

# Investície do ľudí sa vyplácajú

Ivan Podstupka  
 Snímky hn/Samuel Vanko

## Ktoré faktory, okrem ekonomického, spôsobujú nižšiu mobilitu pracovních síl na Slovensku?

- Treba zobrať do úvahy, že Slováci zažili určitý vývoj. Dá sa hovoriť o generáčnej výmene, ktorá ešte nie je ukončená. Máme tu tri skupiny pracovníkov. Staršia generácia, ktorá mala pracovné skúsenosti pred revolúcie, s tým spojené určité zlé návyky, nemá jazykové znalosti. Niektorí sa uchytili a sú úspešní, niektorí nie. Stredná generácia dobou predtým nebola až tak ovplyvnená a bola flexibilnejšia - dokázala si zmeniť rebríček svojich hodnôt, zmýšľanie, naučiť sa jazyk. Jej príslušníci sú spravidla úspešní a v súčasnosti väčšinou zastávajú tie najvýznamnejšie pozície. Pri mladšej generácii nie je mobilita až taký veľký problém - je to spôsobené možnosťami, vedením a aj prístu-

pom. Mladí majú prístup k štúdiu v zahraničí, môžu cestovať - od malička sú flexibilnejší a nepoznajú také striktné hranice toho, čo a kde môžu a čo nie. Hoci na

---

## Hovoríme s Miroslavom Poliakom, partnerom spoločnosti Amrop Jenewein Group

---

tom nie sú finančne až tak dobre, nájdu si možnosti štipendií, zliav, brigád a podobne. V každom prípade však u mladých hrá ekonomická situácia a životná úroveň rozhodujúcu úlohu pri ich rozhodovaní, kde začnú po skončení štúdia pracovať, na čo by mali byť zamestnávateľia pripravení.

### Je staršia generácia v tomto zmysle už stratená?

- Staršia generácia mala iné hodnoty, inú výchovu. Bola stanovená povinnosť pracovať. Keď

skončili školu, na 90 percent sa z miesta štúdia vracali do miesta bydliska a našli si tam prácu, založili si rodinu. Tým u nich vznikli isté návyky, ktoré ich viedli k tomu, že mobilitu a flexibilitu nepovažovali vôbec za dôležité, nemali na to dôvod. Spravidla nie sú ani cieľom hunterov a pretľkajú sa v

prostredí, kde majú rodinu, záemie, kontakty. Potrebu byť mobilní preto v mnohých prípadoch ani dnes nepociťujú. K tomu prispúja ekonomická situácia, najmä ceny bytov a ceny za dopravu, ktoré im významne zväzujú ruky pri rozhodovaní o prípadnej zmene pôsobiska. ➔ s. 24, Investície...



Miroslav Poliak

# Investície do ľudí sa vyplácajú

► **Dokončenie zo s. 21**

Ak sú však dobrí a potenciálny zamestnávateľ nepotrebuje nevyhnutne cudzí jazyk alebo znalosť moderných technológií a nejde o prácu, kde je potrebný nákladný tréning, sú v určitom zmysle práve starší vhodnejšími kandidátmi. Už totiž nie sú až takí naviazaní na rodinu a výchovu detí, čiže v tomto zmysle sú flexibilnejší. Takých zamestnávateľov a pozícií je však spravidla veľmi málo. Samozrejme, výnimkou sú tí, ktorí boli šikovní a schopní prispôsobiť sa, tí sú dnes tiež väčšinou na významných postoch alebo sa stali podnikateľmi a sú zabezpečení, bez potreby zmeny.

## Nehrá tu príliš veľkú úlohu skutočnosť, že na Slovensku býva vysoký podiel obyvateľstva vo vlastných rodinných domoch?

- Táto situácia je určite spôsobená aj štruktúrou a dostupnosťou bývania. Slovensko sa v rámci Československa považovalo skôr za poľnohospodársku krajinu, bol tu pomerne malý pomer mestského obyvateľstva. Nadviazanosť obyvateľstva na rodnú dedinu, rodný kraj je väčšia ako v iných krajinách. V niečom to dobré je, v niečom nie. Byty sú dnes dostupnejšie z hľadiska kvantity ako pred siedmimi - ôsmimi rokmi, ale sú vzhľadom na príjmy obyvateľstva a ceny stále nedostupnejšie ako napr. v Rakúsku. K bytu či domu často pomáhajú rodičia, stavia sa svojpomocne, ťažko sa z takéhoto bývania odchádza niekam za prácou. Riešením je stav, že rodina ostáva doma a manžel či manželka jazdia na týždňovky. Dnes 95 percent ľudí, ktorí majú pracovné možnosti mimo bydliska, dochádza a nestahuje sa. Vplyv majú cenové rozdiely bývania - predáte luxusnú vilu v Rimavskej Sobote a v Bratislave to stačí sotva na jednoizbový byt.

## Ako vidíte úlohu štátu, kraja, obce pri zvyšovaní mobility?

- Nechcem povedať, že systém bytovej výstavby pred rokom 1989 bol vhodný, ale podobný spôsob by sa mal preniesť do súčasnosti. Ak mesto či VÚC chcú vytvárať priemyselný park, mali by uvažovať, že tí ľudia, ktorí sa tam popri miestnych zamestnajú, musia niekde bývať. Čiže, neuvažovať len o tom, koľko investujeme do priemyselného parku, ale koľko investujeme do toho, aby sme ľudí pri-



**Miroslav Poliak** (1972) je partnerom spoločnosti Amrop Jenewein Group. Je absolventom Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Niekoľko rokov pracoval v oblasti reklamy a marketingovej komunikácie na Slovensku a v Česku. V odbore ľudských zdrojov je činný od roku 1997, pričom v AJG pôsobí od roku 2001. Zameriava sa predovšetkým na vyhľadávanie kandidátov na senior manažérske a vysokošpecializované pozície v priemysle.

tiahli, a to nielen na týždňovky, ale aby sa tu usadili.

## Toto často pripomínajú aj zahraniční investori...

- Je to problém, lebo firmy si uvedomujú, že to nie je lacná záležitosť. V rámci korporátnej politiky, ktorú si prinesú, s bývaním spravidla pomáhajú len niekoľkým manažérom, špecialistom, prípadne expatriotom. Ostatní zamestnanci sú odkázaní sami na seba. Je málo firiem, ktoré by sa mohli rovnať PSA Peugeot Citroën, ktorý postaví 750 bytov a má 800 miest na ubytovniach, ktoré pomáha svojim zamestnancom financovať.

Štát by sa tomu mal venovať. Je to podobné ako so vzdelaním. Keď sa teraz, v roku 2006, hovorí, že sa začína niečo robiť, je to neskoro. Pýtať sa, čo pre zamestnávanie štát, kraj, mesto môžu urobiť, bolo treba vtedy, keď sa ukázalo, že sem investor príde. Nie je dobré, keď to musí iniciovať investor a štát a lokálna samospráva sa len pridávajú.

## Nie je príčina i v tom, že chápanie práce s ľudskými zdrojmi, na rozdiel od zahraničných firiem, je v našom prostredí zaostalé?

- Personálny manažment tu pred 16 rokmi nebol. Celé know-

how sme museli transformovať zo zahraničných firiem. Rozbiehali to tu expatrioti, učili lokálny manažment. Teoretická príprava v oblasti ľudských zdrojov je tu stále veľmi slabá, veľa vecí sa tu nedá študovať. Každý však musí akceptovať situáciu, ktorá tu je a robiť, čo sa dá. V každom prípade treba povedať, že za posledných 16 rokov sa významne zmenilo postavenie a dôležitosť ľudského kapitálu vo firme, a to najmä v slovenských spoločnostiach, pre ktoré donedávna technológie, haly, stroje boli vždy dôležitejšie ako ľudia. To sa mení a význam ľudského kapitálu pre efektívne fungovanie firiem sa dostal na popredné miesto v stratégii. Zaujímavá zmena nastala aj v tom, že ľudí už nemožno motivovať len peniazmi. Zamestnanci sa zaujímajú o nefinančné benefity, ktoré môžu tvoriť významnú časť ich súkromných výdavkov - bývanie, cestovanie a pod. Je preto na logickom rozmýšľaní a stratégiu firmy, ako sa s takými vecami popasuje, ako nastaviť systém.

## Hovoríte o nefinančných benefitoch zamestnancom. Ale na druhej strane, mnoho podnikov práve túto stránku odbúrava - predávajú sa rekreačné zariadenia, ktoré

## Líši sa prístup domácich a zahraničných spoločností?

- Záleží od typu činnosti, od toho, čo tu firma robí, ako je tu dlho, akú má korporátnu politiku i od toho, čo si zamestnanci dokážu cez odborovú organizáciu alebo zamestnaneckú radu získať. Určite sú na tom zahraničné spoločnosti často lepšie, majú viac skúseností, know-how, z ktorého môžu čerpať, prípadne aj lepšiu hospodársku situáciu, ktorá im to umožňuje. Tie slovenské sa často ešte len učia, čo všetko a v akej forme si môžu dovoliť, aký vplyv to bude mať na ich zamestnancov, ale významne sa to lepší a špičkové slovenské spoločnosti často už dokonca prekonávajú tie zahraničné.

## Môže to byť také ako v západnej Európe?

- Myslím si, že k tomu smerujeme. Už sme v situácii, keď firmy, ktoré idú na Slovensko, garantujú slovenským zamestnancom rovnaké výhody a benefity ako svojim v materskej krajine. Mnohé firmy svoju politiku prispôbujú miestnym pomerom, takže tu poskytujú aj výhody, ktoré nie sú bežné v krajine hlavného sídla, ale tu sú na to ľudia zvyknutí a pre firmu je prospešné im to dávať. To sú napríklad trinásť platy, doplnkové dôchodkové poistenie, ktoré u nich doma nie sú úplne bežné. To platí tak pre manažérov, ako aj pre radových zamestnancov. A často tieto firmy ani nemajú odbory, zamestnanecké rady sú skôr formálne, a pritom majú ich zamestnanci viac ako mnohé spoločnosti so silnými odbormi. Aj v tom sú paradoxy tejto doby.

## Niektoré firmy majú koncernové, teda celosvetové kolektívne zmluvy. A tie prinášajú výhody, ktoré nevznikajú pod tlakom konkrétnych trhových podmienok.

- Keď niekto chce byť „the employer of choice“, mať jeho imidž, robí veľa z vlastnej iniciatívy bez toho, aby ho k tomu nútili trhové podmienky alebo vlastní zamestnanci. Vedia, prečo to robia. Určite nie preto, aby minuli peniaze, ale preto, lebo vedia, koľko by ich stálo o päť percent väčšia fluktuácia. Robia to preto, lebo konkurencia je veľká a čím viac zamestnancom dajú, tým budú stabilnejší, lojálnejší k firme a výkonnejší. Určite nebudú tak ľahko získateľní pre konkurenciu, ako v opačnom prípade. Ale určite to majú presne

spočítané a nedajú ani o korunu viac, ako je pre firmu výhodné, aby bola profitabilná.

## Takže, nie je to vec altruizmu, ale nákladov.

- Určite. Ak firma stratí človeka, musí ho nahradiť. To sú investície do nahradenia, do tréningu, straty z možných prestojov na pracovnom mieste. Nejaký čas trvá, kým nový človek dosiahne výkonnosť starého zamestnanca. Takže radšej investovať do vlastného zamestnanca a ešte na tom ušetriť.

## Ktorý problém ľudských zdrojov vidíte v tomto stupni rozvoja spoločnosti ako základný?

- Evidentný je problém vzdelávania. Slovensko prešlo za posledné roky istou zmenou - sme úspešní, dokážeme zaujať investovateľov, pritiahnuť ich sem. No bolo by krátkozraké myslieť si, že to je naveky. Treba sa zamyslieť, kam Slovensko smeruje, čo tu v budúcnosti chceme mať a nechceme mať, či sa desať rokov budeme tešiť, že sme v prepočte na človeka automobilovou veľmocou. Čo potom? Vyrastá nám veľká konkurencia v Číne, Indii, balkánskych krajinách. Veľa z našich výhod môžeme stratiť. Musíme získať formy investícií, pre ktoré je pridaná hodnota z toho, že sú na Slovensku, taká vysoká, že im ani nenapadne presunúť sa. Tu sa hovorí o tom, koľko výrob sa z Nemecka, Francúzska a iných krajín presunulo na Slovensko. Ale koľko jej tam ostalo! Konštrukcia, vývoj, výskum špecializovaných činností sa tam udržali. Je tam pridaná hodnota v ľudskom kapitáli. Toto je téma číslo jeden. Musíme sa aj zamyslieť, či máme dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, aby sme práve takéto činnosti vedeli na Slovensko prilákať.

## Kto tomu má dať podnet?

- Určite to nepôjde od investorov. Tým je jedno, či sa to bude robiť na Slovensku alebo v Číne. Oni to budú robiť tam, kde to bude najefektívnejšie. Pokiaľ budeme mať 80 percent činností vyžadujúcich základné vzdelanie, bez nároku na znalosť jazykov, tak sme prehrali. Potrebujeme typy činností, kde aj posledný operátor bude mať úroveň technického vzdelania, jazykových znalostí. A to si žiada veľa investícií, zmenu vzdelávacieho procesu na Slovensku, a to investor neurobí, je to len v našich rukách.