

Soňa Ferenčíková
Lucia Krajčíková
Daniel Krajčík

STRATEGICKÉ RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V BÝVALÝCH TRANZITÍVNYCH EKONOMIKÁCH

Abstract: *The authors briefly describes the stages of the development of human resource management that has moved from a simple administrative role to the position of the strategic partner in former transition economies within the last two decades. This new role as well as HR priorities and activities have been severely touched by the economic and financial crisis in the region. The authors study these priorities, follow-up activities based on the survey conducted in seven countries of Central and Eastern European region on the sample of 150 companies from manufacturing and service sectors. An important part of the survey is devoted to the position of HR department and level of participation HR section on strategic stages and its position in the future.¹*

Keywords: *human resource management, Central and Eastern Europe*

JEL: M 12, M 54

Úvod

Úloha riadenia ľudských zdrojov sa za posledné dve desaťročia v regióne strednej a východnej Európy dramaticky zmenila: na začiatku 90. rokov sa sústredila na budovanie základov, neskôr – počas búrlivých 90. rokov – sa ľudské zdroje (ďalej HR – human resource) orientovali na manažment zmien. Až v poslednom desaťročí došlo k prepojeniu HR na stratégiu. V súčasnosti mnohí manažéri ľudských zdrojov konštatujú, že postavenie ľudských zdrojov sa veľmi rýchlo rozvíja, napriek tomu sa stále nenachádza na takej úrovni, v ktorej by ho radi videli.

Preto sme sa rozhodli preskúmať pokrok v tejto oblasti priamo v regióne strednej a východnej Európy. V predloženej článku sa zameriavame na meniacu sa úlohu manažmentu ľudských zdrojov a jeho postavenie.

¹ Článok je súčasťou projektov VEGA 1/0016/09 *Manažment ľudských zdrojov v zahraničných podnikoch v SR – vybrané problémy a spillovers v slovenských subjektoch* a VEGA 01/0461/12 *Manažérske kompetencie v zahraničných a domácich firmách v SR ako zdroj zvyšovania ich konkurencieschopnosti v ére globalizujúcej sa ekonomiky*.

1 Teoretický základ

Vo vývoji personálneho riadenia možno vymedziť rôzne etapy, ktoré boli dôsledkom okolností a činnosti ľudí [1], [2]:

a) **Starostlivosť o zamestnancov** (od roku 1915) – pre zamestnancov boli budované zariadenia, napr. jedálne, a zamestnávateľia sa začali starať o ich osobné záujmy. Zamestnanci, poverovaní starostlivosťou o zamestnancov, sa prvýkrát objavovali v muničných továrňach v priebehu prvej svetovej vojny.

b) **Personálna administratíva** (30. roky) – okrem starostlivosti o zamestnancov sa manažmentu poskytovala pomoc vo forme získavania pracovníkov, ich základného zaškolenia a vedenia evidencie o pracovníkoch.

c) **Personálne riadenie – fáza rozvoja** (40. a 50. roky) – v tomto období sa poskytoval celý rozsah personálnych služieb. K získaniu a evidencii pracovníkov pribudol odborný výcvik a výcvik majstrov. Pracovníci, poverení starostlivosťou o zamestnancov, sa stali manažérmi pracovnej sily a stále viac sa zapájali do pracovných vzťahov, ich činnosť však zostávala na operatívnej úrovni. Zvýšil sa aj význam personálnych útvarov, najmä v súvislosti s rastom sily odborov, množstvom poskytovaných výhod zamestnancom a so snaženiami zlepšiť medzilidské vzťahy.

d) **Personálne riadenie – fáza dospelosti** (60. a 70. roky) – v tomto období sa vyššie uvedené služby rozširovali o vytváranie organizácie a rozvoj manažérov a riadenia, systematické vzdelávanie a o plánovanie pracovných síl. Používali sa prepracovanejšie techniky výberu, výcviku, odmeňovania a hodnotenia zamestnancov. Hlavnou orientáciou sa stali kolektívne pracovné vzťahy a v tomto období vzniklo a uskutočňovalo sa formálne vyjednávanie o produktivite. Vo vedení podniku sa stále viac objavovali personálni riaditelia, hoci vo väčšine prípadov boli ich možnosti ovplyvňovať stratégiu firmy veľmi obmedzené. Rastúci objem legislatívy, týkajúci sa zamestnávania ľudí, kládol stále vyššie nároky na personalistov, ktorí sa postupne stávali odborníkmi na pracovné právo. Personálni manažéri sa čoraz viac stávali profesionálmi.

e) **Riadenie ľudských zdrojov – prvá fáza** (80. roky) – výraz riadenie ľudských zdrojov má svoj pôvod v dielach amerických výskumníkov a prevzala ho podnikateľská sféra. Personalisti sa museli vyrovnáť s problémami podnikovej kultúry a trhovej ekonomiky. Išlo najmä o to, ako riadenie ľudských zdrojov môže ovplyvniť konečné výsledky spoločnosti. Taktiež sa v tejto etape rozvíjal strategický prístup k riadeniu ľudských zdrojov, odmeňovanie podľa výkonu ako hlavnej motivačnej sily. V tomto období sa rozvinul systém riadenia výkonnosti, oslabovala sa sila odborov. Od personálneho riaditeľa sa očakávalo, že bude konať viac ako „spoločník podnikateľa“ a menej ako odborník, ktorý uplatňuje rovný prístup k potrebám organizácie a jej zamestnancov.

f) **Riadenie ľudských zdrojov – druhá fáza** (90. roky) – táto fáza začala reakciou na negatívne črty podnikovej kultúry, s dôrazom na chamtivosť a individualizmus. Oceňovala sa tímová práca, posilňovanie právomocí a nepretržitý rozvoj v učiacich sa organizáciách. Čoraz viac sa hovorilo o kompetenciách a vytváral sa prístup

k procesom, ako je riadenie kultúry, riadenie výkonu a odmeňovania, odmeňovanie podľa výkonu a rozvoj manažérov. Recesia zvýšila dôraz na štíhlejšie, pružnejšie organizácie s menším počtom úrovni riadenia a pojem celoživotné zamestnanie prestal byť normou. Personálni riaditelia často stáli pred riešením rozsiahlej nadbytočnosti alebo znižovaním počtov zamestnancov. Zdôrazňoval sa význam strategického prístupu a rozvoj vnútorne previazanej politiky. Personalisti začali používať metódy benchmarkingu, aby zistili a implementovali najlepšie praktiky. Stávali sa z nich interní konzultanti. Rástol podiel personálnej práce zabezpečovanej externými organizáciami a viac sa využívali služby, ako napríklad vyhľadávanie zamestnancov, služby konzultantov v oblasti vzdelávania.

Ďalší autori opisujú nasledujúce podoby ľudských zdrojov: budovanie ľudských zdrojov, prispôsobovanie riadenia ľudských zdrojov a rozvoj prostredníctvom manažmentu ľudských zdrojov. [6] Budovanie ľudských zdrojov chápu ako položenie základov a zabezpečenie ich vnútornej súdržnosti. Prispôsobenie riadenia ľudských zdrojov znamená jeho rekonfiguráciu a prispôsobenie vzhľadom na externé prostredie, konkurenciu a efektívne napĺňanie firemnej stratégie. Túto úlohu možno označiť ako „partner zmeny“. Tretia podoba riadenia ľudských zdrojov je zameraná na rozvoj organizačnej schopnosti a úlohy tzv. „navigátora“, t. j. schopnosti riadiť ľudské zdroje pre dosahovanie trvalej konkurenčnej výhody.

Je zaujímavé sledovať prechod od personálneho manažmentu k strategickému poňatiu manažmentu ľudských zdrojov. Tento posun znamená reorientáciu smerom k integrovanému, proaktívnemu a strategickému prístupu voči zamestnancom. V tomto význame sa stratégia manažmentu ľudských zdrojov zameriava na dosahovanie korporátnych cieľov ([16], s. 82). Táto zmena a najmä reálne pochopenie strategickej úlohy manažmentu ľudských zdrojov prenikala do teórie i praxe viac ako desať rokov.

Za hlavných obhajocov strategickej úlohy riadenia ľudských zdrojov možno označiť tím vedcov na Business School University of Michigan, kde D. Ulrich a jeho tím vytvorili pojem „strategický partner“ pre riadenie ľudských zdrojov a publikovali mnoho článkov a kníh o meniacej sa povahe ľudských zdrojov (napr. [19]).

Rozdiel medzi personálnym manažmentom a manažmentom ľudských zdrojov je skôr v dôraze a v prístupe než v hľadaní konkrétnych odlišností. Dnes je pojem riadenie ľudských zdrojov plne integrovaný v teoretických prácach a rovnako aj v podnikových štruktúrach.

V niektorých prácach sa objavuje termín „riadenie ľudí“ („people management“), ktorý naznačuje rastúci význam a multidimenzionálnu úlohu človeka v organizáciách a zdôrazňuje, že ho nemožno vnímať len ako prostriedok dosahovania firemných cieľov. Tým sa strategická úloha ľudských zdrojov, obhajovaná D. Ulrichom a W. Brockbankom (a mnohými ďalšími), posúva do roviny konektora medzi vonkajším a vnútorným prostredím firmy [20].

2 Ľudské zdroje v strednej a východnej Európe (SVE)

Jeden z prvých problémov, ktorým čelili transnacionálne korporácie na trhoch strednej a východnej Európy na začiatku transformácie, bola potreba nájsť kvalifikovaných a talentovaných miestnych zamestnancov. V skorých fázach transformácie bola požiadavka medzinárodných firiem zvyčajne obmedzená iba na plynulé poznanie cudzieho jazyka – francúzske spoločnosti preferovali francúzsky hovoriacich ľudí, nemecké spoločnosti prijímali nemecky hovoriacich zamestnancov a ďalší investori (vrátane tých z USA alebo Veľkej Británie) zúfalo hľadali anglicky hovoriacich potenciálnych zamestnancov. Toto platilo najmä pre pozície v HR – investori hľadali miestnych „styčných dôstojníkov“, ktorí by vedeli komunikovať s miestnou pracovnou silou v ich rodnom jazyku, s expatriotmi a centrárou v korporátnom jazyku.

Prvé pozície HR riaditeľov boli obsadené tými, ktorí študovali cudzie jazyky alebo zahraničný obchod (jediná z ekonomických disciplín, v ktorej boli študenti pripravovaní komunikovať so zahraničnými zákazníkmi), alebo talentovanými absolventmi so strojárskym, chemickým alebo technickým vzdelaním (v závislosti od činnosti zahraničného investora), pre ktorých štúdium jazyka bolo hobby, alebo jeho znalosť bola iba náhodná (pôvod rodičov apod.). Išlo o generáciu s vekom okolo 30 rokov. Staršia generácia potrebné jazykové zručnosti nemala.

Títo noví HR manažéri boli trénovaní materskými spoločnosťami a relatívne rýchlo zvládli svoju prácu. Na začiatku bolo nevyhnutné plniť najmä administratívne funkcie riadenia ľudských zdrojov. Mnohí HR manažéri kariérne vyrástli do pozície generálnych riaditeľov alebo Country Manager. Tí, ktorí zostali na HR pozíciách, pociťovali potrebu ďalšieho vzdelávania, pretože nikdy neabsolvovali klasické vzdelávanie zamerané na ľudské zdroje (i keď v iných oblastiach boli prevzdelaní). Táto potreba bola naplnená formou programov zahraničných univerzít, ktoré ponúkli vzdelanie v HR problematike a o niekoľko rokov neskôr otvorili aj domáce univerzity podobne zamerané možnosti studia.

V roku 1999 bola založená William Davidson Institute HR Network, ktorá vyvíjala aktivity s cieľom poskytnúť zahraničným manažérom možnosť porozumieť špecifikám HR v regióne strednej a východnej Európy.

„Keď sme založili túto sieť, jej typickým členom bol člen exekutívy medzinárodnej firmy, ktorý bol v rámci firmy zodpovedný za ľudské zdroje v SVE (alebo niekedy aj región Stredného východu a Afriky), alebo len za určitý región v rámci SVE. Mali sme členov zo Švajčiarska, Luxemburska, Nemecka a Rakúska. Boli to Švajčiari, Holanďania, Nemci, Rakúšania a Američania. Na začiatku sme nemali ani jedného člena zo strednej Európy ...“ [8].

Zamestnanci pochádzajúci zo SVE nemali skúsenosti s prácou v medzinárodných firmách. J. Felker [11] naznačuje, že ich správanie mohlo byť ovplyvnené predsudkami. Niektorí HR manažéri konštatujú, že prístup zamestnancov k práci bol (a do určitej miery stále môže byť) ovplyvnený určitým „dedičstvom“ komunistického režimu.

„Členská základňa sa rokmi vyvíjala aj teritoriálne. Typickým členom našej siete boli manažéri zo Západu, ktorí sedeli v rôznych západoeurópskych krajinách a boli zodpovední za HR v SVE. Potom to boli manažéri pôvodom zo SVE pracujúci v zahraničných centrálnych firiem. Dnes máme mnohých členov zo SVE, ktorí riadia ľudské zdroje v domácich pobočkách medzinárodných firiem. Inými slovami, vývoj našej členskej základne ovplyvnil nasledujúce trendy:

1. Expatrioti boli postupne nahradení ľuďmi z regiónu SVE (množina potenciálnych a odborne fundovaných kandidátov sa postupne zväčšovala).

2. Stredná a východná Európa sa z hľadiska potreby znižovania nákladov ukázala ako výhodná lokalita pre relokáciu samotných centrálnych medzinárodných firiem.

3. Medzinárodné spoločnosti pôvodom zo SVE, ktoré predtým pôsobili iba v jednej krajine, začali rozvíjať svoje medzinárodné aktivity, primárne v susedných krajinách SVE ...“ [9].

J. Felker upozorňuje na príležitosť obsadenia voľných pozícií (i pozície z oblasti HR) v západnej Európe ľuďmi z regiónu SVE. Konštatuje, že iba niektoré spoločnosti využívajú výhodu možnosti nábora vysoko kvalifikovaných a talentovaných ľudí, najmä z krajín SVE. Napriek súčasnému i očakávanému nedostatku odborníkov v západnej Európe, transnacionálne korporácie zatiaľ nepovažujú nových členov Európskej únie za dôležitý zdroj talentov pre svoje zahraničné centrály a pobočky [11].

Po vlne presunov centrálnych transnacionálnych korporácií prišlo k presunom call centier, podporných centier a center zdieľaných služieb. Tieto aktivity si následne vyžiadali zamestnanie tisícov pracovníkov. Postavenie a úlohy ľudských zdrojov sa takisto menili: na začiatku 90. rokov spočívala hlavná úloha v budovaní základov, v druhej polovici 90. rokov sa orientovali na riadenie zmien. Posledná fáza odráža previazanosť na stratégiu. V súčasnosti mnohí HR manažéri konštatujú, že ich úloha strategického partnera sa síce rozvíja, stále však nedosahuje požadovanú úroveň.

Z tohto dôvodu sme sa rozhodli preskúmať tento posun a meniacu sa úlohu ľudských zdrojov v regióne SVE.

3 Súčasná situácia v strednej a východnej Európe – výsledky výskumu

Výsledky výskumu prinášajú pohľad firiem na súčasný stav a priority vývoja manažmentu ľudských zdrojov v regióne SVE. Skúmali sme intenzitu charakteristík ľudských zdrojov, ktoré posúvajú ľudské zdroje na úroveň strategického partnera, mieru zapojenia úseku ľudských zdrojov do strategických fáz a postavenie úseku ľudských zdrojov v budúcnosti.

Využili sme metódu dotazníka, cieľovou skupinou boli manažéri ľudských zdrojov vo firmách z regiónu SVE. Metódou náhodného výberu sme oslovili 150 manažérov v 11 krajinách regiónu, ktorým sme poslali dotazník. Návratnosť bola takmer na úrovni 45 %. Spracovanie vychádza zo 67 vyplnených dotazníkov, ktoré sme prijali vyplnené zo 7 krajín skúmaného regiónu, a to: Slovensko, Česká republika, Maďarsko, Ukrajina, Bulharsko, Rumunsko, Slovinsko. Tento prieskum bol realizo-

vaný začiatkom roka 2011 [13].

Zastrešené sú viaceré sektory: finančné služby, poisťovníctvo, bankovníctvo, výroba, informačné technológie, konzultačné služby, strojárstvo, potravinárstvo a logistika. Priemerný počet zamestnancov skúmaných firiem je 855, vo väčšine prípadov teda ide o veľké spoločnosti.

Priority riadenia ľudských zdrojov

Hoci trh je v súčasnosti nepredvídateľný a náklady musia byť prísne monitorované, ľudia sú stále kľúčoví na dosiahnutie výkonnosti každej firmy. Poradie priorit a ich porovnanie v rokoch 2010 a 2011 zobrazuje tabuľka č. 1. Z výsledkov prieskumu vyplýva, že najvýznamnejšími prioritami v roku 2010 boli: zvýšenie angažovanosti zamestnancov, hodnotenie výkonnosti, vzdelávanie a rozvoj, zvýšenie motivácie zamestnancov. Zaujímavé je sledovať, že prvé štyri priority v oblasti riadenia ľudských zdrojov na rok 2011 sú presne tie isté ako v predchádzajúcom roku. Na prvé miesto v roku 2010, takmer 35 % firiem, uviedlo znižovanie nákladov. Najviac firiem dalo na prvé miesto v roku 2011 zvyšovanie angažovanosti zamestnancov, a to až 40 % firiem.

Tab. č. 1

Priority v riadení ľudských zdrojov v rokoch 2010 a 2011

| Priority 2010 | | Priority 2011 | |
|---|----|---|--|
| Zvýšenie angažovanosti zamestnancov | 1 | 1 Hodnotenie výkonnosti | |
| Hodnotenie výkonnosti | 2 | 2 Zvýšenie angažovanosti zamestnancov | |
| Vzdelávanie a rozvoj | 3 | 3 Zvýšenie motivácie zamestnancov | |
| Zvýšenie motivácie zamestnancov | 4 | 4 Vzdelávanie a rozvoj | |
| Znižovanie nákladov | 5 | 5 Rozvoj zamestnancov s vysokým potenciálom | |
| Rozvoj zamestnancov s vysokým potenciálom | 6 | 6 Udržanie talentov | |
| Odmeňovanie a benefity | 7 | 7 Odmeňovanie a benefity | |
| Získavanie zamestnancov | 8 | 8 Zaujať talenty | |
| Udržanie talentov | 9 | 9 Získavanie zamestnancov | |
| Zaujať talenty | 10 | 10 Znižovanie nákladov | |
| Budovanie zamestnávateľskej značky | 11 | 11 Manažment kariéry a nástupníctva | |
| Manažment kariéry a nástupníctva | 12 | 12 Budovanie zamestnávateľskej značky | |
| Interný HR marketing | 13 | 13 Interný HR marketing | |
| Outsourcing HR | 14 | 14 Outsourcing HR | |

Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

Ako najmenej dôležité sa ukázali outsourcing HR a interný HR marketing, a to rovnako v roku 2010, ako aj v roku 2011. Najväčší rozdiel pri porovnaní rokov vidíme v položke znižovanie nákladov. V roku 2010 táto oblasť patrila do prvej päťky, v roku 2011 ju respondenti označili až o päť priečok nižšie.

Riadenie ľudských zdrojov a vývoj stratégie

V súčasnosti sa veľa píše a rozpráva o tom, že HR sa chce a zároveň aj musí priblížiť businessu a je potrebné vytvoriť vzťah založený na partnerstve. Čo ukázal

prieskum? 69 % opýtaných súhlasí s tvrdením, že generálny riaditeľ v ich spoločnosti verí, že riadenie ľudských zdrojov hrá kľúčovú úlohu pri dosahovaní obchodných výsledkov a 66 % respondentov tvrdí, že HR záležitosti sa berú do úvahy už pri plánovaní obchodnej stratégie organizácie. Viac ako polovica sa vyjadrila, že manažéri ľudských zdrojov vedia diskutovať business témy a teda poznajú ich business. Z tohto je jasné, že HR sa zameriava na budovanie ľudského kapitálu tak, aby to bolo v súlade s obchodnými cieľmi organizácie. Pozoruhodné je sledovať, že až 84 % firiem potvrdilo, že jeden z najvýznamnejších rozdielov medzi úspešnou a menej úspešnou spoločnosťou je podpora zo strany predstavenstva a generálneho riaditeľa v stratégii HR, politikách a nástrojoch HR.

Tab. č. 2

Postavenie úseku ľudských zdrojov

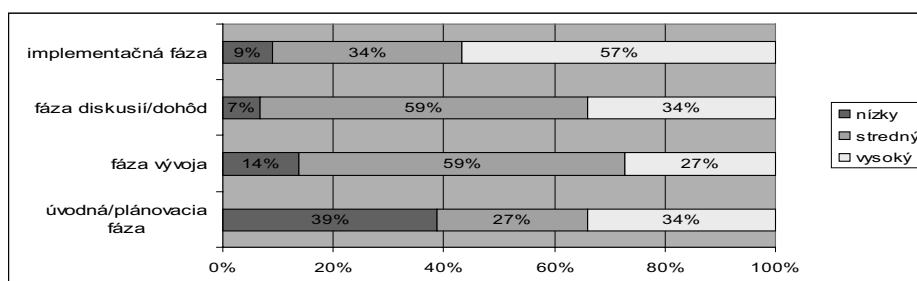
| | silno súhlasím, súhlasím | ani nesúhlasím, ani súhlasím | nesúhlasím, silno nesúhlasím |
|---|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Náš CEO verí, že HR má kľúčovú úlohu pri dosahovaní dobrých business výsledkov | 69% | 23% | 8% |
| HR záležitosti sú plne brané do úvahy pri plánovaní business stratégie | 66% | 20% | 14% |
| HR manažéri bez problémov diskutujú business témy (poznajú business). | 57% | 36% | 7% |
| Jeden z najvýznamnejších rozdielov medzi úspešnou a menej úspešnou spoločnosťou je podpora (commitment) zo strany predstavenstva a CEO v HR stratégii, HR politikách a HR nástrojoch. | 84% | 14% | 2% |

Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

Na grafe č. 1 je zobrazená miera zapojenia HR do vývojových fáz budovania stratégie vo firme. Prieskum ukázal, že business vo významnej miere zahŕňa HR do všetkých fáz súvisiacich so stratégiou – plánovacej fázy, fázy vývoja, fázy dohôd, a samozrejme, implementačnej fázy. Najväčší vplyv má HR vo fáze implementácie stratégie. Toto dokazuje naozaj významné postavenie riadenia ľudských zdrojov vo firmách, ai keď jeho úloha zatiaľ nie je proaktívna (ako možno vidieť na grafe č. 1 miera zapojenia úseku ľudských zdrojov je vo fáze plánovania a vývoja v porovnaní s implementačnou fázou relatívne nižšia).

Graf č. 1

Miera zapojenia úseku ľudských zdrojov do strategických fáz



Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

U respondentov sme skúmali aj to, ako vidia vývoj funkcie ľudských zdrojov v budúcnosti. Takmer dve tretiny respondentov si myslia, že riadenie ľudských zdrojov sa stane ešte dôležitejšie a bude viac spolupracovať s businessom; 30 % firiem verí, že pozícia HR sa nezmení a teda zostane rovnaká a iba 6 % firiem si myslí, že funkcia HR sa stane menej dôležitou a viac administratívnou oblasťou.

Tab. č. 3

Postavenie úseku ľudských zdrojov v budúcnosti

| | |
|--|-----|
| HR sa stane ešte dôležitejšie a strategickejšie a bude viac spolupracovať s businessom | 64% |
| HR zostane rovnaké | 30% |
| HR sa stane menej dôležité a viac administratívnou oblasťou | 6% |

Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

HR teda musí byť viac obchodne a strategickejšie orientované do budúcnosti. Toto poukazuje aj na fakt, ktorý potvrdilo 82 % respondentov: v záujme splnenia očakávaní budúcej organizácie bude musieť HR rozvinúť nové zručnosti.

Tab. č. 4

Potreba nových zručností úseku ľudských zdrojov

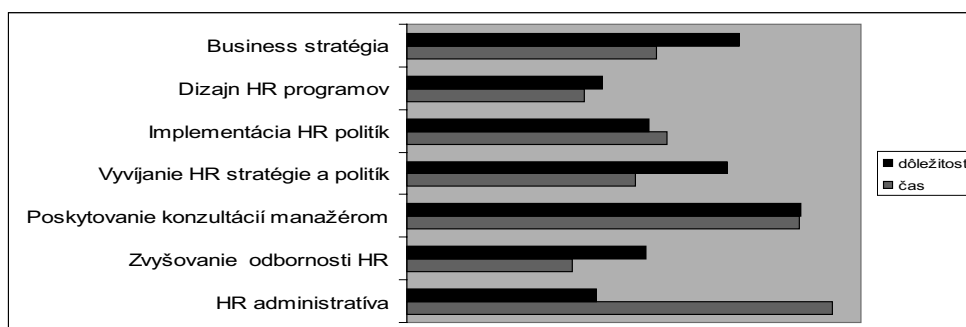
| | silno súhlasím, súhlasím | ani nesúhlasím, ani súhlasím | nesúhlasím, silno nesúhlasím |
|--|--------------------------|------------------------------|------------------------------|
| V záujme splniť očakávaní a potreby budúcej organizácie si HR potrebuje rozvinúť nové zručnosti. | 82% | 14% | 4% |

Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

Na to, aká je situácia v oblasti aktivít úseku ľudských zdrojov z pohľadu ich dôležitosti a času, sme sa opýtali jednotlivých firiem.

Graf č. 2

Aktivity úseku ľudských zdrojov z pohľadu dôležitosti a času



Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

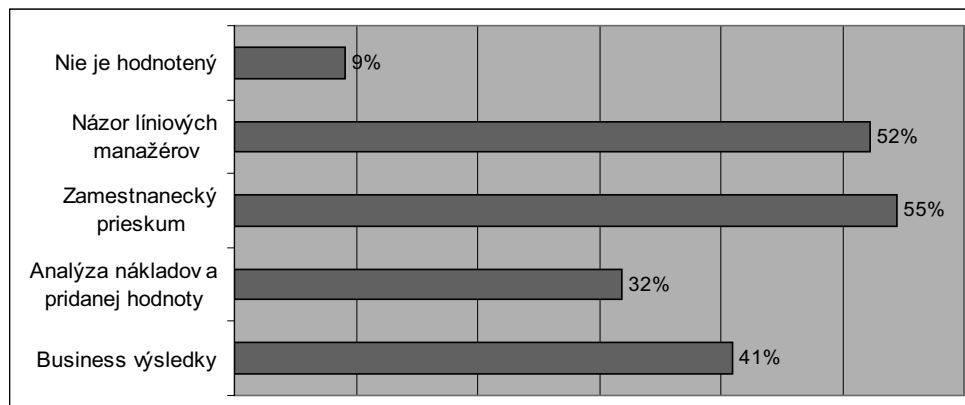
Napriek vyššie spomenutému strategickému smerovaniu HR z odpovedí v grafe č. 2 vyplýva aj to, že HR je stále dosť operatívnou funkciou, ale málo strategickou. HR administratíva zaberá najviac času, pričom, na druhej strane, je označená za najmenej dôležitú. Ako najdôležitejšia aktivita oddelení ľudských zdrojov bolo označené poskytovanie konzultácií manažérom; firmy jej aj venujú veľa času.

Hodnotenie výsledkov úseku Ľudských zdrojov

V HR kruhoch sa často rozpráva o potrebe merania a dokazovania vplyvu kvality zamestnancov na výsledky businessu. Oblasť hodnotenia výkonnosti zamestnancov bola top prioritou pre HR v roku 2011. Chceli sme preto zistiť, ako sa meria výkon funkcie HR. Na grafe č. 3 možno vidieť, že viac ako polovica opýtaných uviedla, že výkonnosť sa meria prostredníctvom zamestnaneckých prieskumov a na základe názoru líniových manažérov. Takmer 41 % uvádza, že HR je hodnotené aj na základe business výsledkov. Niektoré firmy analyzujú aj vynaložené náklady a pridanú hodnotu. Uviedla to takmer tretina firiem. Iba v jednom z desiatich prípadov HR nie je hodnotené vôbec.

Graf č. 3

Hodnotenie výkonu úseku Ľudských zdrojov



Prameň: výsledok výskumu, vlastné spracovanie

Záver

V 90. rokoch bol región strednej a východnej Európy v hlbokej transformačnej recesii. Napriek tejto recesii mnohí zahraniční investori vstupujúci do oblasti SVE zaznamenali pozitívne výsledky najmä vďaka výhodám, že na tieto trhy vstupovali ako prví, absencii konkurencie a nenasýtenému dopytu. Budovanie základov HR bolo podmienkou ďalšieho rozvoja firiem. Neskôr sa ukázala potreba zmeny a reorientácie (čiastočne aj z dôvodu vývoja v ich materských firmách alokovaných v západ-

ných krajinách) a HR sa stáva partnerom topmanažmentu pri riadení zmien. Začiatok milénia znamenal bezprecedentný nárast mnohých aktivít v regióne SVE (investičné aktivity firiem, reformy, integrácia) a došlo k ekonomickému zotaveniu. Tempo ekonomického rastu regiónu predčilo vyspelé krajiny Európy. Personálne riadenie naberala na význame v riadení firiem, postupne nadobúda čoraz viac strategický charakter. V roku 2008 tento vývoj pribrzdila hospodárska kríza, HR sa opäť venuje najmä reaktívnym a menej proaktívnym úlohám, t. j. prepúšťaniu, znižovaniu nákladov, rokovaniu s odbormi a pod. Avšak potreba strategického prístupu je dôležitejšia ako kedykoľvek predtým.

Manažment ľudských zdrojov prešiel počas svojho vývoja niekoľkými vývojovými fázami. Na začiatku plnil základné funkcie, postupne sa sústreďoval na zložitejšie aktivity riadenia zmien až po súčasnú strategickú podobu, ktorá si vyžaduje promptné reakcie na stále sa meniace ekonomické prostredie.

Ako ukazujú výsledky výskumu, takmer 70 % spoločnosti považuje HR za kľúčové pri dosahovaní obchodných výsledkov. HR záležitosti sa berú do úvahy už pri plánovaní stratégie firmy. Najvýznamnejšími prioritami sa stávajú hodnotenie výkonnosti, zvýšenie angažovanosti a motivácie zamestnancov, tréning a rozvoj. Tieto priority sú reakciou na prebiehajúcu finančnú krízu posledných rokov. Budovanie a rozvoj ľudského kapitálu musí byť v súlade so strategickými cieľmi spoločnosti. A práve preto HR manažéri očakávajú, že HR sa stane vo firme ešte dôležitejším útvarom a bude viac spolupracovať s businessom. V súčasnosti však, podľa výskumu, venuje úsek HR príliš veľa zo svojho času administratíve. Toto vyžaduje od zamestnancov HR, aby v záujme naplnenia budúcich úloh nevyhnutne rozvinuli nové zručnosti. Porozumenie businessu sa stáva kritériom existencie HR ako strategického partnera vedenia spoločností.

Kde je teda budúcnosť HR? Európsky priestor sa stáva čoraz viac homogénnejší, rozdiely medzi Východom a Západom sa stále znižujú. Strategický prístup vo všetkých oblastiach podnikania, HR nevynímajúc, je nevyhnutným predpokladom prežitia a ďalšieho rastu. Iba úzka spolupráca medzi businessom a HR môže pomôcť zmierniť negatívne vplyvy krízy (prejavujúcej sa aj v úsilí vrátiť sa do reaktívnej a administratívnej úlohy HR), ktoré sa vyznačujú rizikovosťou pre budúcu úspešnosť firiem.

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M., 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] BUREŠ, V. et al., 2011. *Rethinking of knowledge management introduction at teaching univesities: the framework development*. (co-authors Griffin, D., Hackett, D., Kročitý, P., Kubička, E.). In: *Problems Of Education In The 21st Century*. Siauliai: Scientia Educologica. ISSN 1822-7864. 2011 (32), s. 33-46.
- [4] BUŠÍKOVÁ, A., University-industry collaboration in Slovakia in comparison with other EU countries and the U. S.: what can we learn? In: *Management Challenges in the 21st Century* [Proceedings]. Trenčín: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2011. ISBN 9788089306107. s. 249-255.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 512 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

- [6] EVANS, P. – PUCIK, V. – BARSOUX, J. L., 2002. *The global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management*. New York: Irwin, 2002. ISBN 0-07-239730-6.
- [7] FERENČÍKOVÁ, S. a kol., 2010. *Stratégia medzinárodného podnikania: Investície, partneri a ľudské zdroje*. Bratislava: Ekonóm. 2010. s.165. ISBN 978-80-225-3078-1.
- [8] FERENČÍKOVÁ, S. – KRAJČÍK, D., 2009. Vybrané aspekty manažmentu ľudských zdrojov v zahraničných firmách na Slovensku. In: *Studia commercialia Bratislavensia*. Vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2009, 2, N. 5, p. 29-37. ISSN 1337-7493.
- [9] FERENČÍKOVÁ, S. – GILLET, A., 2010. *Towards Single Europe. Two decades after liberalization, a region's workforce finds its leadership*. HRO Europe, Summer 2010, p. 38-39.
- [10] FOMBRUN, C. J. – TICHY, N. M. – DEVANNA, M. A., 1984. *Strategic human resource management*. New York: John Wiley, 1984. ISBN 0-471-81079-7.
- [11] FELKER, J., 2011. Professional development through self-directed expatriation: intentions and outcomes for young, educated Eastern Europeans. In: *International Journal of Training and Development*, 15 (1), p. 76-86, March 2011. ISSN 1468-2419.
- [12] KLEIBL, J., 2003. Vliv globalizace na řízení lidí. In: *ACTA OECONOMICA PRAGENSIA*. Vedecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze, 4, 2003, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2003. ISSN 0572-3043.
- [13] KRAJČÍKOVÁ, L., 2011. *Medzinárodné riadenie ľudských zdrojov – vybrané aspekty riadenia ľudských zdrojov v strednej a východnej Európe*. (Doktorandská práca). Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita Bratislava.
- [14] KRAJČÍKOVÁ, L. – KRAJČÍK, D., 2010. Globálna ekonomická kríza a jej dopady na ekonomiky vybraných krajín strednej a východnej Európy. In: *Management challenges in the 21st century: how to tackle the crisis: theory and practical experience*. Vysoká škola manažmentu v Trenčíne. 2010. s. 182-194. ISBN 978-80-89306-08-4.
- [15] KRAJČÍK, D., 2007. Strategická úloha riadenia ľudských zdrojov. In: *Sociálno-ekonomická revue*. Vedecký časopis Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2007. ISSN 1336-3727, 2007, roč. 5, č. 1, s. 83-87.
- [16] ÖZBIJGIN, M., 2005. *International Human Resources management: Theory and Practise*. Palgrave Macmillan, 2005. 82 s. ISBN 978-0-333-99323-1.
- [17] STOREY, J., 1989. *From personnel management to human resource management*, In: Storey, J.: *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Sage. 1989. ISBN 978-0415010412.
- [18] ŠIMÚTH, J., 2011. Kognitívne a rozhodovacie štýly v manažérskom rozhodovaní (Šimúth, J. - Sarmány-Schuller, I.) In: *Cesty múdrosti, Kniha abstraktov* [Proceedings]. Bratislava: STIMUL, 2011. ISBN 978-8-08127-027-7.
- [19] ULRICH, D. – BROCKBANK, W., 2005. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press. 2005. ISBN: 978-1-59139-707-6.
- [20] ULRICH, D., 2011. *On changing nature of human resources*. HR Summit, Budapest, October 26.