

Ťažké časy

prajú pripraveným

Začiatkom deväťdesiatych rokov bol na Slovensku položený základ celého radu viac či menej úspešných firiem. Ich majitelia a manažéri sa učili, ako správne viesť podnikanie a ako zabezpečiť trvalý rozvoj a rast.

Nové firmy po roku 1989 vznikali aj vďaka prílevu zahraničných investícií a otváraní lokálnych pobočiek a obchodných zastúpení globálnych korporácií, avšak v nich bola štartovacia pozícia najmä vďaka prenesenému know-how o niečo jednoduchšia. V každom prípade dynamický vývoj zasahujúci do všetkých oblastí hospodárstva viedol k čoraz vyšším nárokom kladeným na ľudský kapitál, či už výkonný alebo strategický.

Rekonštrukcie

Výrazné zmeny zasiahli každú oblasť firemného fungovania, ľudský kapitál nevynechávajúc. Úloha personálnych oddelení sa postupne menila z čisto administratívnej na riadiaco-strategickú. V spoločnostiach, ktoré fungovali aj v čase socializmu a úspešne prešli do novej éry, bolo treba radikálne meniť takmer všetko – spôsob riadenia, myslenie ľudí, fi-

remnú kultúru, prístup k zákazníkom... V nových firmách bolo treba tieto procesy správne nastaviť, vhodne aplikovať overené postupy a skúsenosti, vzdelávať, školiť a inovovať. Tam, kde to pochopili, prešiel personálny útvar z podpornej pozície do pozície rešpektovaného strategického partnera pomáhajúceho naplňovať stanovené ciele.

Na formujúcom sa trhu práce sa začal objavovať silnejší dopyt po „nových HR manažéroch“ s novými vedomosťami, novým prístupom a inovatívnym myslením. Vďaka vyšším nárokom a požiadavkám na Slovensku vyrástla silná generácia manažérov ľudských zdrojov, ktorá bola spolu s postupne etablovanými personálnoporadenskými spoločnosťami základnou hybnou silou povýšenia ľudského kapitálu na jedno z hlavných aktív rozvoja jednotlivých spoločností.

Na zabezpečenie kontinuálneho potenciálu odborníkov i manažérov

zavádzali rôzne rozvojové programy či programy pre kľúčových zamestnancov, tzv. high potentials. V zahraničných spoločnostiach ich často len implementovali na základe koncernových vzorov, inde personálni manažéri využili možnosť takýchto programy navrhnuť sami.

Kríza a iný pohľad

V ostatnom období sme na Slovensku zaregistrovali viaceré zaujímavé zmeny na top pozíciách v oblasti ľudských zdrojov. Niežeby to bolo čudné, veď personálne pohyby sú normálnou súčasťou trhu a firemného života. Avšak zaznamenali sme odchod viacerých špičkových personálnych manažérov, ktorých v organizáciách nahradili mladší kolegovia. Je to náhoda alebo trend? Niektoré indicie nasvedčujú, že sa v tejto oblasti pravdepodobne začala generáčna výmena. Akoby tí skúsení skutočne dospeli do bodu, v ktorom sa rozhodli odísť z korpo-

rátneho sveta a chcú odovzdávať skúsenosti napríklad rozbehnutím vlastného personálnoporadenského biznisu. Vynechať nemožno ani úplne prozaický dôvod odchodu do dôchodku.

Generáčna výmena je úplne prirodzená vec. Deje sa vo všetkých oblastiach, a preto neobišla ani svet biznisu. Všetko sa rýchlo mení a tí, čo chcú tomuto tempu stačiť, musia byť pripravení. Úspešné organizácie si musia byť isté, že ich hlavné aktívum – ľudský kapitál – kráča s dobou a že ho riadi niekto, kto je schopný túto požiadavku zabezpečiť. Nech už budú dôvody na strane zamestnancov alebo zamestnávateľov akékoľvek, odchody starších a skúsených personálnych manažérov budú s najväčšou pravdepodobnosťou v HR komunite pokračovať aj naďalej.

■ Mario Fondati,
partner v poradenskej spoločnosti
Amrop Slovakia

