

PERSONÁLNA PRÁCA NA SLOVENSKU, V POĽSKU A V ČECHÁCH

Úspešnosť podnikov do značnej miery závisí od schopnosti manažérov riadiť seba a prácu ostatných, takže výsledkom je efektívne využitie všetkých výrobných zdrojov so zvyšujúcou sa spokojnosťou zákazníkov, zamestnancov a majiteľov. Ľudské zdroje sa stávajú aktívnym faktorom pri rozvoji spoločností. Ak skúmame genézu vývoja názorov na pozíciu ľudí v pracovnom procese, musíme konštatovať, že filozofia riadenia ľudských zdrojov sa zmenila, keď sa v ekonómii a manažmente formovala teória a prax.

TRANSFORMÁCIA EKONOMÍK

V roku 1989 sa centrálné plánované ekonomiky krajín východného bloku zrútili po celej Európe a postupne sa zmenili na trhové ekonomiky. Začali sa ekonomické reformy a zásadné demokratické zmeny. Tieto zmeny umožnili spoločnostiam demokraticky riadiť ich vlastný rozvoj. To sa prejavilo najmä v schopnosti samostatne rozhodovať o personálnych otázkach. Začiatok reštrukturalizácie nezávislej personálnej práce súvisel s eufóriou mnohých manažérov, na druhej strane však vládla nedôvera a odpor k riadeniu práce ľudí. Odrážalo to predtým realizované personálne politiky a praktiky v podnikoch počas bývalého režimu. V tomto zložitom období sa vyvíjal nový systém personálnej práce. Významným problémom v podnikoch bola všeobecná nedostatočná pripravenosť manažérov na riadenie ľudských zdrojov.

Od začiatku procesu transformácie ekonomík krajín východného bloku uplynulo viac ako tridsať rokov. Aj keď je začiatok transformačného procesu jasný, jeho ukončenie je diskutabilné. Podľa niektorých odborníkov sa končí iba vtedy, keď je regulačný mechanizmus trhového hospodárstva funkčný so schopnosťou generovať udržateľný rast a keď sa odstránia štrukturálne narušenia, ktoré možno pripísať predchádzajúcemu ekonomickému systému. Vyššie uvedený vývoj a zmeny nás viedli k tomu, že sme sa pokúsili poznať úroveň riadenia ľudských zdrojov v spoločnostiach pôsobiach na Slovensku, v Poľsku a Českej republike.

ZMENY V BÝVALOM VÝCHODNOM BLOKU

Slovensko a Českú republiku spája spoločná 74-ročná história, ktorá sa začala vyhlásením Československa v roku 1918. Slovensko v porovnaní s priemyselne vyspelejšou Českou republikou sa dostalo do silného konkurenčného prostredia. Dôvodom boli disproporcie medzi jednotlivými oblasťami hospodárstva vyvolané vnútornou štruktúrou priemyslu, poľnohospodárstva a infraštruktúry na Slovensku a v Čechách. Uskutočnenými reformami dochádzalo k oživeniu hospodárstva a Československo sa postupne zaradilo k vyspelým krajinám sveta. Napriek rozdeleniu v roku 1993 kultúrne, politické a hospodárske vzťahy, ktoré sa medzi oboma národmi vyvinuli počas spoločného štátu, pretrvávajú dodnes. Regionálna a jazyková blízkosť, spoločná história, podobná mentalita a obchodná spolupráca sú atribútmi, ktoré pomáhajú presadiť sa v celosvetovej konkurencii v globalizovanom svete.

V Poľsku, rovnako ako v Československu, sa v roku 1989 ekonomika radikálne zmenila. V rokoch 1989/1990 sa rozbehol trhový mechanizmus v poľskej ekonomike a spôsobil zmeny aj na trhu práce, na ktorom sa začali uplatňovať princípy konkurencie. Zamestnávateľia začali sledovať ekonomický prepočty a zamestnávali zamestnancov optimálne z hľadiska záujmov spoločnosti. Účinkom trhových mechanizmov v poľskej ekonomike bol veľký pokles pracovných ponúk a nárast počtu prepustených. Na zmeny na poľskom trhu práce vplývali



smery hospodárskych reforiem zavedené na začiatku 90. rokov. Smerovanie týchto reforiem bolo: vytvorenie základov trhového mechanizmu a liberalizácia ekonomiky, stiahnutie vlády z regulácie miezd a zamestnanosti v podnikoch, formovanie minimálnych miezd, zmeny v zdaňovaní príjmov, budovanie systému informácií o trhu práce, umiestňovanie do zamestnania, sociálna ochrana nezamestnaných a proces privatizácie, od ktorého sa očakával pozitívny vplyv na alokáciu zdrojov vrátane práce.

Napriek mnohým podobnostiam, existujú medzi jednotlivými krajinami značné rozdiely takmer vo všetkých ukazovateľoch. Z hľadiska personálnej práce je zaujímavé, ktorým personálnym činnostiam venujú podniky svoj čas sa úsilie. Na vzorke 1 972 podnikov sme realizovali prieskum pravidelného vykonávania jednotlivých personálnych činností. Prieskumu sa zúčastnilo 652 podnikov pôsobiach na Slovensku, 430 v Poľsku a 890 v Českej republike. Prieskum sa uskutočnil ešte pred vypuknutím pandémie spôsobenej vírusom COVID-19, takže odzrkadľuje štandardnú (nie výnimočnú) spoločenskú situáciu.

Keď sa pozrieme na výsledky, môžeme pozorovať niekoľko zásadných rozdielov medzi krajinami. Napríklad analýzu práce pravidelne na Slovensku realizuje len približne polovica podnikov, kým v Českej republike



sú to viac ako tri štvrtiny. Analýza práce pritom ponúka ucelený obraz o vykonávaných činnostiach na jednotlivých pracovných pozíciách a sumarizuje požiadavky na každého zamestnanca. Jej výsledky sa používajú ako podklad pre všetky ostatné personálne činnosti od plánovania počtu a štruktúry zamestnancov až po ich prepustenie. Špecifické miesto zastáva pri definovaní požiadaviek na nového zamestnanca, jeho vyhľadanie a konečný výber. Jej podcenením môže dôjsť k nesprávne formulovanej ponuke práce a nesprávneho výberu zamestnanca, čo sa prejaví jeho skorým odchodom s nutnosťou opa-

kovania celého procesu. Nie je preto vôbec prekvapujúce, že získavaniu zamestnancov sa pravidelne venuje viac ako 80 % slovenských podnikov. Iste, jedným z argumentov môže byť neustály rast podnikov, prílev ďalších zahraničných investorov, ale k tomuto vysokému číslu určite prispieva nežiadúca fluktuácia.

V porovnaní s českými susedmi, naše podniky zaostávajú aj v procese adaptácie vlastných zamestnancov. Adaptácia prebieha v podnikoch na rôznych úrovniach. Nejedná sa len o adaptáciu novoprijatých zamestnancov, ale často je spojená aj

s presunom zamestnanca na inú pozíciu. Keďže počet podnikov, ktoré pravidelne vyhľadávajú, vyberajú a prijímajú zamestnancov je vyšší ako tých, ktoré ich aj adaptujú, riziko nespokojnosti alebo dokonca odchodu zamestnanca je veľmi vysoké. V tomto smere sa od českých podnikov ešte máme čo učiť.

Naše podniky sú na tom horšie aj v práci s talentovanými zamestnancami, ktorým sa v podnikoch dostáva osobitnej pozornosti pri výbere, pri ich zaradení na pracovné miesto, vzdelávaní a ďalšom rozvoji či odmeňovaní. Musíme však uznať, že nositeľmi trendov v tejto oblasti sú predovšetkým nadnárodné spoločnosti, ktoré disponujú väčšími finančnými, materiálnymi, geografickými a inými možnosťami. Vo vzorke českých podnikov mali nadnárodné spoločnosti o niečo vyššie zastúpenie. V každom prípade, prácu s talentovanými zamestnancami je vo všetkých troch krajinách pomerne málo podchytená.

Za kratší koniec ťaháme aj v porovnaní činností, ako sú hodnotenie výkonu zamestnancov a ich následné odmeňovanie. Ide pri tom o činnosti, ktoré sú v personálnej práci asi najviditeľnejšie a najviac vplyvajú na spokojnosť a motiváciu zamestnancov. Dalo by sa teda predpokladať, že im podniky budú venovať najviac pozornosti.

Je tiež zaujímavé vidieť, koľko podnikov na Slovensku sa pravidelne zaoberá administratívou spojenou s personálnou prácou. A to aj napriek tomu, že v dnešnej dobe existujú snahy minimalizovať administratívne a byrokratické zaťaženie podnikov. V Českej republike je situácia viac-menej podobná, no v Poľsku sú na tom podniky o poznanie lepšie.

Autor: Lukáš Smerek

Personálna činnosť	Slovensko		Poľsko		Česko	
	%	Poradie	%	Poradie	%	Poradie
Tvorba stratégií a politik	63,96	6	62,56	6	74,83	4
Plánovanie počtu a štruktúry zamestnancov	69,79	4	66,28	5	74,61	5
Analýza práce	50,77	9	59,77	7	76,40	3
Získavanie zamestnancov	80,21	1	68,14	3	69,21	7
Adaptácia zamestnancov	70,25	3	74,88	1	91,69	1
Vzdelávanie a ďalší rozvoj	69,02	5	69,77	2	73,60	6
Manažment talentov	31,44	13	28,14	12	53,03	12
Určovanie hodnoty práce a odmeňovanie	36,50	11	56,98	9	67,53	8
Starostlivosť o zamestnancov	63,65	7	57,67	8	67,53	8
Hodnotenie a riadenie výkonu zamestnancov	61,66	8	67,44	4	89,89	2
Prepúšťanie zamestnancov	39,26	10	54,19	10	31,91	13
Personálny kontroling	35,28	12	26,74	13	53,48	11
Personálna administratíva	72,70	2	49,30	11	62,70	10

Zoznam bibliografických odkazov

Lorincová, S.; Hitka, M.; Štarchoň, P.; Stachová, K. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and medium-sized enterprises using management data. Sustainability, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103687>.

Morvaj, K. et al. (2005). Transformácia ekonomiky: Skúsenosti Slovenska. Bratislava: Ústav slovenskej a svetovej ekonomiky Slovenskej akadémie vied.

Sztanderska, U. (1993). Zatrudnienie i rynek pracy 1990-1992. Polityka Społeczna, 10, 1-5.