

KLÚČOVÉ OBLASTI RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV PRE LEPŠIU PRIPRAVENOSŤ NA BUDÚCE KRÍZY A ZMENY NA TRHU PRÁCE

KEY AREAS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR BETTER READINESS FOR FUTURE CRISES AND CHANGES IN THE LABOR MARKET

Petra MICHÁLEKOVÁ

Abstrakt: Tento príspevok sa zameriava na identifikáciu a analýzu kľúčových oblastí riadenia ľudských zdrojov, ktoré zohrávajú zásadnú úlohu v príprave organizácií na budúce krízy a zmeny na trhu práce. Analýza vychádza zo súčasných trendov a skúseností z nedávnych globálnych kríz, najmä pandémie COVID-19, ktorá významne ovplyvnila pracovný trh a spôsoby práce. Zaoberá sa identifikáciou hlavných výziev súčasnosti, medzi ktoré patria technologický pokrok, demografické zmeny a ďalšie globálne trendy. Cieľom je navrhnúť konkrétne implementačné stratégie a odporúčania pre zvýšenie organizačnej odolnosti prostredníctvom efektívneho riadenia ľudských zdrojov. Článok predstavuje komplexný pohľad na problematiku a poskytuje praktické odporúčania pre implementáciu inovatívnych HR prístupov, ktoré môžu zlepšiť pripravenosť na budúce krízy.

KLúčové slová: organizačná odolnosť, krízový manažment, agilné riadenie, digitálna transformácia, talent manažment

Abstract: This article is focused on identification and analyses of key areas of human resources management which are crucial for preparing the organisations for possible future crises and changes on the labour market. These analyses is based on the current trends and experience from latest global crises, especially the COVID-19 pandemic, which significantly affected the labour market and the various ways of working. Article is aiming to identify the main challenges such as the technological progress, demographical changes and other global trends. The main objective is to outline specific strategies of implementations and recommendations to increase the company resistance throughout the effective HR management. The article represents a complex overview of the topic and offers practical recommendations for implementing of innovative HR approaches which can improve the readiness for possible future crises.

Key words: company resistance, crisis management, agile management, digital transformation, talent management

<https://doi.org/10.52665/ser20240210>

1 ÚVOD

Súčasná doba je charakterizovaná bezprecedentnými zmenami, ktoré zásadným spôsobom ovplyvňujú podobu práce a spôsob riadenia ľudských zdrojov. V súčasnom turbulentnom prostredí čelia organizácie mnohým výzvam, ktoré vyžadujú prehodnotenie tradičnejších prístupov k riadeniu ľudských zdrojov. Digitálna transformácia, globálna konkurencia a neustále sa meniace podmienky vytvárajú príležitosti pre organizácie a ako pripomína čínske príslovie, "Keď fúka vietor zmeny, niekto stavia múry a niekto veterné mlyny." Stavanie veterných mlynov reprezentuje proaktívny, inovatívny prístup, využitie zmien ako príležitostí, adaptabilitu a flexibilitu

zamestnancov, celkovo organizačnej štruktúry a procesov. Predstavuje tiež kreatívne myslenie, investície firiem do inovácií, nových technológií, prispôbovanie sa trhovým zmenám a hľadanie nových príležitostí v krízach. U jednotlivcov predstavuje zase rozvoj nových zručností, kontinuálne vzdelávanie a osobnostný rozvoj. Práve proaktívny prístup k zmenám, reprezentovaný stávaním veterných mlynov, je kľúčovým faktorom úspechu spoločností v súčasnom dynamickom prostredí. Schopnosť organizácií proaktívne reagovať na zmeny a budovať odolné systémy riadenia ľudských zdrojov sa zároveň stáva predpokladom dlhodobého a udržateľného úspechu.

1.1 Identifikácia kľúčových výziev

Moderné koncepty v oblasti riadenia a rozvoja ľudských zdrojov zdôrazňujú potrebu holistického prístupu k riadeniu organizácií. Teoretické koncepty tiež zdôrazňujú potrebu agilného prístupu, budovania organizačnej odolnosti, rozvoja adaptabilných kompetencií, implementácie inovatívnych HR riešení, ako aj strategického prístupu k talent manažmentu. Tieto koncepty reagujú na hlavné výzvy, ktorým čelia organizácie v oblasti riadenia svojich ľudí a medzi ne patrí najmä:

- technologický pokrok a digitálna transformácia,
- demografické zmeny a nedostatok pracovnej sily,
- globálne trendy ovplyvňujúce trh práce ako je automatizácia, nové formy práce,
- transformácia vzdelávacieho systému.

Identifikované oblasti v nasledujúcich častiach rozpracujeme bližšie. Vychádzame pritom z analýzy súčasných trendov a výziev, na základe ktorej sme si identifikovali kritické kompetencie pre krízové obdobia. Následne na základe analýzy a našich odborných osobných skúseností navrhujeme strategický rámec pre budovanie odolných HR systémov a konkrétne odporúčania pre implementáciu preventívnych opatrení.

1.1.1 Technologická pokrok a digitálna transformácia

Žijeme v ére dátovej a digitálna transformácia predstavuje fundamentálnu zmenu v spôsobe fungovania organizácií. Vyžaduje posilňovanie digitálnych zručností zamestnancov a rozvoj kompetencií v oblasti práce s dátami a analytickými nástrojmi. Systematický rozvoj digitálnych zručností predstavuje preto základný pilier pripravenosti na budúce krízy. Organizácie potrebujú implementovať komplexné programy digitálneho vzdelávania, podporovať u zamestnancov schopnosť adaptácie na nové technológie a zároveň budovať kultúru digitálnych inovácií. AI/umelá inteligencia nám zase ponúka široké možnosti pre zefektívnenie práce, no stále sa mnoho firiem a zamestnancov bráni jej implementácii. Implementácia umelej

inteligencie predstavuje ale významnú príležitosť pre zefektívnenie pracovných procesov.

Z pohľadu zabezpečenia kontinuity činností, napríklad ako tomu bolo počas pandémie COVID-19, je pre organizácie dôležité budovať robustnú IT infraštruktúru, implementovať cloudové systémy a efektívne nástroje pre vzdialenú prácu. Zároveň je potrebné automatizovať rutinné HR procesy. Takáto technologická infraštruktúra vytvára predpoklad pre efektívne zvládnutie aj krízovejších období. Digitálna kultúra súčasne podporuje inovácie a experimentovanie, otvorenú komunikáciu, zdieľanie znalostí, čo je dôležité pre budovanie adaptabilnej organizácie schopnej rýchlo reagovať na zmeny. To zároveň prispieva k lepšiemu využívaniu digitálnych nástrojov, rozvoju kreativity zamestnancov a ich aktívnemu zapojeniu do kontinuálneho zlepšovania procesov, podporuje kolaboratívne pracovné prostredie a umožňuje efektívnejšie šírenie informácií naprieč organizáciou.

1.1.2 Demografické zmeny a nedostatok pracovnej sily

Demografické zmeny a trendy nepriaznivého vývoja vytvárajú významný tlak na trh práce a vyžadujú nové prístupy k získavaniu a udržaniu zamestnancov, nakoľko tradičné spôsoby nábora už prestávajú byť dostačujúce. Rastúci nedostatok pracovnej sily je spôsobený najmä negatívnym demografickým vývojom, kedy starnúca populácia a klesajúca pôrodnosť vedú k systematickému znižovaniu počtu ekonomicky aktívneho obyvateľstva. Demografická krivka ukazuje výrazný nárast podielu obyvateľov v poproduktívnom veku, zatiaľ čo podiel mladých ľudí vstupujúcich na trh práce klesá. Tento trend je ešte zvýraznený odchodom silných populačných ročníkov do dôchodku, čo vytvára významné medzery v pracovnej sile, ktoré nebude možné plne nahradiť mladšími generáciami. Situáciu komplikuje odliv kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia a rastúce nároky na špecializované znalosti a zručnosti v rôznych odvetviach.

Takýto nedostatok pracovnej sily vytvára tlak na organizácie v oblasti budovania inkluzívnej

kultúry a implementácie inkluzívnych prístupov. Zamestnávateľia musia hľadať alternatívne zdroje pracovnej sily, preto bude čoraz viac potrebné presadzovať stratégie zamestnávania diverzifikovaných skupín, vrátane starších zamestnancov, rodičov na materskej dovolenke, príslušníkov marginalizovaných skupín i zahraničných pracovníkov. Práve využívanie zahraničných pracovníkov rôznych národností je už realitou mnohých firiem, pričom dôležité je ich začlenenie do pracovného prostredia, ako aj odbúranie predsudkov voči takýmto pracovníkom. S kultúrnou a vekovou rozmanitosťou zase súvisí potreba medzigeneračnej spolupráce, inklúzie rôznych skupín do pracovného prostredia. Organizácie budú čoraz viac musieť podporovať inkluzívne stratégie zamestnávania, vytvárať programy pre starších zamestnancov, podporovať návrat z materskej dovolenky, integrovať napríklad aj zdravotne znevýhodnených a prispôbovať pracovné podmienky ich potrebám. V súvislosti so zamestnávaním zahraničných pracovníkov je potrebná určitá kultúrna adaptácia, odbúravanie jazykovej bariéry a zabezpečenie integračných programov pre adaptáciu na pracovné prostredie a presadzovanú firemnú kultúru.

Globálne trendy – automatizácia, nové flexibilné pracovné modely

Vzhľadom na rastúci nedostatok kvalifikovanej i menej kvalifikovanej pracovnej sily sú organizácie nútené pristupovať k automatizácii procesov a robotizácii, ktorá prináša úsporu pracovnej sily v určitých oblastiach. Na druhej strane vzniká potreba špecializovaných pracovníkov, nutnosť rekvalifikácie existujúcich zamestnancov a s tým súvisiace investície do vzdelávania a ďalšieho rozvoja. Čoraz častejšie je tiež využívanie hybridných foriem zamestnávania, skrátené úväzky, práca z domu, ktorá sa stala bežnou realitou počas pandémie. Mnoho firiem ostalo v tomto režime, časť začalo využívať prácu z domu ako formu benefitu, ktorú čoraz viac vyžadujú aj uchádzači o zamestnanie a časť firiem sa stále bráni, keďže majú obavy, že nebudú mať zamestnancov pod kontrolou. Veľkou výzvou pre mnohé spoločnosti je adaptácia na prácu na diaľku, s čím súvisí vedenie virtuálnych a multikultúrnych tímov. Pre moderné organizácie je tiež dôležité budovať hybridné pracovné prostredie, vytvárať efektívne systémy

pre prácu na diaľku, implementovať flexibilné pracovné úväzky. Trendom sa stávajú projektové úväzky, prípadne aj zdieľané pracovné miesta. V takomto hybridnom prostredí rastie potreba implementácia efektívnych nástrojov na spoluprácu a komunikáciu, rozvoja špecifických kompetencií pre virtuálnu spoluprácu, vedenie virtuálnych a multikultúrnych tímov, budovanie dôvery v online prostredí, ako aj zabezpečenie work-life balancu.

Transformácia vzdelávacieho systému

Vzdelávací systém v súčasnosti taktiež čelí výzvam v kontexte meniacich sa požiadaviek trhu práce. Zásadným aspektom v tejto problematike je dlhodobý nesúlad medzi vzdelávaním a potrebami praxe. Existujúce študijné odbory a programy často nereflektujú aktuálne potreby zamestnávateľov. Chýba prepojenie teoretických poznatkov s praktickými zručnosťami, ktoré dokážu študenti využiť priamo v praxi. Absolventi vo veľa prípadoch nemajú dostatočne rozvinuté mäkké zručnosti a nie sú dostatočne pripravení na prácu s novými technológiami. Do popredia sa dostáva potreba celoživotného vzdelávania, pretože získané vedomosti a zručnosti rýchle zastarávajú, požiadavky sa neustále menia a kontinuálny rozvoj digitálnych kompetencií sa stáva doslova nutnosťou. Technologický pokrok je rýchly a nezastaviteľný, požiadavky na flexibilitu a adaptabilitu pracovnej sily sú veľké, preto je rozvoj schopnosti učiť sa, prijímať a získavať nové zručnosti pre jednotlivcov zásadný. A tak, ako vznikajú nové formy práce, vznikajú aj nové formy vzdelávania. Kombinujú sa prezenčné a online formy, digitálne technológie sa využívajú aj vo vzdelávaní. Trendom sú interaktívne vzdelávacie metódy, ale aj personalizované vzdelávacie cesty, ktoré sa dokážu lepšie prispôsobiť individuálnym potrebám.

V súvislosti s týmito trendami je kladený dôraz na zamestnávateľov a firmy sa potrebujú aktívnejšie zapájať do vzdelávacieho procesu. Duálne vzdelávanie, praktické stáže, firemné vzdelávacie programy a akadémie, ale aj mentoring a koučing na pracovisku, sú realitou mnohých úspešných firiem. Do budúcnosti je nutné rozvíjať kompetencie ako kritické myslenie, riešenie problémov, digitálnu gramotnosť a prácu s dátami, kreatívne myslenie

a inovatívne prístupy, ale hlavne emocionálnu inteligenciu a sociálne zručnosti, pretože ľudský prístup je v takýchto podmienkach viac než potrebný. Nevyhnutné sú systémové zmeny vo vzdelávaní, aktualizácie vzdelávacích programov, posilnenie praktickej zložky a moderných technológií do vzdelávania. Transformácia vzdelávacieho systému si vyžaduje systematický prístup a spoluprácu všetkých zainteresovaných strán, či už sú to vzdelávacie inštitúcie, zamestnávateľa, odborníci z praxe, štát a samotní jednotlivci. Organizácie tu zohrávajú významnú úlohu v podpore kontinuálneho vzdelávania a rozvoja svojich zamestnancov, ako aj v aktívnej participácii na formovaní vzdelávacích programov.

Implementačné stratégie

Ako môžu teda organizácie efektívne reagovať na súčasné výzvy a byť pripravené na budúce prípadné krízy a zmeny na trhu práce? V ďalších bodoch sumarizujeme konkrétne stratégie a prístupy, ktoré pomáhajú organizáciám nielen prežiť, ale aj prosperovať v ére transformácie. Za najzásadnejšie výzvy na trhu práce môžeme pritom považovať už vyššie uvedený technologický pokrok, demografické zmeny, globálne trendy, ale aj samotný vzdelávací systém, ktoré vytvárajú novú realitu trhu práce. Dôležitý je trvalo udržateľný rozvoj firiem, ktorý je založený na vytváraní inkluzívneho pracovného prostredia, podpore diverzity, investíciách do rozvoja a ďalších iných oblastí v kontexte spoločenskej zodpovednosti.

Pri implementácii jednotlivých opatrení je potrebné samozrejme zohľadniť organizačné špecifiká, existujúcu firemnú kultúru, ako aj dostupné zdroje a kapacity. Do úvahy musia organizácie zobrať už existujúce systémy a zavedené procesy, ktoré by mali podporovať pripravenosť organizácií a jej zamestnancov na zmeny. Pri vyhodnocovaní efektivity implementovaných stratégií môžeme potom sledovať kľúčové indikátory výkonnosti (KPIs) a ich vývoj v jednotlivých obdobiach, ale tiež mieru spokojnosti a angažovanosti zamestnancov, ktorá súvisí s mierou adaptability organizácie a v konečnom dôsledku aj úrovňou pripravenosti na budúce krízy.

Organizačná flexibilita a agilné riadenie

V kontexte neustálych zmien je pre úspešnú adaptáciu kľúčové implementovať flexibilnejšie organizačné štruktúry a podporovať inovatívne myslenie, ktoré je predpokladom pre vytváranie kultúry neustáleho zlepšovania. Taktiež vytváranie multifunkčných tímov môže pomôcť k efektívnejšiemu riadeniu procesov. Zároveň je ale potrebné pravidelne prehodnocovať stratégie a prispôbovať ich aktuálnej situácii. Agilné riadenie je predpokladom pre organizačnú flexibilitu, čo však vyžaduje rozvoj kompetencií lídrov aj v oblasti krízového manažmentu. Pre zvýšenie adaptability je vhodné implementovať plochšie organizačné štruktúry, redukovať hierarchické úrovne, vytvárať samo-organizujúce sa tímy, rôzne projektové tímy a rozvíjať agilné metódy riadenia. Práve agilný prístup k riadeniu predstavuje potrebný flexibilný a adaptabilný spôsob riadenia, ktorý umožňuje organizáciám rýchlo reagovať na zmeny v prostredí.

Talent manažment a rozvoj ľudského potenciálu

V ťažkých časoch dokážu kľúčoví ľudia potiahnuť organizáciu, preto je pre lepšiu pripravenosť na budúce krízy nevyhnutné získavať a udržať si talenty. Súčasne je však nevyhnutné budovať systém zastupiteľnosti, aby sme dokázali eliminovať negatívne dopady pri odchode talentu z organizácie. Jedným z nástrojov je vytváranie talent poolov pre kritické pozície, identifikácia takýchto kľúčových pozícií a zároveň kontinuálny rozvoj zamestnancov. Efektívny talent manažment predstavuje zásadný faktor úspechu organizácií. A aby firmy dokázali prilákať talenty, dôležité je vytvárať atraktívne pracovné prostredie, budovať zaujímavú firemnú kultúru a venovať sa employer branding aktivitám pre zvýšenie povedomia o značke. Aby si organizácie dokázali udržať talenty, dôležité je kariérne plánovanie, rozvojové programy pre nástupcov, prípadne aj rotácia pracovných miest.

NÁVRHY RIEŠENÍ A ODPORÚČANIA

Zásadnú úlohu by do budúcnosti mali zohrávať práve HR oddelenia, ktorých strategická rola bude pre trvalo udržateľný biznis veľmi dôležitá.

Pre úspešné moderné organizácie je samozrejme podporovať inovácie a vytvárať podporné prostredie pre kontinuálne vzdelávanie svojich zamestnancov a tiež posilňovať ich angažovanosť. V kontexte talent manažmentu je pre udržanie kľúčových zamestnancov dôležité vytvárať personalizované rozvojové plány, implementovať konkurencieschopné odmeňovacie systémy, podporovať kariérny rast, čím sa dokáže posilniť lojalita zamestnancov.

V období kríz a neustálych zmien je potrebné venovať zvýšenú pozornosť duševnému zdraviu zamestnancov. Organizácie by mali preto zavádzať rôzne programy zamerané na podporu fyzického i psychického zdravia, zdravého životného štýlu, športových aktivít, poskytovať psychologické poradenstvo a podporu. Dôležitá sa stáva prevencia proti stresu a pred vyhorením cez monitorovanie pracovnej záťaže, budovanie podporného pracovného prostredia. Dôležitým nástrojom pre efektívne zvládanie krízových období je leadership, a preto rozvoj moderných lídrov musí zahŕňať empatický prístup k vedeniu ľudí, efektívnu krízovú komunikáciu, schopnosti rýchleho rozhodovanie a ďalšie dôležité kompetencie pre krízové riadenie.

K hlavným odporúčaniam pre zvýšenie pripravenosti na budúce krízy patrí teda budovanie silnej organizačnej kultúry, posilňovanie programov psychického i fyzického zdravia zamestnancov, rozvoj flexibilných pracovných modelov a jednoznačne investovanie do digitálnej transformácie. Zároveň je dôležité implementovať komplexný systém krízového riadenia a rozvoj lídrov, ktorí budú pripravenjší pre zvládanie krízových období. Na zmeny sa firmy môžu adaptovať flexibilnejšími organizačnými štruktúrami, celkovo podporou flexibilného prístupu, rozvojom schopností rýchlo sa prispôbovať novým meniacim sa podmienkam. S tým súvisí podpora inovatívneho myslenia, vytváranie multifunkčných tímov, pravidelné prehodnocovanie myslenia a stratégií, ktoré je potrebné prispôbovať meniacemu sa prostrediu, nie sa rigidne držať plánu.

Pre agilné riadenie je potrebný samozrejme rozvoj lídrov schopných efektívne viesť tímy v náročných a neistých obdobiach, posilnenie ich komunikačných a riadiacich zručností, schopnosti robiť rýchle a informované rozhodnutia, ako aj rozvoj krízového

manažmentu. Pre firmy je nesmierne dôležitý talent manažment, teda získanie a udržanie si talentov, kľúčových ľudí, ktorí dokážu potiahnuť v ťažkých časoch. Dôležité je však aj budovanie zastupiteľnosti, vytváranie talent poolov pre kritické pozície. Zvýšený stres a neistota vyžadujú väčší dôraz na podporu duševného zdravia zamestnancov. Firmy už majú zavedené komplexné programy podpory fyzického a mentálneho zdravia, poskytujú prístup k psychologickému poradenstvu, podporujú zdravý životného štýl, work-life balance. Musíme si uvedomiť, že úspech v dnešnom dynamickom prostredí nezávisí len od technológií a procesov, ale predovšetkým od ľudí a našej schopnosti vytvoriť prostredie, v ktorom môžu rásť, inovovať a realizovať svoj potenciál. S tým súvisí budovanie firemnej kultúry, ktorá bude pre zamestnancov atraktívna a vďaka ktorej dokážu prilákať i udržať si talenty.

Digitálna transformácia je pritom fundamentálnym predpokladom pre lepšiu pripravenosť na krízy. Flexibilita a adaptabilita sú zase kritické faktory úspechu. Pomocou rozoberaných implementačných stratégií je možné budovať organizačnú odolnosť, vďaka ktorej budú organizácie schopné prispôbovať sa zmenám v prostredí, zvládať krízové situácie, udržiavať kontinuitu činnosti aj v krízovejších obdobiach a zároveň sa učiť z predchádzajúcich skúseností. Pre organizácie je dôležité odporúčanie, aby sa aktívnejšie podieľali na transformácii vzdelávacieho systému a rozvoji svojej pracovnej sily. Je potrebné vytvárať silné partnerstvá so vzdelávacími inštitúciami, podieľať sa na tvorbe a aktualizácii vzdelávacích programov a poskytovať priestor pre praktické vzdelávanie. Firmy by mali implementovať vlastné vzdelávacie programy a akadémie, ktoré pomôžu prekonať nesúlad medzi teoretickou prípravou a praktickými požiadavkami. Dôležité je tiež podporovať systém duálneho vzdelávania a poskytovať kvalitné stáže a prax študentom, počas ktorých získajú reálne a praktické skúsenosti. V kontexte celoživotného vzdelávania je nevyhnutné vytvárať podmienky pre kontinuálny rozvoj zamestnancov, implementovať inovatívne formy vzdelávania a podporovať rozvoj kľúčových kompetencií budúcnosti - kritické myslenie, digitálnu

gramotnosť, kreatívne myslenie a emocionálnu inteligenciu.

3. ZÁVER

Trh práce prechádza naozaj zásadnou transformáciou, kedy digitalizácia a automatizácia menia charakter práce, nové formy práce sa stávajú štandardom a požiadavky na zručnosti sa dynamicky vyvíjajú. Z toho plynú organizáciám mnohé výzvy, najmä potreba kontinuálnej adaptácie na zmeny, rozvoj talentov a nových kompetencií, budovanie flexibilnej a odolnej organizácie. Pre HR to znamená nové príležitosti pre rozvoj, implementáciu inovatívnych HR riešení, využívanie technológií pre efektívnejšie riadenie, ako aj vytvorenie atraktívneho pracovného prostredia. Z pohľadu dlhodobej udržateľnosti a prosperity sú dôležité investície do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, well-being programov, budovanie firemnej kultúry, rozvoj agilných prístupov k riadeniu, využívanie flexibilných pracovných modelov a talent manažment.

V kontexte transformácie vzdelávacieho systému zohrávajú organizácie nezastupiteľnú úlohu. Ich aktívne zapojenie do vzdelávacieho procesu, poskytovanie príležitostí pre praktické vzdelávanie a podpora celoživotného vzdelávania sú kľúčové pre prekonanie súčasného nesúladu medzi vzdelávaním a potrebami praxe. Implementácia moderných foriem vzdelávania, rozvoj kľúčových kompetencií budúcnosti a vytvorenie efektívneho systému kontinuálneho vzdelávania predstavujú významné faktory pre budovanie odolnej a konkurencieschopnej organizácie. Investície do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, spolu s aktívnou participáciou na formovaní vzdelávacích programov, sú

nevyhnutné pre zabezpečenie kvalifikovanej pracovnej sily v budúcnosti. Identifikované kľúčové oblasti a rozobrané stratégie predpokladajú transformáciu riadenia ľudských zdrojov, ktorá predstavuje komplexný proces a vyžaduje si systematický prístup. Úspech organizácií v rýchlo sa meniacom prostredí závisí od ich schopnosti proaktívne reagovať na zmeny, implementovať inovatívne riešenia, rozvíjať nové zručnosti. Budovanie organizačnej odolnosti cez pomenované stratégie tvoria významné preventívne opatrenia pre zvládanie budúcich kríz a zásadných zmien. HR systémy musia byť flexibilné a adaptabilné v meniacom sa prostredí.

Ako pripomína ďalšie čínske príslovie, "Najlepší čas pre zasadenie stromu bol pred 20 rokmi. Druhý najlepší je teraz." Organizácie by mali aktívne pristupovať k transformácii riadenia ľudských zdrojov, pretože budúcnosť patrí tým, ktorí konajú dnes. Rozhodnime sa teraz pre zmenu a môžeme sa okamžite pohnúť vpred. Teraz je ten najvhodnejší čas riešiť aktívne tieto kľúčové oblasti, aby sme sa lepšie pripravili na akékoľvek budúce krízy, ktoré zaručene prídu. A aj keď možno niektoré organizácie mohli začať s transformáciou skôr, nikdy nie je neskoro začať budovať silnú a adaptabilnú firemnú kultúru. Najhoršie čo môžeme urobiť, je neurobiť nič. Pretože budúcnosť patrí tým, ktorí konajú dnes. Jednotlivé oblasti sú pritom vzájomne prepojené a vyžadujú si komplexný prístup k rozvoju ľudských zdrojov a zároveň biznis partnering prístup HR ľudí. Tí by mali mať prehľad, byť začlenení do biznisových vecí a ekonomických rozmerov spoločnosti. Lebo akokoľvek sa budú organizácie starať o zamestnancov, firma musí byť v prvom rade profitabilná.

REFERENCES

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishers p.776
- Blišťáková, J. et al. (2020). *Riadenie ľudských zdrojov v ére digitálnych technológií*. Bratislava: Wolters Kluwer, 180 s.
- Farndale, E., Horak, S., Phillips, J., & Beamond, M. (2019). *Facing complexity, crisis, and risk: Opportunities and challenges in international human resource management*. Thunderbird International Business Review, 61(3), 465-470. K dispozícii na: https://www.researchgate.net/publication/330914488_Facing_complexity_crisis_and_risk_Opportunities_and_challenges_in_international_human_resource_management
- Harney, B., & Collings, D. G. (2021). *Navigating the shifting landscapes of HRM*. Human Resource

Management Review, 31(4), 100824. K dispozícii na:
https://www.researchgate.net/publication/349920639_Navigating_the_shifting_landscapes_of_HRM
McKinsey & Company. (2023). The Future of Work after COVID-19. McKinsey Global Institute. K dispozícii na:

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19#/>
Stachová, K. et al (2021). Riadenie ľudí v digitálnej a post-pandemickej dobe. Wolters Kluwer. 148 s.
Stachová, K. et al (2024). Riadenie ľudí v digitálnom svete. Wolters Kluwer. 548 s.

Contact:

Mgr. et Mgr. Petra Micháleková
Projektový manažér
AWIN s.r.o
Komenského 108
919 04 Smolenice
Mail: michalekova@a-win.sk

SUMMARY

The article explores critical aspects of human resource management in preparing organizations for future crises and labor market changes. In today's unprecedented era of transformation, organizations face multiple challenges that require a fundamental shift in traditional HR approaches. The research identifies four key challenges that significantly impact modern organizations: technological advancement and digital transformation, demographic changes resulting in labor shortages, global trends towards automation and flexible work arrangements, and the transformation of educational systems.

Digital transformation emerges as a fundamental prerequisite for organizational success, requiring systematic development of digital skills and implementation of new technologies, including AI and automation. Organizations must build robust IT infrastructure while fostering a digital culture that promotes innovation and knowledge sharing. Simultaneously, demographic changes, characterized by an aging population and declining birth rates, are creating significant pressure on the labor market. This demographic shift, combined with the emigration of qualified workers, necessitates new approaches to talent acquisition and retention, including the implementation of inclusive employment strategies and diverse workforce management.

The global trend towards automation and new flexible work models presents another significant challenge. Organizations are increasingly adopting hybrid work arrangements, implementing flexible employment forms, and managing virtual teams, requiring new competencies in remote leadership and digital collaboration. The transformation of educational systems also plays a crucial role, as there is a growing misalignment between educational outcomes and practical workplace requirements. This necessitates stronger cooperation between educational institutions and employers, emphasizing the importance of lifelong learning and practical skill development.

To address these challenges, organizations are implementing various strategies, including the development of flexible organizational structures, agile management approaches, and comprehensive talent management systems. HR departments are taking on more strategic roles, focusing on innovation support, digital solution implementation, and the development of personalized career plans. Leadership development has become crucial, with emphasis on crisis management capabilities, empathetic leadership, and effective communication in uncertain times.

The success of organizations in this rapidly changing environment depends on their ability to proactively respond to changes, implement innovative solutions, and develop new competencies. Key success factors include not only digital transformation and organizational flexibility but also a strong focus on employee well-being and sustainable business practices. The article concludes that building organizational resilience requires a systematic, comprehensive approach to human resource management, emphasizing that while the best time for transformation might have been in the past, the second-best time is now, encouraging organizations to take immediate action in preparing for future challenges.