkých existujúcich organizácií. Do organizácie prinášajú nové nápady, poznatky ale aj metódy. Sú jedným z najvýznamnejších zdrojov podniku [4]. Môžeme konštatovať, že majetok a kapitál umožňujú vznik služby, a ľudia ich uskutočňujú. Práve ľudia tvoria pre spoločnosť výrobky a poskytujú služby. Veľké korporácie ale aj malé podniky si začínajú uvedomovať dôležitosť riadenia ľudských zdrojov. V súčasnosti sme svedkami rýchlych a neustálych spoločenských zmien, ktorých pôsobenie môžeme vidieť aj v zmene pohľadu na samotnú podstatu HRM [7,9]. Táto zmena, tzv. zmena paradigmy, si vyžaduje syntézu poznatkov spoločenských, behaviorálnych vied, rozvoj holistickej vedy a kybernetiky. Vyspelé ekonomiky si uvedomujú dôležitosť personálnych prístupov a začínajú klásť dôraz na techniky ako change management, organizačný rozvoj, projektový management a rozvoj podnikovej kultúry [15]. Na základe strategickej koncepcie a premyslených krokov riadenia ľudských zdrojov sa organizácie dokážu vyrovnáť s výzvami komplexného, dynamického, vysoko koncentrovaného trhového prostredia.

#### 3.1 Vývojová paradigma riadenia ľudských zdrojov – smerom k inováciám

Britský prieskum priemyselných a pracovných vzťahov [16] identifikoval rad kľúčových faktorov úspešného riadenia ľudských zdrojov. Ide o vysoko výkonné pracovné praktiky (high-performance work practices, HPWPs) definované ako súbor troch komplementárnych oblastí (trsov) pracovných postupov a aktivít:

- praktiky späté s vysokou angažovanosťou zamestnancov (high employee involvement practices) - napr. tímová práca, krúžky kvality, zdieľanie a dostupnosť informácií spoločnosti,
- praktiky týkajúce sa ľudských zdrojov (human resource practices) - napr. sofistikovaný proces získavania zamestnancov, hodnotenie výkonu, znovunavrnutie (redesign) práce a mentorovanie,
- praktiky súvisiace s odmeňovaním a záväzkami (oddanosťou), (reward and commitment practices) - napr. rôzne finančné odmeny, obmena práce (job rotation) a podobne.

Výskum ďalej uvádza, že leadership sa považuje za významný faktor pri vytváraní, formovaní a riadení vysoko výkonných tímov v organizáciách. Neustály rozvoj, príprava a vzdelávanie sa stávajú kľúčom k podnikovému úspechu. Moderný prístup riadenia ľudských zdrojov by sme mohli definovať v nadväznosti na tvorbu inovácií. Podľa Krauszovej pre organizácie, ktoré si zvolili stratégiu inovácií, je

charakteristická tzv. inovačná kultúra, pre ktorú je typická zmena, vývoj, učenie, pružnosť, adaptívnosť a tvorivosť. Základné predpoklady inovačnej kultúry sú nasledujúce [19]:

- inovácie sú dôležité pre zaistenie spokojnosti zákazníkov,
- inovácie sú potrebné pre dosahovanie dlhodobej ziskovosti organizácie,
- organizácia je schopná uskutočňovať inovácie,
- organizácia potrebuje tvorivosť svojich členov.

Inovačný potenciál organizácie je možné odhadnúť na základe hodnotenia určitých charakteristík existujúceho inovačného prostredia, ako sú napríklad miera znalosti inovačných potrieb, miera existencie inovačných príležitostí, stupeň inovačnej kultúry, či miera motivácie pracovníkov inovovať. Ak je inovačná kultúra pre organizáciu strategicky významná, je potrebné zamerať sa predovšetkým na kreatívny inovačný potenciál manažérov, jeho rozvoj a zvyšovanie. Dôraz by sa mal klásť už na výber manažérov s tvorivým potenciálom, ich štýl vedenia ľudí a ich schopnosť tvorivo myslieť a aktívne konať, ktorú môžeme rozvíjať aj prostredníctvom rôznych vzdelávacích aktivít [3,6]. Manažér by si mal vybudovať jedinečnosť, nesnažiť sa iba o jednorázovú inováciu, ktorá zabezpečí pre jeho organizáciu zvýhodnené postavenie len na krátky čas. Mal by odlišovať základné prvky inovačného systému a ku každému zvoliť individuálny prístup. Od dnešného manažéra sa vyžaduje aby bol tvorivý, viac kreatívny, hľadajúci vždy viacero riešení a alternatív pre daný problém. Manažér úspešnej organizácie:

- volí motivujúci odmeňovací systém,
- motivuje iniciatívu,
- neustále napreduje,
- sleduje trendy,
- buduje tím a tímovú prácu,
- pri zmene svojej organizácie k lepšiemu, vždy začína od seba.

Východiskom pre inovácie sú nápady - ideí. Preto je dôležité práve tieto ideí manažovať, a byť tak schopný prispôbovať sa dynamickému prostrediu. Inovácie, ideí, či manažment sú v podnikateľskom prostredí známe pojmy. Avšak pre manažment ideí je už definícií menej. Podľa pracovnej definície OECD môžeme za inováciu považovať Zavedenie novej cesty (v rámci organizácie) alebo spôsobu, akým uskutočňuje svoju činnosť, ktorý sa prejavuje v produktoch (vrátane služieb). Táto nová cesta má za následok zlepšenie aspoň v jednej z týchto oblastí [25]: 1) náklady 2) kvalitné služby - merané ich dostupnosťou, výkonom, efektivitou a spoľahlivosťou 3) spokojnosť zamestnancov. Tvorba inovácií je viazaná na ľudí, ktorí sú schopní aplikovať znalosti a myšlienky na danom pracovnom mieste a týmto prispieť k rozvoju spoločnosti ako celku. Definícia inovácie pre súčasný svet a podmienky v ktorých sa nachádzame, výrazne presahuje iba technologické poňatie, ale zahŕňa netechnologické prvky ako sú marketingové a organizačné inovácie, ktoré sa transformujú do nových alebo výrazne zlepšených produktov a služieb, procesov, nových marketingových metód, či zlepšenia najlepších obchodných praktík. Zelený [33] definuje inovácie nasledovne: „*Inovácie sú také kvantitatívne alebo kvalitatívne zlepšenia produktu, procesu alebo podnikateľského modelu, ktoré významne pridávajú hodnotu zákazníkovi, podniku, najlepšie obom stranám súčasne. Keďže sa pridaná hodnota realizuje až pri trhovej transakcii, inovácia sama teda vzniká na trhu, vo chvíli predaja. Realizuje ju zákazník. Preto sa inovácie zásadne líšia od invencie, od vynálezu, patentu alebo zlepšovacieho návrhu – tie môžu zostať nerealizované, v trezore, v sklade, v papieroch, na patentovom úrade*“. V klasickom manažmente inovácií (chápaných ako uzavretý systém v rámci firmy) sa z hľadiska ľudského faktora zdôrazňujú znalosti, schopnosti, tvorivosť a motivácia všetkých zamestnancov tak, aby sa výsledky vnútorného výskumu a vývoja v praxi využili a dovedli ku komerčne úspešným inováciám, ktoré majú určitú hodnotu pre spotrebiteľov (klientov). V paralelnom modeli inovácií sa kladie dôraz aj na komunikáciu medzi jednotlivými útvarmi s cieľom využiť všetko to, čo sa v korporácii vie, teda aj tacitné znalosti, v záujme komerčného úspechu a zvýšenia konkurencieschopnosti.

### 3.2 Agilné projektové riadenie a otvorené inovácie

K tomu, aby bol v organizácii zabezpečený permanentný inovačný proces, a aby sa táto stala úspešnou, je potrebné realizovať nielen inovácie procesov a produktov podniku, ale najmä rozvoj ľudského kapitálu, ako základného kameňa organizácie [22; 24]. Potreba odlišného prístupu k riadeniu ľudských zdrojov vzniká aj s rozvojom inovatívnej ekonomiky. Hlavnou odlišnosťou zamestnancov v inovatívnych odvetviach je to, že ich úloha, postavenie a práca vo výrobných procesoch nie sú nákladovou zložkou, ale jedným z výrobných faktorov a hlavným zdrojom tejto výroby, jej výrobným kapitálom. Podstatná je tvorba novej pridanej hodnoty a intelektuálna (tvorivá) schopnosť jednotlivca. Táto schopnosť ľudskej osobnosti v inovačnej výrobe a taktiež v odvetviach kreatívneho priemyslu plní tu funkciu, ktorú v odvetviach tradičnej priemyselnej výroby plnia stroje a technológie. Preto hlavnou postavou v sfére inovatívnych činností je človek. Riadenie ľudských zdrojov si u mnohých autorov [3,9] vyžaduje participáciu. Všetky činitele, ktoré podmieňujú konkurenčnú spôsobilosť organizácií (technologická úroveň, včasné a presné informácie, kvalita a produktivita práce) majú spoločný menovateľ a tým sú ľudské zdroje so svojou prácou, vedomosťami, schopnosťami, skúsenosťami, tvorivosťou. Ľudské zdroje premieňajú financie a materiál na požadované výrobky alebo služby a prinášajú podnikom ďalšie materiálové a finančné zdroje. Samozrejme nie každá pracovná sila zabezpečí konkurenčnú výhodu – ľudské zdroje musia byť kompetentné, aby mohli na požadovanej odbornej a profesionálnej úrovni plniť úlohy, ktoré pred nich postaví dynamická a turbulentná doba. Tieto skutočnosti si vyžadujú riadenie zamerané na vysokú mieru zapojenia a participácie pracovníkov: tento prístup zaobchádza s pracovníkmi ako s partnermi v podnikaní, kde majú dôležitý hlas pri rozhodovaní. Sústreďuje sa na rozhodovanie a riadenie organizácie. Cieľom je vytvoriť klímu, v ktorej je potrebný dialóg medzi manažérmi a členmi ich tímu, vedený za účelom komunikácie o hodnotách, poslaní a cieľoch organizácie [3]. Vytvára to vzájomné porozumenie medzi tým, čo má byť dosiahnuté a čo bude dosiahnuté. Firemná kultúra podporuje alebo práve naopak bráni dosahovaniu firemných cieľov, zvyšovaniu výkonnosti a tým i zlepšovaniu konkurenčnej pozície na trhu [7]. Z uvedeného vyplýva, že podstatou firemnej kultúry sú predovšetkým ľudia, pretože predstavy, prístupy a hodnoty jednotlivých zamestnancov spoločnosti sa v rozhodujúcej miere podieľajú na jej vytváraní. Ak firemná kultúra pôsobí ako motivátor, stáva sa výrazným energizujúcim činiteľom. Ak sa však z firemnej kultúry stane demotivátor, výsledkom jej pôsobenia je vedomý alebo nevedomý pokles množstva energie, ktorá sa využíva na dosiahnutie cieľa, čo v konečnom dôsledku spôsobuje plytvanie tým najcennejším zdrojom, ktorý má spoločnosť k dispozícii – zamestnancami, ich talentom a tvorivosťou. Pre budovanie a v konečnom dôsledku ukotvenie novej – silnej firemnej kultúry spoločnosti je jednoznačne potrebné, aby všetci zamestnanci spoločnosti, najmä však manažment – od vrcholového po líniový nie len novú kultúru prostredníctvom stanovených hodnôt prezentoval, ale najmä prostredníctvom jednotlivých prvkov a systémov personálneho manažmentu spoločnosti naplnil. V smerovaní do budúcnosti môžeme predpokladať vymedzenie podnikovej kultúry ako produktu. Ako príklad si uveďme podniky, ktoré poskytujú služby. Kým výrobok možno testovať objektívnymi metódami (merateľnými parametrami), poskytovanú službu zákazník meria svojim vnímaním, čiže predovšetkým prostredníctvom ľudí, s ktorými príde do kontaktu. Hodnotí u nich najmä tieto prvky:

- nakoľko pochopili, čo zákazník potrebuje (jeho priority)
- nakoľko dokážu doplniť zákazníkove prania tým, že ponúknu ďalšie možnosti, ktoré zákazníka nenapadli, ale prídu mu vhod
- nakoľko je komunikácia jednak zrozumiteľná ale aj úctivá
- nakoľko je kontaktný pracovník ústretový a kooperatívny
- nakoľko sa kontaktný pracovník prispôsobuje špecifickej komunikácii a štýlu zákazníka
- nakoľko sa zrealizuje to, čo bolo takto dohodnuté.

Ľudské zdroje majú nezastupiteľnú úlohu v agilnom prístupe projektového managementu [4,2,24]. Manažment projektu môže byť definovaný ako aplikácia vedomostí, skúseností, nástrojov a

technik na projektové aktivity s cieľom uspokojiť potreby prijímateľa a očakávania projektu. Agilné projektové riadenie je interaktívny spôsob riadenia projektov. Je protikladom tradičného riadenia projektov, tzv. vodopádového prístupu. Agilný prístup k riadeniu projektov je interaktívny, pružný a prírastkový. V praxi to znamená tesnou a neustálu (inkrementálnu) spoluprácu medzi projektovým tímom, ktorý vytvára priebežné prototypy a medzi zákazníkom, ktorý dáva spätnú väzbu na základe ktorej sa upresňuje zadanie. Agilný prístup k riadeniu projektov vyžaduje schopných jednotlivcov, ktorí sú schopní tento spôsob riadenia zvládnuť. Nie je možné ho univerzálne uplatniť vždy, vo všetkých typoch projektov a vo všetkých tímoch. Uplatňuje sa vo vývoji softvéru, ale rovnako tak dobre v ostatných oblastiach, kde je projekt silne inovačný, vyžaduje priebežné korekcie a nápady a je možné všetko priebežne komunikovať so zákazníkom. Agilné metódy sa opierajú o podmienky, ktoré boli dohodnuté v dokumente s názvom **Agile Manifesto** a obsahujú tieto hodnoty [2]:

1. **Ľudia a komunikácia** sú viac ako len procesy a nástroje.
2. **Funkčný softvér** je viac ako vyčerpávajúca dokumentácia.
3. **Spolupráca so zákazníkom** je viac ako dojednanie zmluvy.
4. Radšej **reagovať na zmenu** ako sa držať plánu.

Agilné metódy, filozofia na základe ktorej aplikujeme tieto činnosti sa môžu stať determinantom pre tvorbu podnikových otvorených inovácií. Otvorená inovácia je paradigma, ktorá predpokladá, že firmy môžu a mali by používať nápady z vonka, rovnako ako vnútorné myšlienky, tieto sú potom kombinované do architektúr a systémov, ktorých požiadavky sú definované podnikateľskými modelmi [6]. Otvorená inovácia znamená použitie zámerného prílivu a odlivu vedomostí s cieľom urýchliť interné inovácie a rozšíriť trhy pre externé využitie inovácií [11,20]. Otvorený inovačný model sa zakladá na tom, že vlastné inovačné prostredie je potrebné prepojiť s externými inováciami, aby firma mohla účinnejšie bojovať s konkurenciou, je veľmi potrebné prepracovať podnikový model na takú úroveň, aby zaisťoval konkurenčnú výhodu. Ide o nové nápady, ktoré sa líšia od formálne poskytovaných licencií a tento prístup smeruje k vytváraniu inovačných sietí [10,18,21]. Evoluční ekonómovia skúmajú externé a interné činitele, ktoré sú potrebné na to, aby sa prešlo od uzavretých modelov, kde nedochádza k efektívnej výmene skúseností k otvoreným modelom, kde sa syntetizujú poznatky v prospech samotnej inovácie [6]. V modeli otvorených inovácií majú nezastupiteľnú úlohu zákazníci a talentovaní zamestnanci. Ak zamestnanec je vedený k uspokojeniu zákazníka, lebo aj on je uspokojovaný svojím interným dodávateľom, keď želané správanie denne predvádza jeho nadriadený, keď oprávnené potreby zamestnanca sú plnené automaticky a hneď a robia to tak všetci, pretože tak je to dobre, tak takýto zamestnanec posunie toto správanie aj k zákazníkovi [18]. Dokonca je v niektorých segmentoch viditeľné, že zákazníci sú lojálnejší ako jej zamestnanci. Chceme tým povedať, že motivácia je výsostne individuálna záležitosť. Firmy môžu len vytvárať podmienky, v ktorých sa motivácia jednotlivca naplno rozvinie, napr. v podobe autonómie, flexibility alebo naopak, v podobe jasne štruktúrovanej formy. Človek sa spontánne pozerá na výsledky svojej práce a nie na činnosť ako takú. Motivačným nástrojom treba umožňovať ľuďom vidieť a zažiť radosť zákazníkov z ich činnosti. V mnohých organizáciách námety na prispôbenie podnikovej kultúry tak, aby lepšie zodpovedala stratégii otvorených inovácií, podáva tím pre implementáciu otvorených inovácií (vo vyspelých krajinách sa pracuje s pojmom projektový tím). Tento tím podporuje spoluprácu s externými strategickými partnermi, ale aj spoluprácu a výmenu znalostí medzi organizačnými jednotkami v organizácii. Dôležitú úlohu v týchto tímoch zohrávajú pracovníci výskumu a vývoja, ktorí majú technické znalosti na vysokej úrovni a sú schopní identifikovať vhodné alternatívy externej spolupráce s univerzitami, výskumnými inštitúciami, súkromnými spoločnosťami i štátnymi orgánmi. Projektové tímy obvykle disponujú širokým spektrom znalostí nielen z oblasti technológií a s nimi spojenými službami, ale aj z hľadiska celkového prehľadu v relevantnej sfére podnikania a v legislatívnych podmienkach. Tieto tímy nemôžu fungovať bez výraznej podpory zo strany vrcholového manažmentu, no aj pružná komunikácia so všetkými útvarmi v podniku je pre ne nevyhnutná. Podľa výskumu Centra pre otvorené inovácie na Univerzite Cambridge [24] by

mal byť projektový tím, ktorý podporuje otvorené inovácie zastúpený expertmi, ktorý disponujú kvalitatívnou úrovňou znalostí o danom projekte, nie len na domácej ale aj medzinárodnej úrovni. Zloženie tímov odzrkadľuje strategický význam otvorených inovácií. Riadenie ľudských zdrojov sa tu považuje za kľúčový faktor implementácie otvorených inovácií. Kľúčovou úlohou manažérov v systéme otvorených inovácií je spolupráca – v rámci firmy i medzi organizáciami. To si vyžaduje predovšetkým vysokú sociálnu komunikatívnosť, schopnosť efektívne spájať úlohy v rámci vlastného projektu so spoluprácou s inými organizáciami, s vyhľadávaním potenciálnych partnerov a formovaním sietí, ktoré umožnia učiť sa, prehľbovať a rozširovať znalosti. V otvorenej inovácii firma spolupracuje s externými spoločnosťami (s každým od dodávateľa, partnerov, dokonca konkurentov), rovnako ako aj s užívateľmi, zákazníkmi, univerzitami počas celého životného cyklu inovácie. Schopnosť vytvárať vzťahy, prebrať zaujímavé podnety zvonka a nakoniec zabezpečiť rýchlu, kvalitnú a lacnú implementáciu rozdelila svet na inovačných lídrov (tí, čo sú stále vpredu) a nasledovníkov (neustálych stíhačov). Inovatívne firmy majú inovácie vo svojej DNA, čiže netrpia strachom o to, kto prvý im ich nápad preberie. Vedia, že na tom má svoje podnikanie položené množstvo firiem. Vytvárajú preto prostredie schopné inovovať. Inými slovami ide o firemnú kultúru, ktorá sa len ťažko dá kopírovať. Prvým krokom podľa Lidegaard, ktorý sa zaoberá konceptom otvorených inovácií a sociálnych médií, je pochopenie, že podstata inovácií sa odohráva na priesečníku troch kruhov [21]:

1. Inovačná komunita. Za ňou sa skrývajú lídri, akademici, konzultanti, poskytovatelia služieb. Táto komunita vytvára hodnovernosť firemným inovačným aktivitám, ktoré sú dôležité pre ďalší kruh.
2. Inovačný ekosystém. Tento kruh je pre firmy, ktoré to s inováciami myslia vážne, najdôležitejší. V podstate ide o priestor, kde sa hra inovácií odohráva. Ekosystém obsahuje organizácie, ktoré prinášajú vstupy k budúcim inováciám. Dnes nie sú firmy viazané iba na jedného partnera, s ktorým sú nepriestrelnou zmluvou nútené donekonečna spolupracovať. Trh je voľný a hlavne otvorený.
3. Zákazníci a užívatelia. Pre celý rad spoločností je dôležitejšie venovať pozornosť priamo vzťahu so zákazníkom. Ide o vzťah business-to-customer. Zákazníci sú súčasťou inovačného procesu, keďže novinky sú reakciou buď na ich aktuálne nenaplnenú potrebu, alebo sú predmetom určitej futurologickej štúdie.

#### 4 Diskusia

Za základnú podmienku udržania trvalého rastu považuje Európska komisia inovácie [21; 22]. Nedostatok finančných a ľudských zdrojov núti nielen malé a stredné podniky, ale aj veľké spoločnosti meniť doterajší model financovania výskumu, vývoja a inovácií prechodom na otvorené modely. Ekonomia a trhy nie sú statické, majú dynamickú povahu, zmeny sú tu nevyhnutné a potrebné. Drucker uvádza, že ešte úplne nerozumieme tomu, ako sa znalosti správajú ako ekonomický zdroj. Zatiaľ nemáme dosť skúseností, aby sme formulovali a overili teóriu. Zatiaľ iba môžeme povedať, že takúto teóriu potrebujeme. Potrebujeme ekonomickú teóriu, ktorá umiestni znalosti do stredu procesu tvorby bohatstva. Iba takáto teória môže vysvetliť súčasnú ekonomiku. Iba ona môže vysvetliť ekonomický rast. Iba ona môže vysvetliť inovácie. Inovácie vždy boli a zrejme aj v budúcnosti budú predovšetkým ľudskou aktivitou, založenou na tvorivom prístupe a iniciatíve ľudí [9]. Ľudský faktor zohráva v inovačnom procese kľúčovú úlohu. Americký futuroológ Toffler sa zaoberá zmenou chápania a spôsobov vytvárania bohatstva najmä vo svojej trilógii, Šok z budúcnosti, Tretia vlna a Posun moci. Toffler uvádza, že v jadre transformácie Tretej vlny leží posun vo vzťahu medzi hmotnými a nehmotnými metódami produkcie [29; 30]. Znalosti v širšom zmysle slova sa stali faktorom ekonomiky. Dnes sa posúvajú z periférie do centrálnej pozície, kde idey, inovácie, hodnoty, imaginácia, symboly a predstavy, nie iba počítačové údaje, hrajú stále významnejšie úlohy. Skutočná hodnota úspešných spoločností, nejedná sa iba o veľké medzinárodné organizácie, závisí na ideách, nápadoch a informáciách v hlavách zamestnancov a vo firemných databankách a patentoch, než na nákladných automobiloch, výrobných

linkách a ďalších hmotných aktívach, ktoré vlastní. A tak je kapitál stále viac založený na nehmotných hodnotách.

Projektové riadenie je samo o sebe filozofiou myslenia, ktoré ďaleko presahuje medze vedy, či vedného odboru. Dôvodom je predovšetkým komplexnosť a dynamickosť zaistenie projektových výsledkov. V súčasnosti sa vo vedeckej oblasti začínajú objavovať veľmi zaujímavé štúdie smerom k identifikácii a bádania v oblasti behaviorálnych kompetencií participácie na špecifikovaní organizačných znalostí, ktoré by mohli prispieť k tvorbe podnikových inovácií. Okrem špecifických odborných kompetencií (znalosť marketingu, vývoja produktov, obchodné plánovanie, rozhodovanie, prístup produktového portfólia z pohľadu riadenia projektov a podobne) sa vo vyspelých ekonomikách začína hovoriť o potrebe emočnej inteligencie ako súčasti behaviorálnych kompetencií. Goleman [12] vo svojej knihe *Working with Emotional Intelligence* rozdelil emocionálne kompetencie do dvoch základných skupín, z ktorých každá skupina obsahuje individuálne zručnosti jednotlivca. Personálne kompetencie určujú schopnosť ľudí ovládať samých seba. Medzi tieto základné schopnosti patrí uvedomenie si samého seba, sebaovládanie a motivácia. Sociálne kompetencie sú určené empatiou a sociálnymi zručnosťami. Emocionálna inteligencia sa objavuje ako jedna z najdôležitejších disciplín moderného riadenia podniku a riadenia agilných tímov pri rozvoji otvorených inovácií. Od obchodníkov sa očakáva, že budú adaptabilní voči požiadavkám a správaniu zákazníkov a práve emocionálna inteligencia pomáha manažérom efektívne reagovať na tieto požiadavky [13]. Do budúcnosti sa predpokladá, že HRM techniky budeme skúmať v troch oblastiach a to: mikro HRM, mezo HRM a makro HRM [16]. Mikro HRM sa bude zaoberať motiváciou projektových tímov, mezo HRM bude skúmať stratégie implementované v rámci rozvoja ľudských zdrojov a makro – HRM sa bude zakladať na globálnom rozvoji, termín vojna pre talenty sa stane skutočnosťou. Ako je zrejme už z agilných princípov projektového managementu, nie je možné vytvárať otvorené inovácie bez uznania členov tímu ako najdôležitejšej zložky projektu a firmy a bez dôvery v tím, ktorý sám vie ako najlepšie využiť svoje schopnosti. Nemenej dôležitou stránkou je implementácia stratégií pre oblasť riadenia projektových tímov a definovanie faktorov, ktoré pôsobia na rozvoj talentu jednotlivcov. S príchodom 21. storočia sa svet dostal do novej éry. V tomto smere by sme si mali viac uvedomovať a zaoberať sa štvrtou priemyselnou revolúciou, ktorá sa zaoberá tzv. mentálnou entropiou, ktorá dáva do popredia perspektívu riadenia ľudských zdrojov, tvorí podnikovú kultúru zameranú na rozvoj participácie jednotlivcov projektovej spoločnosti. To si žiada systémový prístup k riešeniu tohto závažného problému rozbor aktuálneho stavu v našich podmienkach. Koncept Priemysel 4.0, ktorého neoddeliteľnou súčasťou je inteligentná výroba, je založený na distribuovaní riadenia a rozhodovania, ktoré prispieva k rozšíreniu poznatkov v celej spoločnosti [15]. Tradičná organizácia práce v projektovom riadení sa pod vplyvom nových procesov, ktoré budú navzájom viac prepojené a kontinuálne, premení na agilnejší prístup organizovania práce projektového tímu [22]. Výkon práce bude okrem bežných pracovných činností vyžadovať kompetencie a znalosti viesť a riadiť agilné projektové tímy. Veľmi dôležitou zložkou kvalifikácie sa stane nielen schopnosť pracovať v projektovom tíme, ale taktiež schopnosť zvládať jazykové a kultúrne bariéry. Na rozvoj nových perspektív projektového riadenia bude mať vplyv aj individualizácia dopytu zo strany zákazníkov, ktorá sa prejaví v menšej sériovej výrobe podľa ich požiadaviek. Tento prístup riadenia ľudských zdrojov si vyžaduje veľkú mieru profesnej flexibility zo strany členov projektového tímu, ich neustáleho vzdelávania a výchova špecialistov, ktorých si organizácie budú ceniť. Z uvedených skutočností by sme mohli vytvoriť priestor pre celospoločenskú diskusiu a konštatovať, že riadenie ľudských zdrojov sa stáva dominantným prvkom aj v samotnom projektovom managemente, môžeme hovoriť o paradigme perspektívy, ktorá využíva agilný prístup pri práci s ľudskými zdrojmi v smerovaní k vytváraniu otvorených inovácií, ktoré sú vo vyspelých ekonomikách považované za motor rastu a predikujú úspešnosť ekonomík a vytvárajú priestor pre úspešnú realizáciu jednotlivcov v motivovanom prostredí.



## 5 Literatúra

- [1] Ahlstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), 11-24.
- [2] Apke, L. (2015). Understanding the Agile Manifesto. A Brief & Bold Guide to Agile. Lulu Publishing: North Carolina.
- [3] Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- [4] Budd, J.W., Gollan, P.J. and Wilkinson, A. (2010). *New approaches to employee voice and participation in organizations*. *Human Relations*, 63(3), pp. 303 – 310.
- [5] Burma, Z.A. (2014). HRM and Its Importance for Today's Organizations. *International Journal of Education and Social Science*, 1(2), pp. 85 – 94.
- [6] Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- [7] Dluhoš, I. (2010). The importance of firm culture in the period of global economic crisis. Dostupné na <<http://emi.mvso.cz/EMI/2010-02/04%20Dlugos/Dlugos.pdf>>.
- [8] Drucker, P. F. (1993): *Inovace a podnikavost. Praxe a principy*. Management Press, Praha.
- [9] Edersheim, E.H (2008). *Management podle Druckera. Odkaz zakladatele moderního managementu*. Management Press: Praha.
- [10] Chesbrough, H. 2003. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- [11] Chesbrough, H.W. (2003c). The era of Open Innovation. *Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
- [12] Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing Plc., 383 s. ISBN: 978-0-7475-4384-8.
- [13] Goleman, D.; Boyatzis, R.; McKee, A. (2002). *Primal Leadership: realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing. 305 s. ISBN 1- 57851-486-X.
- [14] Huemann, M. (2015). *Human Resources Management in the Project Oriented Organization: Towards a Viable System for Project Personnel*. 192 s. Londýn: Routledge. ISBN 978-1-4724-5204-1.
- [15] *Industrie 4.0 – Smart Manufacturing for the Future*. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Dostupné na internete: <https://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Service/Publications/business-information,t=industrie-40--smart-manufacturing-for-the-future,did=917080.html>.
- [16] Johannessen, J.A. (2016). *HRM - Visionarium: The New function of the HR-department: An eye on the future*. Available on: <<https://www.amazon.co.uk/HRM-Visionarium-New-function-HR-department-future-ebook/dp/B01JBIYTUI>>.
- [17] Keeley, Brian. *Human Capital*. Paris: OECD Publishing. 2007.
- [18] Kersley et al. (2004). *Inside the Workplace: First Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. Available on: <[https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/34310/05-1057-wers5-2004-inside-the-workplace-first-findings.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/34310/05-1057-wers5-2004-inside-the-workplace-first-findings.pdf)>.
- [19] Krauszová, A. (2008). HRM as a factor of strategic approach to innovations. *Transfer inovácií*, 2008(11), pp. 126 – 127.
- [20] Lichtenthaler, U. (2011). Open Innovation: Past Research, Current Debates, and Future Directions. *Academy of Management Journal*, 25(1), 75-93.
- [21] Lindegaard, S. (2011). *Making Open Innovation Work*. CreateSpace: North Charleston, SC.
- [22] Máchal, P. – Ondrouchová, M. – Hvizdová, E. (2017). *Nové Perspektivy v Projektovém Managementu*. Brno: Vydavatelství Mendelovy univerzity v Brně. ISBN 978-80-7509-504-6.

- [23] Morris, P.W.G., Pinto J.K & Soderlund, J. (2011). The Oxford Handbook of Project Management. Oxford University Press: Great Britain.
- [24] Mortara, L. et al. 2009. How to implement open innovation: Lessons from studying large multinational companies. Centre for Technology Management, Institute for Manufacturing, Cambridge University.
- [25] OECD (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, joint publication of OECD and Eurostat, Paris.
- [26] Pichová, J. (2013). Nové prístupy k riadeniu ľudských zdrojov vo firme, 2013 (1), pp.2-3.
- [27] Juriga, J. (2013). *Ján Uriga: „Hovorí sa, že kultúra pojedá firemné stratégie na raňajky“*. Available on: <[https://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2013/2013-07\\_mzdovecentrum.sk\\_rozhovor\\_jan-uriga.pdf](https://www.pwc.com/sk/sk/odborne-clanky/assets/2013/2013-07_mzdovecentrum.sk_rozhovor_jan-uriga.pdf)>.
- [28] Šebestová, Ľ.(2012). Výzvy budúcnosti pri riadení ľudských zdrojov. Available on: <<http://www.adda.sk/vyzvy-buducnosti-pri-riadeni-ludskych-zdrojov>>.
- [29] Toffler, A. (1990): Powershift. Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. Bantam Books: New York.
- [30] Toffler, A. (1990): Future Shock. Random House, New York, Bantam Books: New York
- [31] Toner, P. (2010). "Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature", working paper, OECD Directorate for Science, Technology and Industry and Centre for Educational Research and Innovation, OECD, Paris.
- [32] Woronoff, J. (1992). Mýtus japonského managementu. Probus Publishing Company: USA.
- [33] Zelený, M. (2008). Milan Zelený: V Európe nikto nehľadá talenty. Dostupné na: <V Európe nikto nehľadá talenty. Dostupné na: <<http://www.etrend.sk/podnikanie/milan-zeleny-veurope-nikto-nehlada-talenty.html>>.