

Tendencie vývoja riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku

Anna KACHAŇÁKOVÁ – Oľga NACHTMANNOVÁ – Marieta MULÍKOVÁ*

Úvod

Zamestnanci predstavujú prioritný aktuálny zdroj efektívnej činnosti a prosperity organizácie. Toto tvrdenie však nemožno chápať vo všeobecnosti, pretože jeho platnosť je podmienená tým, ako sú zamestnanci na svoju úlohu pripravení a aké podmienky sa im vytvoria na jej naplnenie. Pritom, ak hovoríme o ľudských zdrojoch v organizácii, mali by sme mať na mysli celý ľudský potenciál, ktorý tvorí nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie takéhoto ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie. To je ale reálne len na základe systémovo koncipovaného riadenia ľudských zdrojov, ktorého aktivity nachádzajú odraz v optimálnej štruktúre zamestnancov a ich vhodnom nasmerovaní na dosahovanie základných strategických zámerov a cieľov organizácie. Ide o širokú paletu rôznych aktivít, ktoré sa označujú aj ako *personálne funkcie* a tvoria vlastne obsah *riadenia ľudských zdrojov*. Kvalitné uplatňovanie jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov predpokladá správne formulovanú personálnu politiku, ktorá určuje systém stabilných zásad, pravidiel a opatrení, ktorými sa potom usmerňuje správanie zamestnancov pri napĺňaní zámerov a cieľov organizácie.

Komplexný a vyvážený prístup k ľudským zdrojom a spájanie zámerov tejto oblasti so širšími strategickými zámermi organizácie je možné len na základe personálneho plánovania, ktoré by sa vždy malo zakladať na analýze práce a hodnotení všetkých procesov a výsledkov. Takéto vytváranie systémov riadenia ľudských zdrojov na základe plánovania ich rozvoja v kontexte moderných trendov, ktoré by bolo prirodzenou súčasťou manažmentu, sa ešte zatiaľ nestalo v organizáciách na Slovensku pravidlom.

Poznanie aktuálneho stavu v riadení ľudských zdrojov a jeho konfrontovanie s modernými tendenciami v danej oblasti patrí k základným predpokladom jeho

* doc. Ing. Anna KACHAŇÁKOVÁ, CSc. – Mgr. Oľga NACHTMANNOVÁ, – Ing. Marieta MULÍKOVÁ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: kachanak@dec.euba.sk

zdokonaľovania a postupného približovania sa k úrovni vyspelých organizácií vo svete. Na identifikovanie súčasnej úrovne riadenia ľudských zdrojov na Slovensku sme preto v rokoch 1998 a 2000 zrealizovali široko koncipovaný dotazníkový prieskum v náhodne vybraných organizáciách.

Charakteristika súboru respondentov

Súbor respondentov v roku 1998 predstavovalo 236 organizácií a v roku 2000 to bolo 344 organizácií na Slovensku. Ich veľkostnú štruktúru dokumentuje tabuľka 1, z ktorej vyplýva, že najväčšie zastúpenie v prieskume mali organizácie s 50 – 300 zamestnancami. Skúmali sme len organizácie s minimálnym počtom 50 zamestnancov, aby bolo možné objektívne hodnotiť situáciu z hľadiska úrovne celého systému riadenia ľudských zdrojov (pozri graf 1).

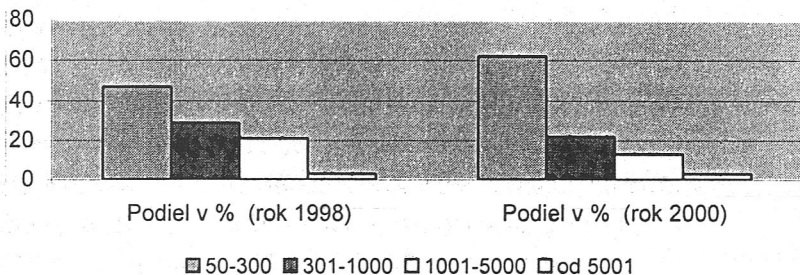
Tabuľka 1

Charakteristika súboru respondentov

Počet zamestnancov	50 – 300	301 – 1 000	1 001 – 5 000	od 5 001
Podiel v % (rok 1998)	47	29	21	3
Podiel v % (rok 2000)	62	22	13	3

Graf 1

Charakteristika súboru respondentov



Organizačné predpoklady riadenia ľudských zdrojov

Do riadenia zamestnancov vstupujú viaceré subjekty (partneri). Rozhodujúcu úlohu v ňom však zohrávajú personálne útvary, resp. v malých organizáciách personalisti. Sú garantom naplňovania cieľov a stratégií manažmentu v danej oblasti, to znamená, že koordinujú a z odbornej stránky usmerňujú všetkých, ktorí sú zaangażovaní do riadenia ľudí. Zabezpečujú, aby manažment konal efektívne vo všetkých záležitostiach týkajúcich sa ich zamestnancov a aby sa vytvorili optimálne podmienky na využitie potenciálu ľudí na ich vlastný prospech aj prospech organizácie.

Personálny útvar alebo aspoň personalistu malo v roku 1998 už 88 % a v roku 2000 asi 86 % organizácií. To znamená, že z formálneho hľadiska sa už začínajú vytvárať podmienky na rozvoj v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Veľkostná štruktúra skúmaných organizácií sa však prejavila v podieloch personalistov a personálnych útvarov. Najväčšie zastúpenie mali organizácie vo veľkostnej skupine 50 – 300 zamestnancov a v roku 2000 ich počet ešte vzrástol, čo sa prejavilo v raste podielu personalistov a v znížení vykazovaného podielu personálnych útvarov (pozri tab. 2 a graf 2).

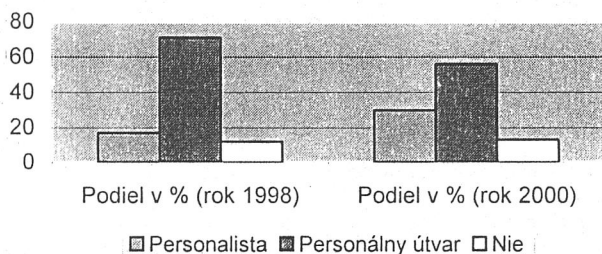
T a b u ľ k a 2

Existencia personálneho útvaru

Existencia personálneho útvaru	Podiel v %	
	1998	2000
Personalista	17	30
Personálny útvar	71	56
Nie	12	13

G r a f 2

Existencia personálneho útvaru



Uvedené výsledky prieskumu však vypovedajú o význame a predpokladoch rozvoja riadenia ľudských zdrojov v organizácii len do určitej miery. Súvisí to s viacerými faktormi. Predovšetkým samotný prieskum neumožňoval napríklad identifikovať charakteristiky personálneho útvaru a jeho poslania v organizácii, nebolo možné zistiť, či medzi jeho rozhodujúce činnosti patria koncepčné a metodicko-poradenské práce, alebo ide len o útvar s prevahou rutinných administratívnych činností. Čoraz výraznejšie dochádza aj k del'be práce medzi personálnymi útvarmi, resp. personalistami a líniovými manažérmi, ktorí sú vykonávateľmi mnohých personálnych funkcií a sú vlastne priamymi aktérmi v tejto oblasti v rámci nimi riadených útvarov a organizačných jednotiek.

Okrem uvedeného, váha zaangažovanosti jednotlivých subjektov riadenia ľudských zdrojov môže byť ovplyvnená aj zvýšením podielu samotných zamestnancov na riadení organizácie, čo môže v istej miere zjednodušovať prácu líniových

manažérov, prípadne aj personálneho útvaru (napr. účasť zamestnancov na tvorbe popisov práce a vlastné rozhodovanie o spôsobe vykonávanej práce, menej príkazov a kontrolných mechanizmov...), a taktiež zaangažovanosťou personálnych agentúr poskytujúcich služby na komerčnom základe.

Význam postavenia vedúceho personálneho útvaru v hierarchii riadenia organizácie a tým aj význam riadenia ľudských zdrojov v organizácii možno hodnotiť aj na základe toho, či má vedúci personálneho útvaru (PÚ) svoje stále miesto vo vrcholovom vedení organizácie. Ak áno, je predpoklad utvárania vhodných podmienok na riešenie strategických otázok v danej oblasti.

Ako však z ďalších údajov vyplýva (tab. 3 a graf 3), vrcholový manažment zatiaľ neprikladá riadeniu ľudských zdrojov takú váhu, ako mu prináleží. V roku 1998 len 63 % vedúcich personálnych útvarov bolo organizačne začlenených do vrcholového vedenia organizácie a v roku 2000 sa tento podiel ešte znížil na 53 %.

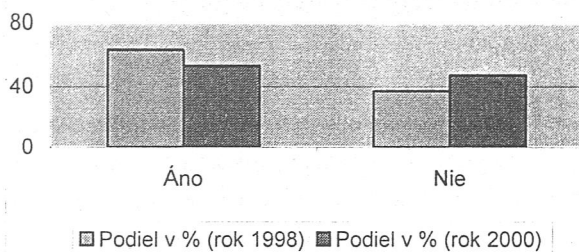
Tabuľka 3

Postavenie vedúceho v manažmente podniku

Vedúci personálneho útvaru a manažment	Podiel v %	
	1998	2000
Áno	63	53
Nie	37	47

Graf 3

Postavenie vedúceho v manažmente podniku



Zaujímavé je práve zníženie podielu vedúcich personálnych útvarov, ktorí sú súčasťou najvyššieho vedenia v roku 2000, oproti roku 1998. Je len málo pravdepodobné, že by to súviselo s tým, že dochádza k znižovaniu významu riadenia ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku. Skôr tu ide o určité prechodné obdobie medzi fungovaním „starých“ útvarov personálnej práce a vznikom a formovaním moderných útvarov riadenia ľudských zdrojov. Podobný priebeh v tejto oblasti sa zaznamenal aj v Českej republike.

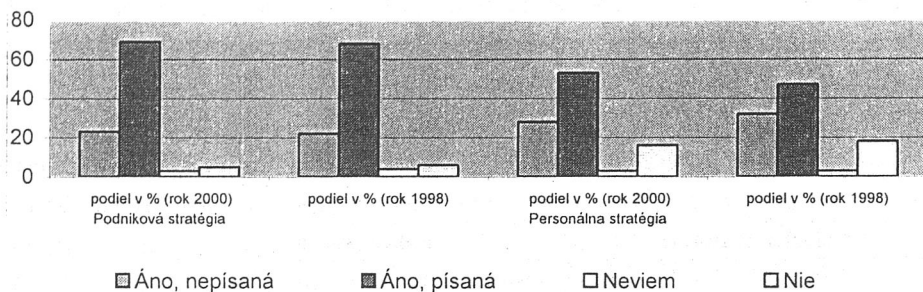
Tabuľka 4

Podniková a personálna stratégia

	Podniková stratégia		Personálna stratégia	
	podiel v %			
	1998	2000	1998	2000
Áno, nepísaná	23	22	28	32
Áno, písaná	69	68	53	47
Neviem	3	4	3	3
Nie	5	6	16	18

Graf 4

Podniková a personálna stratégia



O tom, že nie sú dostatočne vytvorené podmienky na koncepcnú prácu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, svedčia aj výsledky dokumentujúce existenciu personálnej stratégie v písomnej podobe. Zatiaľ čo podnikovú stratégiu malo podľa výsledkov prieskumu k dispozícii v roku 1998 až 92 % a v roku 2001 približne 90 % organizácií, personálnu stratégiu vykázalo v sledovaných obdobiach len 81 %, resp. 79 % organizácií. Hoci tieto údaje sú porovnateľné s vyspelými európskymi krajinami, menej priaznivo sa javí situácia vo forme uplatňovanej stratégie, a to najmä personálnej stratégie. Len 53 %, resp. 47 % organizácií ju má v písomnej forme, čo nemožno považovať za dostačujúce. Stratégie ľudských zdrojov totiž determinujú spôsob uspokojovania strategických potrieb podnikania a tým dávajú personálnym aktivitám zmysel účelnosti a vnútornú súdržnosť nových postupov, čo len ťažko možno v plnej miere predpokladať pri nepísanej stratégii.

Formovanie pracovného potenciálu organizácie

Výsledky prieskumu v oblasti formovania pracovného potenciálu organizácií poukazujú na nekompletné a nesystémové uplatňovanie jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov bez rešpektovania moderných trendov v tejto oblasti.

Hlavným predpokladom moderného riadenia ľudských zdrojov je dobre navrhnutá práca. Pracovné miesta a funkcie predstavujú základné jednotky v organizačnej štruktúre každého podniku. Len ak sú dobre naplánované a dôsledne sa aj vykonávajú, darí sa plniť podnikové ciele. To však vyžaduje, aby zamestnanci útvaru riadenia ľudských zdrojov boli oboznámení s obsahom prác, ktoré sa v podniku vykonávajú. Umožňuje im to predovšetkým kvalitný informačný systém, ktorý zahŕňa všetky detailné informácie o akejkolvek práci a je východiskom k profesionálnym zásahom v riadení personálu. Čím lepšie podmienky pre riadenie ľudských zdrojov sa v podniku vytvoria na základe poznania práce, tým existuje menšie riziko omylov.

Informácie o jednotlivých prácach a predpokladoch na ich vykonávanie by sa mali zhromažďovať na základe komplexnej *analýzy práce* (pracovných miest), ktorá tvorí základňu diagnózy práce, a napokon aj personálneho rozhodovania v rôznych oblastiach.

Pri analýze práce možno uplatniť rôzne informácie, a to jednak z bežne dostupných podkladov (operatívna a syntetická evidencia, výkazy, rozbor, správy, pracovné postupy, technologické predpisy, sústava noriem, kalkulácií a pod.), jednak z ďalších prameňov prostredníctvom súboru rôznych metód a techník (manažérsky úsudok, dotazníky, rozhovory, pozorovanie a pod.) v konkrétnych objektoch skúmania. Obyčajne je potrebné použiť niektoré kombinácie týchto metód, aby sa získala celková predstava o úlohách a o fyzických, duševných, sociálnych a environmentálnych požiadavkách práce.

Z uvedeného vyplýva, že analýza práce predpokladá značné úsilie, čas a financie. Ak sa však pri výbere jednotlivých metód vychádza z racionálnej úvahy zohľadňujúcej substitučné vzťahy, tak možno dospieť k rozumnému využitiu úsilia, času a financií. Starostlivé spracovanie informácií z analýzy práce vytvára napokon základňu na vypracovanie integrovaného systému riadenia ľudských zdrojov, zahŕňajúceho plánovanie ľudských zdrojov, výber zamestnancov, hodnotenie pracovného výkonu, hodnotenie a klasifikáciu práce, vzdelávanie a rozvoj kariéry zamestnancov.

Preto nemožno považovať v tomto smere za vyhovujúci stav, keď analýza práce je založená v prevažnej miere na subjektívnom hodnotení manažéra. Takto získané informácie nevytvárajú dostatočnú základňu jednak na zdokonaľovanie fungovania samotného pracovného miesta, jednak na formovanie integrovaného systému riadenia ľudských zdrojov.

Môže to byť prejavom určitého podceňovania významu tejto funkcie v celkovom systéme riadenia ľudských zdrojov. Ako vyplýva z údajov tabuľky 5, rezervy sú napríklad v uplatňovaní dotazníkovej metódy a priameho pozorovania a merania.

T a b u ľ k a 5

Metódy analýzy práce

Metódy	Vždy		Často		Niekedy		Nepoužíva sa	
	podiel v %							
	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Manažérsky úsudok	29	32	44	47	15	11	12	10
Riadený rozhovor	19	15	38	40	32	30	11	15
Dotazníková metóda	10	8	10	10	29	27	51	55
Hodnotenie kritických prípadov	13	11	22	21	38	39	27	29
Výkon pozorovateľom	6	3	10	10	30	26	54	61
Priame pozorovanie a meranie	18	15	33	23	27	26	22	36

Získavanie zamestnancov patrí k najdôležitejším a permanentným činnostiam v riadení ľudských zdrojov. Jeho cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala vždy včas dostatočný počet vhodných uchádzačov o voľné pracovné miesta a aby náklady na všetky činnosti s tým súvisiace boli primerané. V rámci voľby stratégie hľadania potenciálnych uchádzačov je dôležité správne sa rozhodnúť o určení ich zdrojov. Jednotlivé organizácie sa v nadväznosti na svoju personálnu politiku môžu totiž orientovať buď prevažne na svoje vlastné (vnútorné) zdroje zamestnancov, alebo uprednostniť prílev nových myšlienok prostredníctvom získaných „hotových“ ľudí z vonkajšieho prostredia organizácie, prípadne využívať i kombináciu týchto zdrojov. Konečné rozhodnutie o zdroji získavania zamestnancov je podmienené konkrétnymi potrebami organizácie, jej veľkosťou, konkurencieschopnosťou, situáciou na trhu práce a ďalšími okolnosťami.

Súčasnú modernú riadenie ľudských zdrojov pritom preferuje zásadu, že pri rovnakých profesijných a kvalifikačných predpokladoch by sa mali uprednostniť uchádzači z radov súčasných zamestnancov. Má to celý rad výhod. Zamestnanci sú motivovaní k dosahovaniu lepších výsledkov, keď je predpoklad, že ich snaha môže byť ocenená povýšením. Dôležitý je i fakt, že pri obsadzovaní pozícií z vnútorných zdrojov podnik pozná, koho na dané miesto zaraďuje. Zamestnanec nie je pre neho *tabula rasa*. Na druhej strane, aj zamestnanec pozná, „do čoho ide“, v značnej miere teda odpadá nebezpečenstvo kognitívnej disonancie. A nemôžeme opomenúť ani nižšie náklady pri využití tohto zdroja.

Keďže však možnosti väčšieho využitia týchto zdrojov sú len vo veľkých organizáciách, a často je potrebné pokryť potrebu zamestnancov disponujúcich novými kompetenciami, ktoré ešte v danej organizácii nie sú zastúpené, je nevyhnutné získavať zamestnancov aj z vonkajších zdrojov. Využitie týchto zdrojov má tiež viacero pozitív. Predovšetkým to predstavuje podstatne širšiu základňu výberu. Získavajú sa „hotoví zamestnanci“, teda znižujú sa náklady na vzdelávanie. Zamestnanca zvonka spravidla akceptujú podriadení skôr než bývalého kolegu. A navyše pohľad nezaťažený stereotypom vnímania reality prinesie množstvo nových myšlienok a nápadov.

Organizácia pri zverejňovaní svojho záujmu o obsadenie niektorého pracovného miesta môže používať rôzne metódy. Ich výber v určitej situácii závisí najmä od významu pracovného miesta, zdrojov potenciálnych uchádzačov, a nakon aj od finančných možností organizácie.

Ako dokumentujú údaje v tabuľke 6, k najrozšírenejším metódam získavania zamestnancov v organizáciách na Slovensku patrí zatiaľ inzercia v novinách, spolupráca s úradmi práce, využitie vlastnej databázy a odporúčania vlastných zamestnancov organizácie. Hoci efektívne uplatňovanie týchto metód má svoje významné miesto v procese získavania nových zamestnancov, je potrebné zamýšľať sa aj nad možnosťami adekvátneho využitia ďalších skúmaných metód. Ide najmä o využitie špecializovaných sprostredkovateľských a poradenských agentúr, ktoré vôbec nevyužívalo 51 % organizácií v roku 1998, resp. až 54 % organizácií v roku 2000. Náklady spojené s touto profesionálnou službou môžu byť síce vysoké (najmä pri *executive search*, prípadne *head hunting*), praktické skúsenosti však potvrdzujú, že dobré agentúry dokážu dokonale zhodnotiť uchádzačov a rozhodnúť sa pre takého, ktorý spĺňa požiadavky na dané pracovné miesto. Je to však významne podmienené správnym výberom agentúry.

Tabuľka 6

Metódy používané pri vyhľadávaní zamestnancov

Metódy používané pri vyhľadávaní zamestnancov	Inzercia v novinách		Vývesky		Návšteva vzdelávacích inštitúcií		Prostredníctvom úradu práce		Odporúčania pracovníkov organizácie		Využitím vlastnej evidencie		Využitím špecializovaných agentúr	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Vždy	14	16	11	6	5	2	18	12	4	3	14	15	5	3
Často	37	32	15	15	13	10	32	25	29	32	37	30	8	8
Niekedy	40	37	29	28	43	32	32	36	59	49	38	41	36	30
Nikdy	9	13	45	47	39	50	18	24	8	12	11	12	51	54
Neviem	0	2	0	4	0	6	0	3	0	4	0	2	0	5

Málo sa zatiaľ využíva aj spolupráca so vzdelávacími inštitúciami. Túto metódu si v roku 1998 nezvolilo 39 % organizácií, resp. až 50 % organizácií v roku 2000. Aj keď zhoršenie situácie v tejto oblasti možno do určitej miery zdôvodniť štruktúrou súboru respondentov v jednotlivých rokoch, v konečnom dôsledku to poukazuje na rezervy v efektívnom využívaní jednotlivých metód získavania zamestnancov.

Dobré výsledky sa pri tejto metóde môžu dosiahnuť tým, že so študentmi stredných a vysokých škôl sa nadväzujú kontakty už počas štúdia, s cieľom spoznať ich a vyvolať u nich záujem o prácu v danej organizácii. Je to finančne nenáročná metóda a v prípade, že obsadzované pracovné miesto nevyžaduje pracovné skúsenosti, aj veľmi účelná metóda. Jej uplatnenie predpokladá však dobre vybudovaný systém interného vzdelávania zamestnancov.

Nevyužívanie vývesiek v širšom meradle, to znamená v 45 % organizácií v roku 1998, resp. až v 47 % organizácií v roku 2000, možno zdôvodniť tým, že aj keď ide o určitú obdobu inzerovania, ich veľkým nedostatkom je obmedzená možnosť oslovenia potenciálnych uchádzačov, zredukovaná len na okruh miesta ich zverejnenia.

Správny *výber zamestnancov* je nevyhnutným predpokladom efektívneho plnenia úloh organizácie. Je to dané skutočnosťou, že každý z uchádzačov o zamestnanie disponuje istými osobnými predpokladmi, určitou kvalifikačnou, výkonnou a osobnostnou kapacitou, ktoré predstavujú jeho individuálnu spôsobilosť. Zároveň vykonávanie úloh na každom pracovnom mieste predpokladá z hľadiska profilu zamestnancov pomerne jednoznačne vymedzený súbor požiadaviek. Na základe odborného posúdenia uchádzača o zamestnanie a špecifikácie požiadaviek na zamestnanca v súvislosti s daným pracovným miestom by vo výberovom procese malo dôjsť k ich zosúladieniu. V praxi to vyžaduje celý rad činností spojených so selekciou uchádzačov a s výberom najvhodnejšieho uchádzača. Vykonáva sa to na základe rôznych metód, ktorých použitie podmieňuje najmä charakter pracovného miesta, politika výberu zamestnancov, štruktúra výberového tímu, finančné prostriedky určené na výber, situácia na trhu práce, časové možnosti výberu, rozhodnutie o využití niektorého zdroja zamestnancov. Obyčajne sa jednotlivé metódy kombinujú, aby sa pre rozhodnutie získalo čo najširšie spektrum informácií o uchádzačovi, ktoré ho odlišujú od ostatných a ktoré môžu rozhodnúť o jeho úspešnosti vo výberovom procese. V rámci metodologickej prípravy výberu zamestnancov je preto predovšetkým potrebné zostaviť vhodný a účinný súbor metód výberu vzhľadom na určené kritériá výberu a prediktory úspešného výkonu. Pritom v modernom riadení ľudských zdrojov, okrem tradičných metód výberu zamestnancov, založených najmä na hodnotení vedomostí, skúseností a zručností, sa preferujú aj také metódy výberu, pomocou ktorých je možné zistiť aj schopnosť uchádzačov pracovať v tíme, ako aj ich vhodnosť z hľadiska špecifickej kultúry danej organizácie.

Z výsledkov prieskumu (pozri tab. 7) vyplynulo, že pri výbere zamestnancov absentuje širšie uplatňovanie náročnejších metód výberu, ktoré by sa mohli uplatniť najmä pri výbere manažérov. Ide predovšetkým o metódu *assessment centre*, ktorej podstatou je diagnostikovanie vhodného uchádzača spomedzi viacerých účastníkov (uchádzačov o zamestnanie). Metóda *assessment centre* využíva celý rad postupov. Medzi štandardné metódy používané na hodnotenie skupiny uchádzačov patrí rozhovor, manažérske hry, skupinové diskusie, sebaaprezentácia, špeciálne psychodiagnostické testy, modelové záťažové situácie a pod. Aby sa pritom zabezpečila objektivita hodnotenia, do celého procesu je zaangažovaná skupina hodnotiteľov pozostávajúca z vyšších a vrcholových manažérov, psychológov, prípadne i ďalších odborníkov. Tí sa zameriavajú na hodnotenie

originality prístupu, tvorivosť, prístup k riešeniu problémov, správanie uchádzačov, ich úsudok, prijímanie rozhodnutí, schopnosť pracovať v tíme, komunikačné i vodcovské schopnosti a ďalšie predpoklady potrebné na zastávanie danej pozície, ako aj ich postupné identifikovanie sa s kultúrou organizácie.

T a b u ľ k a 7

Špeciálne metódy výberu zamestnancov

Metódy	Vždy		Väčšinou		Niekedy		Málokedy		Nikdy	
	podiel v %									
	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Psychometrické testy	9	6	8	7	20	19	12	17	51	50
Assessment centre	1	0	1	1	11	5	7	10	80	84
Referencie	7	8	22	22	44	42	13	13	14	16

To, že zo skúmanej vzorky 80 %, resp. v roku 2000 až 84 % organizácií nikdy nevyužíva túto metódu, možno zdôvodniť najmä tým, že ide o časovo a finančne náročnú metódu a pri výbere zamestnancov z externých zdrojov, napriek jej nesporným prednostiam, ju využívajú skôr len veľké organizácie. Častejšie sa táto metóda v praxi aplikuje pri identifikovaní vlastného manažérskeho potenciálu, resp. pri zabezpečení jeho rozvoja.

Výberové testy predstavujú objektívne a štandardizované meranie vzorky individuálneho správania, umožňujúce aj porovnávanie viacerých osôb. Existuje množstvo rôznych testov, každý z nich však má len určitú, obmedzenú použiteľnosť a aj to len v kombinácii s inými metódami výberu. Účinnosť testu závisí nielen od dômyselnosti jeho zostavenia, ale aj od rešpektovania jeho účelu a znalostí i rozhl'adenosti osôb, ktoré ho vyhodnocujú. Výsledky z realizovaného prieskumu v oblasti psychometrických testov možno preto považovať za primerané. Vyplýva to jednak zo šírky použiteľnosti výberových testov, ako jednej z doplnujúcich metód na hodnotenie uchádzačov o zamestnanie, jednak z toho, že po celkovej explózii v ich používaní začiatkom 90. rokov dochádza v súčasnosti už k triezvejšiemu posudzovaniu ich využívania.

Pri rozhodovaní o výbere uchádzačov sa uplatňujú aj *referencie*, ktoré umožňujú overiť si informácie získané zo žiadosti o prijatie, z dotazníka i zo životopisu a taktiež rozširujú škálu týchto informácií. Znalosť práce s referenciami a ich vhodné použitie v procese výberu uchádzačov umožňujú odhaliť nepravdivé i prekrútené údaje a zabrániť tak stratám, ktoré by prípadne mohli byť spôsobené nesprávnym výberom zamestnancov. Údaje z prieskumu dokumentujú však skutočnosť, že táto metóda sa ešte výraznejšie nepresadila v organizáciách na Slovensku, zatiaľ ide skôr len o jej sporadické uplatňovanie. Príčinou tohto stavu môže byť na jednej strane nepripravenosť personalistov pre prácu s referenciami,

a na druhej strane problém objektivnosti – či už veľmi priaznivých, alebo negatívne ladených informácií.

V systéme riadenia ľudských zdrojov by na fázu prijatia nového zamestnanca mal nadväzovať proces jeho *adaptácie*. Novým zamestnancom je potrebné vytvoriť také podmienky, aby sa naučili dobre vykonávať svoju prácu na novom pracovisku, vžili sa do existujúceho systému medziľudských vzťahov a prijali hodnoty a tradície organizácie.

Pritom v každej organizácii by mal existovať určitý systém adaptácie nových zamestnancov, ktorý by vytváral organizačné predpoklady na realizáciu adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov na základe individuálnych programov adaptácie.

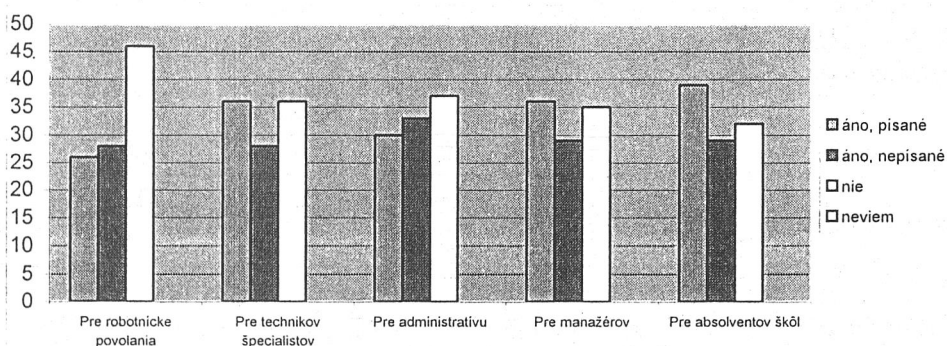
Tabuľka 8

Adaptačné programy

Vypracované adaptačné programy	Pre robotnícke povolania		Pre technikov špecialistov		Pre administratívu		Pre manažérov		Pre absolventov škôl	
	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Áno, písané	26	18	36	30	30	27	36	31	39	32
Áno, nepísané	28	28	28	29	33	34	29	34	29	31
Nie	46	48	36	35	37	37	35	32	32	33
Neviem	0	6	0	6	0	2	0	3	0	4

Graf 5

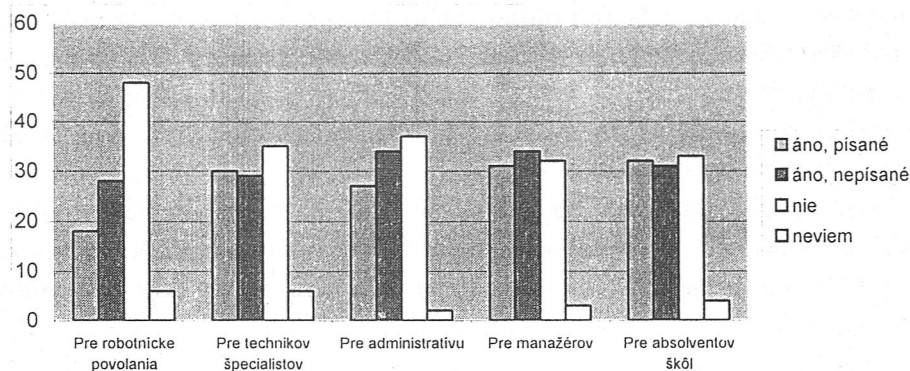
Adaptačné programy (rok 1998)



Vzdelávanie zamestnancov v každej organizácii je nevyhnutnosťou, jeho charakter, úroveň a intenzita sa však môžu odlišovať podľa konkrétnych potrieb organizácie. Dôležité pritom je, aby vzdelávanie bolo efektívne, to znamená, že musí byť dobre organizované a systematické, prebiehať nepretržite v rámci opakujúceho sa cyklu.

Graf 6

Adaptačné programy (rok 2000)



Účinnosť vzdelávacích aktivít predpokladá sústavné zisťovanie a analyzovanie skutočnej potreby vzdelávania. Ide vlastne o rozpoznanie disproporcie medzi požiadavkami pracovných miest a kvalifikačnými predpokladmi zamestnancov z hľadiska súčasných aj budúcich podmienok. Aj keď presné určenie potreby odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov nie je v praxi bez problémov a zakladá sa najmä na odhadoch a aproximatívnych postupoch, nie je možné toto východisko každého vzdelávacieho cyklu ignorovať. Za neadekvátny preto treba považovať stav, keď len 66 % organizácií vykonáva analýzu potreby vzdelávania (pozri tab. 9 a graf 7).

Tabuľka 9

Analýza potrieb vzdelávania

	Podiel v %	
	1998	2000
Áno	66	66
Neviem	5	6
Nie	29	28

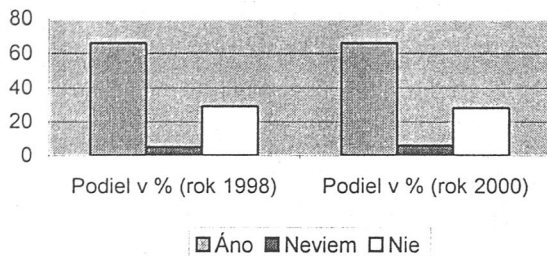
Efektívnosť vzdelávacích programov je vo veľkej miere podmienená výberom vhodných metód vzdelávania zamestnancov, ktoré predstavujú prostriedky a spôsoby využívané pri prenose a osvojovaní si vedomostí, zručností, postojov a skúseností.

Uplatňovanie jednotlivých metód podmieňujú však konkrétne potreby a podmienky v organizácii (zloženie študijnej skupiny, ciele programu, časový priestor na vzdelávanie, finančné a materiálne podmienky ...). Vývoj vo vyspelých krajinách smeruje skôr k širšiemu využívaniu aktívnejších metód vzdelávania

a metód vedúcich k sebarozvoju zamestnancov. Vzdelávacie aktivity sa orientujú nielen na vedomostný profil zamestnancov, ale aj na ich hodnotový systém, čím sa rozumie celková kompetencia jednotlivých zamestnancov.

Graf 7

Analýza potrieb vzdelávania



Výsledky prieskumu v tejto oblasti, ktoré máme k dispozícii len za rok 2000 (v roku 1998 sa zisťoval len podiel organizácií, ktoré nepoužívajú dané metódy, resp. či poklesol, alebo vzrástol ich podiel), potvrdzujú, že v organizáciách na Slovensku sa preferujú tradičné metódy vzdelávania, ako je inštruktáž, konzultovanie, prednášky s diskusiou a poverenie úlohou. Zatiaľ značne zaostáva uplatňovanie metód vyžadujúcich aktívny prístup zamestnancov, podporujúcich ich sebarozvoj, a podceňuje sa aj vzdelávanie v oblasti manažmentu zmien. Málo sa využíva najmä *assessment centre*, rolové hry, fyzická simulácia, film a video, ale aj rotácia, *mentoring* a *coaching*. Tento problém zrejme súvisí s viacerými faktormi. Je to často ešte nepochopenie aktuálnej potreby vzdelávania, vyvolanej realitou zmien a neochotou investovať do formovania pracovného potenciálu (tab. 10).

Tabuľka 10

Metódy vzdelávania zamestnancov

	Metódy vzdelávania zamestnancov (v %)														
	Inštruktáž	Coaching	Mentoring	Konzultovanie	Rotácia	Poverenie úlohou	Asistovanie	Prednáška a diskusia	Vzdelávanie pomocou počítačov	Demonštrovanie	Film a video	Fyzická simulácia	Rolové hry	Prípadové štúdie	Assessment center
Vždy	39	6	3	15	3	11	2	15	5	5	1	1	1	1	1
Často	43	20	13	53	12	39	24	41	29	16	12	5	7	13	1
Niekedy	12	27	29	22	33	29	43	31	32	42	30	11	14	27	9
Nikdy	2	31	40	4	37	13	18	7	26	22	43	67	62	46	69
Neviem	4	16	15	6	15	8	13	6	8	15	14	16	16	13	20

Cyklus vzdelávania by vždy malo uzavierať *hodnotenie efektívnosti vzdelávania*, ktoré je zároveň východiskom na identifikáciu jeho potrieb, ktorou sa začína vlastne ďalší proces. Hodnotenie by malo dať odpoveď na otázku, v akej miere sa splnili ciele vzdelávania. Konkrétne poznatky z prieskumu dokumentujú, že aj v tejto oblasti majú organizácie na Slovensku ešte rezervy, hoci v roku 2000 nastal určitý posun k lepšiemu. Podiel organizácií uskutočňujúcich hodnotenie efektívnosti vzdelávania vzrástol zo 66 % na 70 %. Napriek tomu, v hodnotení vzdelávacích aktivít prevažuje stále len formálne hodnotenie vzdelávacích aktivít bezprostredne po ich uskutočnení (tab. 11 a graf 8).

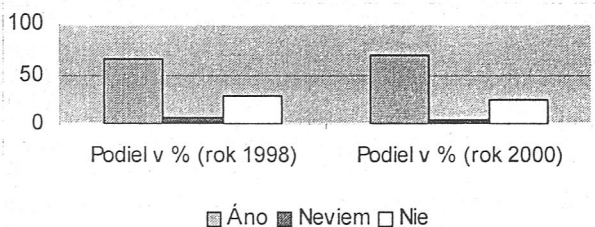
Tabuľka 11

Efektívnosť podnikového vzdelávania

	Podiel v %	
	1998	2000
Áno	66	70
Neviem	6	5
Nie	28	25

Graf 8

Efektívnosť podnikového vzdelávania



V modernej organizácii sa *hodnotenie výkonu zamestnancov* považuje za dôležité východisko na zdokonalenie jej chodu. Na základe bilancovania reálneho pracovného potenciálu, s ktorým organizácia disponuje, a požadovaného z hľadiska prijatých cieľov, možno programovo rozvíjať vedomosti, zručnosti, postoje, hodnotovú orientáciu, tvorivosť, motiváciu, kooperatívnosť a ďalšie charakteristiky u každého zamestnanca. Okrem samotného rozvoja zamestnancov môže mať hodnotenie pozitívny vplyv na celý systém riadenia ľudských zdrojov, čo by sa malo napokon prejaviť vo zvyšovaní efektívnosti organizácie.

Na hodnotenie výkonov by sa mal v každej organizácii prijať efektívny, spohľadlivý a všeobecne akceptovateľný systém hodnotenia. Formálne hodnotenie pracovného výkonu je potrebné chápať ako proces, v ktorom organizácia hodnotí výkon, a súčasne aj žiaduce kompetencie a pracovné správanie zamestnancov.

Základné kritériá hodnotenia by mali skutočne vyjadrovať to, čo prispieva k úspešnému pracovnému výkonu. Zároveň musí byť hodnotenie praktické a zrozumiteľné pre hodnotených i hodnotiteľov. Účinnosť hodnotenia je do značnej miery podmienená subjektom, ktorý hodnotenie vykonáva. Vo všeobecnosti sa výber hodnotiteľov podmieňuje najmä možnosťou daného subjektu sledovať pracovný výkon, jeho schopnosťou vykonať hodnotenie a dokázať získané výsledky v praxi využiť. Za najkompetentnejšiu osobu sa v tomto smere považuje priamy nadriadený manažér. Ten najlepšie pozná situáciu na pracovisku hodnoteného zamestnanca, môže mu poskytovať priamu väzbu o dosiahnutom pracovnom výkone a spolu s ním dohodnúť rôzne opatrenia a ďalšie aktivity. Zároveň získava prehľad o výsledkoch všetkých svojich podriadených, čo je nevyhnutným predpokladom správnych rozhodnutí v takých oblastiach, ako sú odmeňovanie, vzdelávanie a kariéra zamestnancov. Je možné využiť aj zaangažovanie ďalších subjektov do hodnotenia zamestnancov. Môžu to byť spolupracovníci, zákazníci či klienti, alebo aj externá hodnotiteľská agentúra. Vhodná je aj kombinácia uvedených možností.

Nemožno preto považovať za vyhovujúci taký stav, ktorý dokumentujú výsledky prieskumu realizovaného v danej oblasti v organizáciách na Slovensku. V mnohých organizáciách totiž neexistujú systémy hodnotenia pre všetkých zamestnancov, ktoré sú dôležitým predpokladom riadenia ich výkonu. Dokonca aj v kategórii manažérov i špecialistov a technikov sa uvádza len približne 70 %-ný podiel.

Najčastejšie hodnotí zamestnancov ich bezprostredne nadriadený, resp. ešte o stupeň vyššie nadriadený, menej sa uplatňuje sebahodnotenie zamestnanca – len 18 %. Sebahodnotenie môže pôsobiť ako motivačný prvok, a zároveň ako podporný prostriedok objektivizácie procesu hodnotenia.

Tabuľka 12

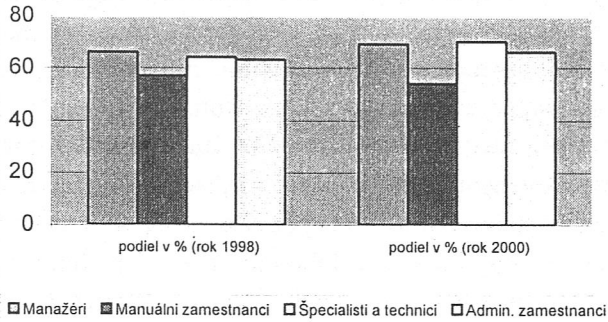
Existencia systému hodnotenia zamestnancov

	Podiel v %	
	1998	2000
Manažéri	66	69
Manuálni zamestnanci	57	54
Špecialisti a technici	64	70
Administratívni zamestnanci	63	66

Výsledky hodnotenia zamestnancov nachádzajú v organizáciách na Slovensku pomerne široké využitie. Najviac to bolo v oblasti odmeňovania zamestnancov podľa individuálneho výkonu, kde ich v roku 1998 uplatňovalo 63 % a v roku 2000 až 71 % organizácií.

Graf 9

Existencia systému hodnotenia zamestnancov



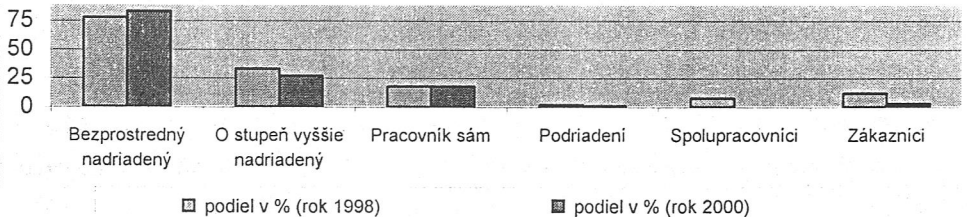
Tabuľka 13

Hodnotenie zamestnancov

Hodnotenie vykonáva	Podiel v %	
	1998	2000
Bezprostredný nadriadený	78	83
O stupeň vyššie nadriadený	33	27
Pracovník sám	18	18
Podriadení	2	1
Spolupracovníci	8	0
Zákazníci	12	3

Graf 10

Hodnotenie zamestnancov vykonáva



Ďalej sa tieto výsledky používali najmä pri zdokonaľovaní organizácie práce, stanovení potreby vzdelávania zamestnancov a identifikovaní zamestnancov vhodných na povýšenie, menej pri stanovení celkovej potreby vzdelávania v jednotlivých organizáciách a taktiež pri rozvoji kariéry zamestnancov.

Napriek pomerne širokému spektru konkrétneho využívania výsledkov hodnotenia, môžeme konštatovať, že vo všetkých skúmaných možnostiach existujú ešte značné rezervy.

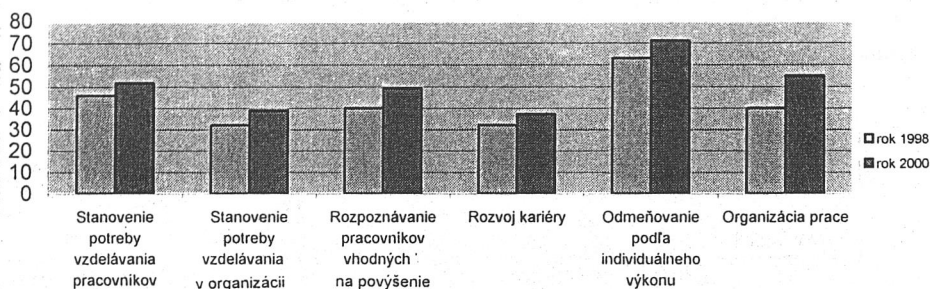
T a b u ľ k a 14

Využitie výsledkov hodnotenia

Využitie výsledkov hodnotenia	Podiel v %	
	1998	2000
Stanovenie potreby vzdelávania pracovníkov	46	52
Stanovenie potreby vzdelávania v organizácii	32	39
Rozpoznávanie pracovníkov vhodných na povýšenie	40	49
Rozvoj kariéry	32	37
Odmeňovanie podľa individuálneho výkonu	63	71
Organizácia práce	40	55

G r a f 11

Možnosti využitia hodnotenia zamestnancov



Organizácia pracovného času

Vo vyspelých krajinách dochádza k zásadným zmenám v dĺžke a spôsobe rozvrhovania pracovného času. Považuje sa to za významný prostriedok humanizácie práce, čo napokon vedie k zvýšeniu bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, ako aj obsažnosti pracovných činností. Podstatou zmien je snaha maximálne prispôbiť časové podmienky práce potrebám a požiadavkám človeka.

V podmienkach Slovenska sa spomedzi inovovaných režimov doteraz najviac využíva pružný pracovný čas, ktorý v roku 2000 uplatňovalo 66 % organizácií, potom to bola práca na skrátený úväzok, ktorú využívalo 58 % organizácií, predĺžené pracovné zmeny 52 % organizácií a dočasnú, príležitostnú prácu zaviedlo 46 % organizácií. V tejto skupine sa sledovali aj tie organizácie, ktoré využívajú zadávanie prác iným organizáciám. Túto formu využilo 56 % organizácií. Úplne na periférii záujmu však zatiaľ ostáva využitie práce doma (*telework*) – len 2 % organizácií a podielového pracovného času – len 6 % organizácií.

Takéto zásadnejšie zmeny v organizácii pracovného času prinášajú so sebou nesporné výhody. Ich širšie uplatnenie v našich podmienkach naráža zatiaľ na viaceré bariéry, ako je napríklad neochota manažérov uplatňovať inovované režimy práce, ale aj existujúca legislatíva.

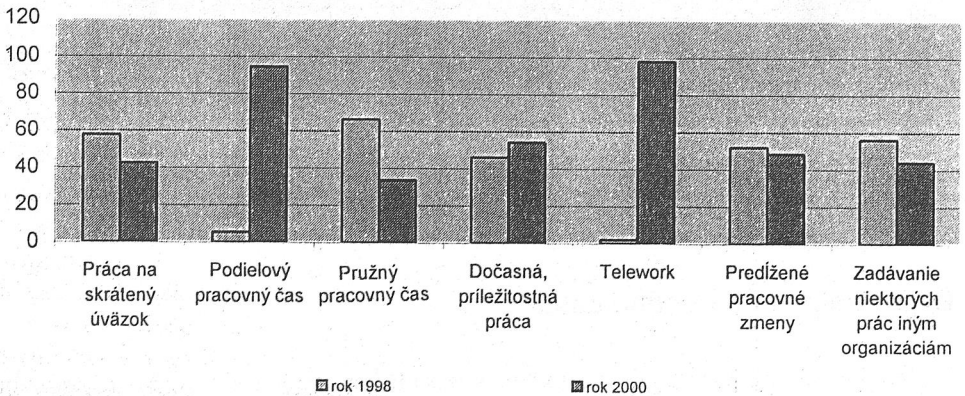
T a b u ľ k a 15

Neštandardné pracovné režimy (rok 2000)

Neštandardné pracovné režimy	Áno (v %)	Nie (v %)
Práca na skrátený úväzok	58	42
Podielový pracovný čas	6	94
Pružný pracovný čas	66	34
Dočasná, príležitostná práca	46	54
Telework (práca doma)	2	98
Predĺžené pracovné zmeny	52	48
Zadávanie niektorých prác iným organizáciám	56	44

G r a f 12

Neštandardné pracovné režimy



Pri práci doma (*telework*) je to tiež často absencia modernej spojovacej techniky, ktorá je nevyhnutným predpokladom uplatnenia tejto formy práce, ale i zvýšené náklady súvisiace so zabezpečením prenosu dát. Záujem zamestnancov je do značnej miery podmienený tým, že takáto práca znamená pre nich obvyčajne nižšiu mzdu a jej dôsledkom je aj absencia sociálnych kontaktov. Nezáujem o podielovú formu práce vyplýva pravdepodobne najmä z toho, že ide vlastne o osobitnú formu práce na skrátený pracovný čas a tá je viazaná na vlastnú dohodu zamestnancov a nimi prijatú deľbu práce.

V podmienkach Slovenskej republiky v dohľadnom čase však nemožno v dohľadnom čase rátať ani so zvýšením záujmu o podielovú formu pracovného času, hoci by sa tým mohla čiastočne riešiť alarmujúca miera nezamestnanosti, pokiaľ sa nestane voľný pracovný čas jedným zo základných motivačných faktorov.

Zhrnutie najdôležitejších poznatkov

Prezentované výsledky prieskumu úrovne riadenia ľudských zdrojov naznačujú, že z formálneho hľadiska sa situácia v danej oblasti v organizáciách na Slovensku zlepšuje. Personálny útvar alebo aspoň personalistu malo v roku 2000 až 86 % organizácií, nie vždy však tieto subjekty zabezpečujú koncepčné a metodicko-poradenské činnosti, často tu prevažujú zatiaľ len administratívne činnosti.

Okrem toho efektívnosť ich práce je poznačená aj tým, že ani nie polovica organizácií má vypracovanú personálnu stratégiu v písomnej podobe, a teda je otáznym zmysel, účelnosť a súdržnosť jednotlivých uplatňovaných postupov. Taktiež vrcholový manažment nedoceňuje vždy význam riadenia ľudských zdrojov pri zabezpečovaní prosperity jednotlivých organizácií, o čom svedčí aj to, že len 53 % organizácií začlenilo vedúcich personálnych útvarov do svojho vrcholového vedenia. Ešte stále si neuvedomujú, že ľudské zdroje majú minimálne rovnakú váhu ako zdroje materiálne, finančné a informačné.

Z hľadiska formovania pracovného potenciálu je pre organizácie na Slovensku ešte často príznačné nesystémové uplatňovanie jednotlivých činností riadenia ľudských zdrojov bez adekvátneho rešpektovania moderných trendov v tejto oblasti. Analýza práce, ktorá vytvára základy celého systému riadenia ľudských zdrojov, je doteraz v prevažnej miere založená len na subjektívnom hodnotení manažérov.

Rezervy sú aj vo vyhľadávaní a výbere nových zamestnancov, najmä z hľadiska uplatňovaných metód. Získavanie zamestnancov je málo orientované do vzdelávacích inštitúcií a špecializovaných sprostredkovateľských a poradenských agentúr. Podľa výsledkov prieskumu tieto možnosti využíva len asi 50 % organizácií.

Pri výbere zamestnancov sa zaznamenalo zaostávanie v uplatňovaní náročnejších metód, ako je napríklad metóda *assessment centre*, ktorá umožňuje komplexné zhodnotenie uchádzačov s využitím celého radu postupov. Za veľmi podceňovanú oblasť možno považovať adaptáciu nových zamestnancov. Výrazne absentuje využívanie adaptačných programov v písomnej podobe pri všetkých sledovaných kategóriách zamestnancov. Tento negatívny trend sa napokon odráža v celej oblasti vzdelávania zamestnancov, ktoré sa uskutočňuje spravidla len s využitím tradičných metód vzdelávania a neadekvátne sa pristupuje aj k zisťovaniu potreby vzdelávania a k hodnoteniu jeho výsledkov – prevažuje len formálne hodnotenie vzdelávacích aktivít bezprostredne po ich uskutočnení. Hodnotenie výkonu zamestnancov taktiež ešte zaostáva. Stále nie sú pravidlom systémy hodnotenia pre všetkých zamestnancov a rezervy sú aj vo využívaní výsledkov hodnotenia v jednotlivých činnostiach riadenia ľudských zdrojov.

Stráca sa tak významný nástroj ich zdokonaľovania a dôležitý predpoklad riadenia výkonu zamestnancov.

Problematika pracovného času, jeho organizácia a efektívne využívanie sa síce v súlade s trendmi vo vyspelom svete stáva aj v našich podmienkach oblasťou, na ktorú sa sústreďuje väčšia pozornosť, napriek tomu výsledky prieskumu potvrdili ešte aj tu značné zaostávanie.

Medzi inovovanými režimami práce v organizáciách na Slovensku doteraz dominuje pružný pracovný režim, ale využíva ho len 66 % organizácií. Vzhľadom na to, že pružný pracovný režim predstavuje najvýznamnejšiu a najrozsiahljšiu inováciu pracovného času v posledných rokoch vo vyspelých krajinách a významne prispieva k zlepšovaniu pracovných a životných podmienok zamestnancov, nemožno tento stav považovať za vyhovujúci, a to aj napriek určitým obmedzeniam, ktoré bránia jeho plošnému využívaniu.

Našou ambíciou nebolo podať vyčerpávajúcu analýzu celého systému riadenia ľudských zdrojov. V predložennom príspevku sme chceli jednak poukázať na hlavné problémové okruhy, ktoré si pre svoj význam zaslúžia pozornosť odborníkov, jednak do určitej miery konfrontovať existujúci vývoj v riadení ľudských zdrojov v organizáciách na Slovensku s modernými tendenciami v danej oblasti vo svete.

Kolektív autorov Ekonomickej univerzity v Bratislave je zapojený do medzinárodného projektu, ktorý sa zaoberá výskumom úrovne riadenia ľudských zdrojov v stredných a vo veľkých organizáciách. Výskum, ktorý sa doteraz realizoval najmä v Európe, rozširuje svoju pôsobnosť do krajín Severnej Ameriky, Ázie a Austrálie. V budúcnosti chceme v danom výskume pokračovať, priniesť výsledky a porovnania s ostatnými krajinami sveta a poukázať na niektoré zaujímavé súvislosti.

Došlo 29. 01. 2002

Literatúra

- [1] ARMSTRONG, M.: Personální management. Praha: Grada Publishing 1999.
- [2] KACHAŇÁKOVÁ, A.: Riadenie ľudských zdrojov. Ľudský faktor a úspešnosť podniku. Bratislava: Sprint 2001.
- [3] KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press 1998.
- [4] MILKOVICH, G. T. – BOUDREAU, J. W.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing 1993.
- [5] OECHSLER, W. A.: Personal und Arbeit. München, Wien: Oldenborg 1996.
- [6] STOREY, J.: Human Resource Management. A Critical Text. London: Routledge 1995.

DEVELOPMENT TENDENCIES OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN SLOVAK COMPANIES

Anna KACHAŇÁKOVÁ – Oľga NACHTMANNOVÁ – Marieta MULÍKOVÁ

Results of Human Resource Management (HRM) survey presented reveal the fact that from the formal point of view the situation in this area in Slovak companies is being improved. In 2000, 86 per cent of the companies in Slovakia had an organised HRM department or personnel clerks. However, it is not always the fact that these departments ensure proper conception and methodology of services, but sometimes they are merely focusing on administrative work. The effectiveness of their work is also hindered by the absence of personal strategy in a written form in more than a half of the companies, therefore a question arises whether there can exist any aim, suitability and unity of all the procedures used. Also the top management does not fully accept the importance of HRM in fulfilling desired objectives. Only in 53 per cent of the companies the HR Manager is a member of top management team. One still cannot understand that human resource has at least the same importance as material, finance and information capital.

In terms of imposing the human capital potential, it seems to be a lack of control and system when executing several HRM activities and not applying new modern trends in this domain. The job analysis, which serves as the basis for systematic HRM, is still depending on subjective managerial point of view. The employees' search and selection methods do also have some drawbacks, as only 50 per cent of companies do use available educational institutions or specialized recruitment and consulting agencies. In the stage of selection of employees, companies mainly confide to an interview and neglect more efficient approaches, such as assessment centre, which can provide more useful information about the prospective candidate. The introduction of new employees represents also a very underestimated area, with missing induction and trainings programmes in a written form. Similar situation exists also in the domain of further education and training of employees, where the companies use the traditional methods only and do not monitor the need for training. Also the evaluation of the quality of training is done merely formally and at its end, nobody checks up whether the learned skills are put into the practice or not. An independent and transparent performance appraisal system and the use of its results are still not used widely. That means the companies are ignoring an important tool for employees' development and employees' performance management.

Following the world-wide trends, also Slovak companies are starting to pay more attention to the issue of working time, its organization and its effective use. This brought about the use of flexible working time in 66 per cent of the companies. Considering the fact that flexible working time is one of the mostly used and acknowledged tools for improving of the quality of work and life of the employees in developed countries, we cannot accept the present state, even though there are some restrictions.

Our ambition was not to present a comprehensive analysis of the HRM system. We tried to point out the main areas, where improvement is very necessary and also to compare the development of HRM practices in Slovakia with the modern trends. The team of authors is involved in an international project researching the trends of HRM in medium and big-size companies. This research took part mostly in Europe, but it is presently expanding to North America, Asia and Australia. In the future we would like to continue in this research to compare the HRM practices across the world, to point out the differences and similarities as well.