RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV V ETAPE GLOBALIZÁCIE

Slávka Svatková

Abstrakt

Globalizácia je pojem známy viac rokov, šírka a hĺbka súčasnej etapy a jej politické a ekonomické dopady sú neporovnateľne väčšie ako v minulosti. Príspevok popisuje hlavné charakteristické črty procesu globalizácie z aspektu ich vplyvu na riadenie ľudských zdrojov. Následne popisuje reflexie ktoré proces globalizácie nachádza v jednotlivých oblastiach riadenia ľudských zdrojov, najmä v zvládaní procesov diverzity , požiadaviek na manažérov pôsobiacich v multikultúrnom prostredí, v problematike demografického vývoja a zároveň uvádza požiadavky na riadenie ľudských zdrojov vyplývajúce zo znalostnej ekonomiky.

Kľúčové slova: Globalizácia, praktiky riadenia ľudských zdrojov, diverzita, multikulturalita.

Key words: Globalization, human resource practices, diversity, multiculturality

Úvod

Globalizácia v poslednom období aj napriek kríze pokračuje. Rovnako sa nezastavil ani nástup znalostnej ekonomiky a mnohí ekonomickí experti práve v tomto vidia východisko z krízy. Nech už sú názory na dopady globalizácie pozitívne alebo negatívne je to proces ktorý je nezastaviteľný , proti ktorému je ťažké čosi podniknúť. Preto je potrebné tento proces sledovať a vyvodiť z neho adekvatné implikácie pre vybrané oblasti činnosti podniku.

Význačné ekonomické, vedeckotechnické a geopolitické zmeny v poslednom období majú rad dôsledkov , ktoré menia zaužívané praktiky. Globalizácia svetovej ekonomiky je realitou ako aj často krát parafrázovaná veta, že "žijeme v globálnej dedine". Tradičné faktory rozvoja ekonomiky- pôda, práca, kapitál, ustupujú do úzadia a do popredia sa výrazne dostávajú znalosti. Aj v oceňovaní podnikov dochádza ku zmenám a namiesto tradičných hmotných aktív, ako sú stoje zariadenia a budovy , viac sa dostáva do popredia intelektuálny kapitál. Znalostný manažment a jeho výsledný produkt- intelektuálny kapitál sa stáva zdrojom konkurenčnej výhody. Oproti všetkým ostatným formám kapitálu má výhodu v tom , že sa neodpisuje. Určite to nie je iba fráza, že ľudia a ich znalosti sú našim najdôležitejším aktívom, ktoré sa pri správnom manažovaní zveľaďuje a nespotrebúva a je oveľa ťažšie

imitovateľné. Je nutné analyzovať súčasne trendy a implikácie ktoré z toho vyplývajú pre oblasť riadenia ľudských zdrojov. Cieľom predmetného príspevku je:

- analyzovať hlavné charakteristické črty globalizácie,

-analyzovať charakteristické znaky znalostnej ekonomiky ,

- vyvodiť z toho odpovedajúce implikácie pre riadenie ľudských zdrojov.

2 Použité metódy

Predložený príspevok je spracovaný na základe štúdia odbornej literatúry predovšetkým zo zahraničných databáz v kombinácií s výsledkami vlastných čiastkových štúdií vykonaných najmä za účelom sledovania transferu praktík riadenia ľudských zdrojov v rámci multinacionálnych korporácií(MNC). Pre vlastné spracovanie príspevku bola využitá metóda analýzy a syntézy, ako aj metóda indukcie a dedukcie.

3 Stručná charakteristika globalizácie

Globalizácia znamená integráciu z pohľadu viacerých dimenzií. Globalizácia je ponímaná ako integrácia finančných, produktových a pracovných trhov bez ohľadu na národné hranice. Globalizácia podľa Gilena(2001, s.206) je „ proces vedúci k väčšej vzájomnej závislosti a vzájomnej reflexivite medzi ekonomickými, politickými a sociálnymi jednotkami vo svete a medzi jednotlivými aktérmi vo všeobecnosti“

Globalizácia sa v poslednom období nachádza vo fáze keď sa transferujú výrobné kapacity do oblasti s nižšími výrobnými nákladmi ale aj dostupnými nedostatkovými zdrojmi , pričom zároveň dochádza aj k transferu výskumných a vývojových kapacít ale aj riadiacich centrál materských spoločnosti.

Podľa autorov Gupta a Gdovirajan (2001), koncept organizačnej globality môže byť hodnotený ako trojdimenzionálny konštrukt vychádzajúci z toho, že organizácia môže byť viac alebo menej globalizovaná podľa troch charakteristík, a to:

-prítomnosť na globálnom trhu,

-globalizácia dodávateľského reťazca,

-globalizácia organizačného myslenia (prístupu).

Medzinárodný manažment vychádza z toho istého základu ako všeobecný manažment uplatňovaný v prostredí riadenia národných podnikov. Pozostáva z tých istých činností, t.j. plánovanie, organizovanie, zabezpečovanie ľudských zdrojov, vedenie a kontrola. Tieto činnosti sú však uplatňované v kontexte medzinárodných spoločností – multinacionálnych korporácií, ktoré sú evidentným fenoménom postupujúcej globalizácie. Rovnako aj medzinárodný manažment ľudských zdrojov v zásade kopíruje činnosti, ktorými sa zaoberá riadenie ľudských zdrojov v národných firmách, koncentruje sa však na špecifiká, ktoré vyplývajú zo vzťahov medzi materskou krajinou, jej inštitucionálnym a legislatívnym rámcom a podnikateľským systémom a hosťovskou krajinou, jej inštitucionálnym a legislatívnym rámcom a podnikateľským systémom“ (Sojka, 2009, s. 4).

Globálne spoločnosti ponúkajú výrobky alebo služby, ktoré sú racionalizované a štandardizované tak, aby to umožňovalo ich lokálnu výrobu alebo poskytovanie nákladovo efektívnym spôsobom. Ich pridružené časti nie sú príliš prísne kontrolované, s výnimkou kontroly kvality a prezentácie jednotlivých výrobkov a služieb. Opierajú sa síce o odborné know-how materskej spoločnosti, ale prevádzkujú svoju vlastnú výrobu, poskytovanie služieb a distribučnú činnosť.

Ekonomické, politické a nakoniec aj technologické prostredie sa v poslednom období výrazne zmenilo v národnom aj v medzinárodnom rozmere. Medzi najpodstatnejšie výzvy ktoré ovplyvňujú súčasný vývoj v ekonomickom prostredí patrí najmä globalizácia, znalostná ekonomika, demografické zmeny, a v posledných rokoch ekonomická a finančná kríza. Všetky tieto vplyvy majú svoje dopady aj na oblasť riadenia ľudských zdrojov. Keďže všetky ostatné zdroje vstupujúce do reprodukčného procesu sú ľahko imitovateľné, jedine ľudské môžu tvoriť ťažko napodobniteľnú konkurenčnú výhodu. Cieľom predloženého príspevku je práve stručne charakterizovať tieto výzvy a zároveň popísať aké dopady majú na oblasť riadenia ľudských zdrojov a ako na tieto výzvy musia manažéri ľudských zdrojov reagovať.

Globalizácia vytvára iné prostredie, než na aké boli organizácie zvyknuté. Toto prostredie pozostáva z konkurentov v celosvetovom meradle. Tak ako sa transferujú technológie znalosti, tak isto sa transferujú aj praktiky riadenia ľudských zdrojov.

4 Implikácie vyplývajúce z globalizácie pre riadenie ľudských zdrojov

Z uvedených stručných charakteristík procesu globalizácie, ale aj ďalších prejavov globalizácie, ktoré pre obmedzený rozsah príspevku nie je možné uvádzať vyplýva že v oblasti riadenia ľudských zdrojov je potrebné zvládnuť najmä nasledujúce problémy.

4.1 Zvládnutie a akceptácia manažmentu diverzity

Manažment ľudských zdrojov v etape globalizácie musí sa usilovať kreovať zamestnancov ktorí sú schopní vyrovnať sa so strategickými aj operatívnymi paradoxmi, ktoré sa nachádzajú v globálnych organizáciách , ktoré sú schopné manažovať diverzitu. Diverzita , bez ohľadu na jej povahu, nesmie byť zdrojom problémov ale musí viesť k vytvoreniu synergického efektu a k vytvoreniu hodnôt, ktoré bez diverzity by nevznikli. Riadenie organizácií v etape globalizácie znamená manažovanie a rozvoj ľudí, ktorí sú schopní myslieť, viesť a konať z globálnej perspektívy ktorí musia mať globálne myslenie a globálne zručnosti. Musia zvládať riešenie globálnych problémov a pri tom nezabúdať na riešenie domácich lokálnych (Kim, 1999).

4.2 Osvojenie si globálneho myslenia

Ak chce firma prežiť v 21. storočí musí adaptovať globálne myslenie a transformovať vodcovstvo , aby sa stalo globálne konkurenčne schopným. Globálny vodcovia musia byť schopný zmeniť rizika a ohrozenia vyplývajúce z procesu globalizácie do príležitosti, motivovať ľudí nie aby v organizácií iba prežívali, ale aby podávali excelentný výkon a pracovali v medzinárodných tímoch pri riešení problémov.

4.3 Implikácie vyplývajúce z demografického vývoja

Vo vyspelých krajinách sa už dnes ukazuje nedostatok , najmä vysokokvalifikovaných pracovníkov. Demografické, ekonomické, sociopolitické a technologické zmeny spôsobili dramatické starnutie populácie. Zmeny v pôrodnosti, relatívne štedré sociálne systémy motivujúce k skoršiemu odchodu do dôchodku , spôsobujú tento nedostatok. K tomu sa ešte pridružuje ten fakt, že zavadzaním komunikačných technológií a odstraňovaním obchodných bariér sa vytvára globálna a virtuálna pracovná sila. Pracovná sila sa stáva viacej sebavedomou, autonómnou. Fyzická prítomnosť na mieste výkonu práce už nie podmienkou. Túto realitu si začínajú uvedomovať mnohí zamestnávatelia. Potvrdzujú to aj výsledky prieskumu uskutočneného na prahu roku 2006, spoločnosťou IOMA,(In: Anonymous, HR

Focus, 2006) . Na otázku, čo považujú za najkritickejší problém, ktorému budú čeliť najbližších 12 mesiacov bolo podľa percenta získaných odpovedí, získané nasledujúce poradie závažnosti jednotlivých problémov:

1. Manažment talentov, vrátane ich udržania a rozvoja- 74%.
2. Angažovanosť zamestnancov, zvýšenie ich výkonností -60,7%
3. Rozvoj vodcovských zručnosti na všetkých úrovniach firmy -59,8%
4. Využitie technológie pre úsporu nákladov a zvýšenie efektívnosti -55%
5. Ako zvýšiť strategické pôsobenie ľudských zdrojov -45%
6. Vývoj a správna aplikácia metriky pre hodnotenie prínosu ľudských zdrojov -44,5%
7. Riadenie a redukcia nákladov -35,8%
8. Integrácia všetkých funkcií patriacich do riadenia ľudských zdrojov -31,4%
9. Súlad so všetkými platnými zákonmi -30,1%.
10. Automatizácia všetkých činnosti spojených so získavaním ľudských zdrojov.

Podľa správy svetového ekonomického fóra v roku 2020 v rozvinutých krajinách na každých päť pracovníkov odchádzajúcich do dôchodku, nastúpia iba štyria novo začínajúci pracovníci. Nedostatok pracovných síl je predpovedaný v celej oblasti priemyslu, v stavebníctve, vo finančnom sektore , v zdravotníctve, v hotelových službách, vo verejnom sektore a v školstve. Pre riadenie ľudských zdrojov to znamená riešiť nedostatok pracovných síl imigráciou, zapojením pracovníkov v poproduktívnom veku opätovne do pracovného procesu, hľadať netradičné formy zamestnávania ako telework, práca na čiastkový úväzok, hľadať metódy udržania najmä vysoko kvalifikovaných pracovníkov, implementovať metódy pre zabezpečenie kvality a rovnováhy pracovného a mimopracovného života.

4.4 Osvojenie si multikultúrnych znalosti

Organizácie sa globalizujú , kultúrna senzitivita a porozumenie je životne dôležité pre manažérov riadenia ľudských zdrojov. Globalizácia zvyšuje mix kultúr, jazykov , perspektív ako aj počet expatriantov. Efektívni manažéri riadenia ľudských zdrojov musia teda disponovať znalosťami o legislatívnom prostredí v jednotlivých štátoch, musia poznať praktiky riadenia ľudských zdrojov ktoré sa značne líšia v jednotlivých štátoch . Musia vedieť efektívne komunikovať v rôznych kultúrach, vedieť si získať dôveru lokálnych zamestnancov s pomerne rôznorodým založením a hovoriacich rôznymi jazykmi. Musia si zvyknúť pracovať v oblastiach s inými klimatickými pomermi, v krajinách s protizápadným

a protikresťanským cítením. Keďže organizácie expandujú globálne , počet premenných ktoré musia zvládnuť rastie exponenciálne, a teda manažment zmeny sa stáva veľkou výzvou.

Postupujúca internacionalizácia má svoje implikácie aj pre inštitúcie a jednotlivcov z odboru vzdelávania, obzvlášť z oblasti riadenia ľudských zdrojov. Okrem štandardných osnov na baze ktorých sa realizuje výučba na vysokých školách, je potrebné vykonať prehodnotenie a prepracovať ich resp. doplniť ich s ohľadom medzikulturálny manažment a flexibilné organizácie.

Tradičné štátne hranice ako aj politické obmedzenia pohybu pracovných síl sú minulosťou. Nástup informačných technológií ako aj výrazný cenový pokles elektronickej komunikácie spôsobil to, že dnešný pracovník môže ponúknuť svoje služby kdekoľvek vo svete, a to aj bez toho sa fyzicky za prácou cestoval.

Ak má pracovná sila uspieť v globalizujúcom sa prostredí musí byť predovšetkým jazykovo náležite vybavená. Aktívne ovládanie dvoch svetových jazykov musí byť neoddiskutovateľnou podmienkou. To znamená mať v prvom rade jazykovo kvalitne pripravených učiteľov. Popritom nepôjde len o jednoduchú výučbu cudzích jazykov, ale aj o vyučovanie v cudzom jazyku, ktoré je zatiaľ skôr raritou než samozrejmou súčasťou výučbového procesu. V osnovách predmetov jednotlivých škôl by sa zároveň mali objaviť aj témy súvisiace s multikultúrnymi aspektmi činnosti v globalizujúcom sa prostredí. V súvislosti s narastajúcim outsourcingom musí aj podnikové vzdelávanie pružnejšie reagovať na tento fakt aby minimalizoval stres spôsobovaný multikultúrnymi aspektmi.

4.5 Virtuálne pracovné miesta

Tradičné ponímanie pracovného miesta v tom zmysle že pracovník je fyzický prítomný pri pracovnom stole od 6.00 do 14.00 je v dnešnom ponímaní minulosťou. Možnosti bezdrôtového napojenia v kombinácií so zväčšujúcim sa počtom produktov, ktoré môžu byť prenášané elektronicky, zásadným spôsobom redefinovali klasicky pohľad na pracovné miesto. Táto skutočnosť má dvojaký dopad na pracovníkov. V jednom prípade to pomohlo synchronizácií pracovného a osobného života, v inom prípade to má za dôsledok workholizmus. Nový je a pohľad na spolupracovníkov. Jednotlivec môže byť súčasťou kooperujúceho týmu, ktorý je tisíce kilometrov vzdialený. Mení to zároveň pohľad na

sociálne siete ale zároveň takýto pracovník sa stáva súčasťou ponuky svetových špičkových talentov.

Nevyhnutnou a samozrejmou požiadavkou virtuálnych pracovísk je dokonalé ovládanie výpočtovej techniky. Keďže ide v princípe o telework, vyžaduje si to naviac veľkú sebadisciplínu , ale zároveň aj na podnikovej úrovní vytvorenie špecifickej infraštruktúry, ktorá bude umožňovať takémuto mnohonárodnostnému tým pracovať v spoločnom záujme, prekonávajúc takto aj určité lokálpatriotistické záujmy.

4.6 Využívane online recruitmentu

Online recruitment, nazývaný aj e-recruitment charakterizovala Valentová (2008) ako *„komplexný on-line systém celého procesu vyhľadávania a výberu zamestnancov, ktorý umožňuje efektívny kontakt s potenciálnymi kandidátmi na dané pracovné pozície“*.

Rozmach online recruitmentu, voľné preloženého ako elektronický nábor, nastal na prelome 20. a 21. storočia, po tom, čo si zamestnávatelia uvedomili dôležitosť internetu a virtuálnej spolupráce. Éra inzerátov v printových médiách a zdĺhavý proces zasielania žiadostí o zamestnanie poštou boli nahradené bezdrôtovými komunikačnými metódami, ktoré dopomohli k markantnému zrýchleniu celkového procesu získavania zamestnancov a zvýšili flexibilitu komunikácie medzi zamestnávateľom a potenciálnym zamestnancom. Metódu online recruitmentu mali by personálny manažéri zvládnuť, najmä pre nesporné výhody , ktoré sú aj výsledkom procesu globalizácie.

4.7 Praktické otázky súvisiace s mobilitou pracovnej sily

Okrem uvedených problémov je potrebné, najmä v súvislosti so vznikom a funkciou multinacoionálnych spoločnosti riešiť praktické otázka existencie expatriantov v hosťovských krajinách. Patria sem najmä otázky:

Zamestnanie manžela resp. manželky, zabezpečenie školskej dochádzky pre deti.

Potreba zabezpečenia interkulturálneho tréningu pred vyslaním experta.

Plánovanie kariéry. Ukazuje sa , že iba 46% spoločnosti vysielajúcich svojich zamestnancov do zahraničia vykonáva kariérne plánovanie(podľa Widham International a National foreign Trade Council USA).

Odlúčenosť od materskej spoločnosti. Strata kontaktu vyvoláva pocit odstrčenia.

Problémy pri repatriácií. Až 60 percent respondentov USA signalizovali problémy pri opätovnom zaraďovaní do spoločnosti.

Hodnotenie zamestnancov. Kto bude , a na základe akých kritérií , vyberať zamestnancov pre vysielanie do zahraničia. Kto, a na základe akých kritérií , bude hodnotiť ich výkon v zahraničí. Aké kvality a aké spôsobilosti musí kandidát preukázať. Je potrebné robiť interview aj rodinnými príslušníkmi?

Expatrianti sa menej zaujímajú (menej ich trápia) kulturálne a religiózne rozdiely , viacej sa zaujímajú o otázky vlastnej bezpečnosti a politickej stability v krajine do ktorej sú vyslaní

Zdravotné a sociálne zabezpečenie.

- Aký dôchodok bude poberať vysielaný pracovník; podľa zákonov domácej krajiny alebo podľa zákonov hostiteľskej krajiny.
- Ponuka firma príspevok na bývanie, prídavky na deti, pomoc pri predaji resp. opätovnom zabezpečení bytu resp. rodinného domu?
- Dovolenka v prípade úmrtia alebo vážnej situácie blízkeho príbuzného.
- Dovolenka na relaxáciu a zotavenie.

  Kompenzácia životných nákladov.

4.8 Repatriácia

Bude poskytované kariérne poradenstvo a hodnotenie postupu v kariérnom pláne aj po dobu repatriácie?

- Akú podporu poskytne firma zamestnancovi pre jeho reasimiláciu späť do spoločnosti?
- Ako pomôže firma expatriantovi nájsť novú prácu?
- Poskytne firma náhradu expatriantovi po návrate v prípade, že jeho pracovné miesto už neexistuje?

5 Dopady vyplývajúce pre riadenie ľudských zdrojov zo znalostnej ekonomiky

Tradičné faktory rozvoja ekonomiky- pôda, práca, kapitál ustupujú do úzadia a do popredia sa výrazne dostávajú znalosti. Aj v oceňovaní podnikov dochádza ku zmenám a a namiesto

tradičných hmotných aktív, ako sú stoje zariadenia a budovy , viac sa dostáva do popredia intelektuálny kapitál. Znalostný manažment a jeho výsledný produkt- intelektuálny kapitál sa stáva zdrojom konkurenčnej výhody. Oproti všetkým ostatným formám kapitálu má výhodu v tom , že sa neodpisuje, časom sa pri správnom manažovaní zveľaďuje a nespotrebúva, a je oveľa ťažšie imitovateľný. Ak teda platí, a určite to nie je iba fráza, že ľudia a ich znalosti sú našim najdôležitejším aktívom, je nutné analyzovať súčasne trendy a implikácie ktoré z toho vyplývajú pre oblasť riadenia ľudských zdrojov.

5.1 Zvládnutie problematiky znalostného manažmentu

Znalostný manažment predstavuje tvorbu, zdieľanie a využívanie znalosti tacitných aj explicitných na individuálnej , skupinovej a organizačnej úrovní , prostredníctvom zvládnutia ľudí, technológií procesov, k úžitku všetkých ktorí sú do procesu zainteresovaní alebo ním ovplyvňovaní.(Thite , 2004). Predpokladá to kontinuálny cyklus kreativity a inovácií, primárne posúvaný dopredu akčným učením a adoptovaný predovšetkým znalostnými pracovníkmi. Na rozdiel od doterajších praktík keď trendy boli ovplyvňované staršími manažérmi , nimi iniciované a predpisované, znalostný manažment ponúka len minimum príležitosti pre jeho usmerňovanie. Zložitosť problematiky znalostného manažmentu vyplýva z toho, že ide o fenomén ktorý je multikomponetný, reálny aj abstraktný, implicitný aj explicitný, verbálny aj zakódovaný (Bladder, 1995, In: Thite 2004).

Obzvlášť tacitná znalosť má kognitívnu dimenziu a obsahuje naše intuície, dobré pocity, hodnoty, presvedčenia, a mentálne modely , ktorých si ani nemusíme byť vedomí. Je otázne , ako v sociálnom kontexte je možné ovplyvňovať kultúru, názory, postoje, srdce , dušu v ktorých sú včlenené. Významní myslitelia manažmentu tvrdia , že nie je to technológia , ale je to spôsob riadenia ľudí ktorý je výzvou pre manažérov.

Ak je primárnym záujmom organizácie znalostný manažment , musí byť definovaný v podobe znalostných a sociálnych procesov, v rámci kontextu ich kultúrnych hodnôt , prístupov , kompetencií a záväzkov. Iba v takomto prípade sa z toho stáva zdroj ťažko imitovateľných konkurenčných výhod.

5.2 Problematika zdieľania znalosti

Úspech strategického riadenia ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike závisí tiež od jeho schopnosti ovládnuť a využiť potenciál skrytý v neformálnej sociálnej architektúre,

vrátane tacitných znalosti, spolupráce, neformálneho učenia, ktoré sú po dlhú dobu skryté. Mnohokrát neformálna kultúra prevyšuje kultúru formálnu a preto obe musia spolupracovať aby produkovali požadované výsledky.

Potrebné je doriešiť otázku merania efektívností riadenia ľudských zdrojov, Na rozdiel od mnohých iných podnikových funkcií je riadenie ľudských zdrojov oveľa citlivejšia problematika závislá od kontextu do ktorého je včlenená a môže byť len ťažko riadená súborom dopredu definovaných techník a postupov. Ten istý koncept riadenia ľudských zdrojov môže byť posudzovaný ako dobrá alebo zlá praktika v závislosti od toho, kedy , kde , a ako sa použije. Napr. prednostné prijímanie ľudí z vnútorných zdrojov môže byť dobrá praktika , pokiaľ nejde proti samotnej podstate prijatia lepších pracovníkov z vonkajších zdrojov. Je teba ďalej uviesť, že zmeny v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa realizujú značne pomaly. Preto očakávať okamžitý a rýchly prejav prijatých opatrení je iluzórne,(Sojka, 2007).

Základom každej úspešne stratégie riadenia ľudských zdrojov je vytvorenie atmosféry dôvery medzi organizáciou a jej zamestnancami. Dôvera , férové zaobchádzanie so zamestnancami , je nevyhnutným predpokladom pre zdieľanie najmä tacitných znalosti. V súvislosti s rastúcim konkurenčným tlakom sa organizácie snažia získať tacitné znalosti od ich nositeľov, aby boli k dispozícií všetkým pracovníkom organizácie, ktorí ich potrebujú. Pokiaľ vo firme nevládne atmosféra dôvery a otvorenosti, znalostní pracovníci zdieľajú svoje znalosti len vtedy, keď to sami uznajú za vhodné. V takomto prípade prvým strategickým krokom v organizácií je vytvoriť atmosféru dôvery a spolupráce a postaviť ľudí do centra záujmu organizácie (Dobrovič, 2009).

Na prvý pohľad ľahko pochopiteľná zásada je však pomerne ťažko realizovateľná, najmä v súčasnej dobe znižovania stavov outsourcingom a reinžinieringom. Uvádzané nepopulárne opatrenia vedú k porušeniu psychologického kontraktu medzi pracovníkom a zamestnávateľskou organizáciou.

Ďalším faktorom ktorý neprispieva k budovaniu dôvery medzi zamestnancom a zamestnávateľom , je otázka zodpovednosti zamestnávateľa za manažovanie kariéry. Čisto transakčná povaha vzťahu medzi zamestnancom a zamestnávateľom neprospieva ani budovaniu kariéry, ani vytváraniu dôvery. Rozširovanie podielu pracovníkov ktorí pracujú len na čiastkový úväzok, resp. len na základe kontraktu počas trvania určitého

projektu, nevedie týchto zamestnancov k tomu aby sa identifikovali s organizáciou a mali ochotu zdieľať svoje znalosti.

Férovosť je ďalším ingredientom pri budovaní dôveryhodnej filozofie riadenia ľudských zdrojov. Aby organizácia získala a udržala najlepšie talenty v organizácií musí mať nielen vysokú výkonnosť ale musí mať aj vysoký charakter, kreditibilitu, , integritu a súbor svojich podnikových hodnôt. Istota zamestnania sa na základe vykonaných štúdií ukazuje ako kľúčový ingredient.

5.3 Organizačné účenie

V súvislosti s učením je treba poznamenať, že je potrebné aby sa zamestnanci naučili „odnaučiť sa“ od určitých zakorenených praktík, od „určitej defenzívnej rutiny“. Kľúčové kompetencie sa mnohokrát stavajú „kľúčovými rigiditami“ a teda to ako sa učiť je oveľa dôležitejšie ako to čo sa učiť(Thite, 2004). Učenie sa uskutočňuje na úrovni individuálnej a na úrovní skupinovej (organizačnej). Manažéri ľudských zdrojov môžu ovplyvňovať proces učenia na všetkých úrovniach. Na individuálnej úrovní môžu prijímať motivovať znalostných pracovníkov ktorí môžu tvoriť a zdieľať nové technické kompetencie ale a behaviorálne kompetencie. Musia byť však správne motivovaní, aby boli ochotní konvertovať svoje mentálne modely do explicitných znalosti. Podobne na skupinovej úrovni manažéri ľudských zdrojov .

Učenie vyžaduje aj toleranciu robenia chýb. Mnoho inovatívnych myšlienok sa obvykle nedotiahne do komerčnej reality. Inovativnosť je aj o diverzite, netypickosti a neurčitosti a teda je logicky spojená s určitým rizikom.(Tej, 2008).

Značná časť učenia sa uskutočňuje neformálnym spôsobom. Neformálne učenie je však pomerne ťažko identifikovať a formovať. Keďže nie je možne presne identifikovať čas a miesto kde sa to realizuje , a teda nie je možné uchopiť ho a tvarovať, je možne ale kreovať podmienky pre jeho zdokonaľovanie. Je možne zdokonaľovať interakciu medzi jednotlivými skupinami pracovníkov mentoringom , rotáciou, periodickými konferenciami, ap.

Inými slovami znamená to odklon od klasického učenia v prednáškových miestnostiach k zážitkovému vzdelávaniu. Manažéri by mali svoju pozornosť venovať viac umožneniu, vzdelávania, kreovaniu podmienok pre procesy učenia ako kontrole učenia a motivovaniu zamestnancov aby prešli od závislosti k nezávislosti, od pasívneho

učenia k aktívnemu učeniu, a od posudzovania učenia ako jednotlivého aktu k nazeraniu na učenie ako na kontinuálne samomanažované celoživotné učenie.(Čverhová, 2008)

Z uvedeného dôvodu teda viac než priame učenie , musí manažment ľudských zdrojov tvoriť a pestovať kultúru a prostredie , ktoré učenie podporuje. Keďže učenie dnes je kritickou konkurenčnou výhodou ,zodpovednosť za učenie musí byť rozložené na všetkých manažérov a nie iba na manažérov ľudských zdrojov. Z toho dôvodu celopodniková politika učenia musí byť integrovaná s podnikateľskou stratégiou.

Na základe predtým uvedeného sa ukazuje , že znalostná ekonomika vyžaduje kreovanie systémov riadenia ľudských zdrojov odlišne od predtým používaných prístupov. Jednoznačná orientácia musí byť na podporu prostredia ktoré odporuje učenie.

Záver

V súčasnej etape globalizácie a v turbulentnom období riadenie ľudských zdrojov musí čeliť mnohým výzvam aby najdôležitejšie aktíva, ktorými sú ľudské zdroje, mohli zostať akcieschopné a plniť svoju funkciu idiosynkratickej konkurenčnej výhody. K tomuto účelu musia pracovnici oddelení ľudských zdrojov prijať priaktívne opatrenia v zmysle ako boli predtým naznačené.

Riadenie ľudských zdrojov , okrem „klasických“ problémov riadenia v národných spoločnostiach musia zvládnuť nasledujúce problémy:

-manažment diverzity,

-vzdelávanie a kariérny rozvoj zamestnancov vysielaných na zahraničné misie,

-odmeňovanie a hodnotenie výkonnosti,

-výchovu zamestnancov pre prácu v multikultúrnom prostredí,

-problematiku on-line recruitmentu

- problémy vyplývajúce z demografického vývoja

-problematiku podmienenú znalostnou ekonomikou, najmä organizačné účenie transfér a zdieľanie znalosti,

-praktické otázky súvisiace s pobytom vysielaných resp. prijímaných zamestnancov.

Zoznam literárnych odkazov

ANONYMOUS(2006): *Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: No 1. Is Talent Management.* HR Focus.New York: Jan. 2004.Vol.83, Iss.1.

ČVERHOVÁ, D(2008). *Manažment znalosti a jeho úloha v oblasti riadenia ľudských zdrojov.* In: Znalosti a ich transfer pri akcelerácii regionálneho rozvoja a dosahovaní konkurencieschopnosti regiónu: súbor vedeckých štúdii projektu VEGA č. 1/4638/07 a Centra excelentnosti výskumu kognícií – CEVKOG / Róbert Štefko (ed.). - Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity, 2008. s. 58-63. ISBN 978-80-8068-890-5.

DOBROVIČ, J.(2009a) .*Manažérske prístupy v úspešnom riadení podniku.* Monografia, Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, (2009b), ISBN 978-80-555-0008-9

DOBROVIČ. J.(2009)*Manažérske prístupy pri riešení podnikového rozvoja.* Monografia, Prešov : Prešovská univerzita v Prešove, 2009, ISBN 978-80-555-0009-6

GUILEN,M.F. 2001. *Globalization Civilizing, Destructive or Feeble . A critique of five debates in the social sience literature.*Annual Review of Sociology , 27.PP. 235-260

GUPTA, A. GOVINDARAJAN, V. 2000. *Knowledge flows within MNCs.* In *Strategic ManagementJournal* (online). 2000, vol. 21, p. 473-496. (cit. 2012-02-25). Z databázy ProQuest.

KIM, S.P. *Globalization of human resorce management: A cross culturel perspedtive for the public sector.* Public Personal Management Summmer 1999; 28,2.

KRUPA, K. (2008b) a.*Global systems a changing the organizational paradigm.* [in] Podnikanie a konkurencieschopnosť firiem, Bratislava, pp. 236-240, 2008.

SOJKA,L. *Rola riadenia ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike.* Zborník príspevkov z vedecko-odbornej konferencie Manažment, teória výučba, prax. Akadémia ozbrojených síl Liptovský Mikuláš, 2009. ISBN 978-80-8040-373-7.

SOJKA,L. *Nástup globalizácie a znalostnej ekonomiky v oblasti vzdelávania* /Ladislav Sojka. In: Manažment školy v praxi : odborný mesačník pre manažment škôl, školských a predškolských zariadení. - ISSN 1336-9849. - č. 4 (2007), s. 1, 6.

TEJ, J.(2008) *Regional developmental actors and education in Prešov self-governing region. Management in the Time of Global Change and Uncerteinity.* Zborník z konferencie. Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažment, 2008. ISBN 978-80-8068-849-3.

THITE , M(2004) *Strategic Position HRM in Knowledge Economy*.The Learning Organization.Bradford 2004, Voll 11, Iss 1

VALENTOVÁ RAKYTOVÁ, A. 2008. In *Finančný manažment a controlling v praxi* [online]. 2008, č. 2 [cit. 2012-03-03]. Dostupné na internete: <http://www.financnymanazment.sk/Nove-trendy-v-oblasti-naboroveho-procesu/>. ISSN 1338-1741.

Kontakt

MUDr. Slávka SVATKOVÁ, externá doktorandka

Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove,

Ul. Konštantínova 16

08001 Prešov

e-mail: slavka.svatkova@gmail.com

Príspevok spracovaný v rámci riešenia projektu KEGA 042 PU-4/2014