

# Dopady globálnej pandemickej krízy covid-19 na oblasť riadenia ľudských zdrojov a manažment talentov

Ľuba Tomčíková\*

Prešovská univerzita v Prešove

Katedra manažmentu

Námestie Legionárov 3, 080 01 Prešov, Slovakia

[luba.tomcikova@unipo.sk](mailto:luba.tomcikova@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** V súčasnom 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. Pandémia Covid-19 predstavuje veľkú výzvu pre manažérov všetkých podnikov, ktoré pôsobia v rôznych oblastiach podnikania. Hlavnou výzvou pre spoločnosti je neustále sa prispôbovať zmenám. Úspech organizácie sa dosahuje identifikáciou, náborom, riadením a udrzaním si vysokovýkonných a talentovaných jednotlivcov. Príspevok poskytuje teoreticko-analytický pohľad na proces riadenia ľudských zdrojov vrátane praktiky talent manažmentu v čase pandémie covid-19. Poukazuje na hlavné implikácie spôsobené globálnou pandemiou covid-19 a prináša prehľad výsledkov realizovaných prieskumov v danej oblasti, ako aj odporúčania pre budúci výskum pre oblasť riadenia ľudských zdrojov v čase krízovej situácie počas pandémie covid-19 a mimo krízy.

**Kľúčové slová:** pandémie covid-19, talenty, manažment talentov, riadenie ľudských zdrojov, ľudské zdroje.

**JEL klasifikácia:** M12.

**Informácia:** Príspevok je jedným z výstupov riešenia projektov VEGA 1/0237/19: „Výskum vplyvu praktík riadenia ľudských zdrojov na organizačnú oddanosť a udržanie talentovaných a vysokovýkonných pracovníkov“ a GAMA/20/1 „Analytický pohľad na súčasné trendy a výzvy v oblasti riadenia ľudských zdrojov: implikácie vyplývajúce z procesu globalizácie a identifikácia zmien s akcentom na súčasnú pandémiu COVID-19“.

## Úvod

Vplyv celosvetovej pandémie covid-19 na celkový obraz manažmentu sa odráža hlavne v aspektoch ako sú organizačná štruktúra a riadenie ľudských zdrojov (Camacho 2020). Na zvládnutie meniaceho sa podnikateľského prostredia v súvislosti s nástupom globálnej pandémie, zamestnávateľia požadujú od svojich zamestnancov nové zručnosti a schopnosti, no na strane druhej riešia problémy s nedostatkom talentovaných a vysokovýkonných zamestnancov. Aby boli organizácie efektívnejšie pri implementácii zmien, budú musieť lídri v oblasti riadenia podniku prehodnotiť svoje techniky a využívanie moderných manažérskych metód, zabezpečiť ich súlad s novými strategickými cieľmi organizácie a vyšpecifikovať si nové priority v danej oblasti. Organizácie majú tendenciu prispôbovať sa rôznym stratégiám, aby zabezpečili, že zamestnanci nebudú negatívne ovplyvnení a zároveň pozitívne prispievajú k výkonnosti organizácie. Je dôležité, aby oddelenia ľudských zdrojov vedeli, ako sa adaptovať na turbulentné prostredie a personálne postupy, ktoré sú výsledkom krízového prostredia, nepoškodzujú zamestnancov a oni sú schopní naďalej vykonávať svoju prácu tým najlepším možným spôsobom (Simões 2013).

## 1. Základné teoretické východiská

Na základe analýzy literárnych poznatkov, môžeme konštatovať, že medzi podstatné výzvy, ktorým je potrebné venovať už dlhšiu dobu pozornosť môžeme radiť proces globalizácie, prechod k znalostnej ekonomike, manažment talentov, manažment diverzity, manažment zmien, konvergenciu praktík riadenia ľudských zdrojov, demografický vývoj, strategické riadenie ľudských zdrojov, profesionalizáciu manažérov riadenia ľudských zdrojov, ako aj zmeny v činnosti útvarov riadenia ľudských zdrojov (Chiavenato 2001; Hasan 1992; Aghazadeh 1999; Schuller, Jackson 2005). Týmto výzvam je nutné čeliť a reagovať na ich dopady aj v čase pandémie covid-19. Spoločnosti z celého sveta pôsobia v súčasnosti v podnikateľskom prostredí, ktoré je vysoko nestabilné a dôsledky celosvetovej pandemickej situácie môžu byť vysoko nepriaznivé. Organizácie by mali byť pripravené rýchlo reagovať a nechať si pripraviť strategické plány do budúcnosti. Aj v tejto nepriaznivej dobe sa môžeme stotožniť s názorom Bose (2015), ktorý riadenie ľudských zdrojov považuje za hnaciu silu každého podniku. Ľudské zdroje sa v súčasnosti považujú za najdôležitejšie aktívum v podnikateľskom svete a preto je možné riadenie ľudských zdrojov podľa Armstronga (2006) definovať, ako strategický a koherentný prístup k správe najcennejších aktív organizácie - ľudom, ktorí v organizácii pracujú, jednotlivá a kolektívne prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov.

Súčasná situácia, ktorá sa týka nevyhnutných zásahov na zabránenie šírenia vírusu covid-19, významne ovplyvňuje mnoho oblastí pracovného života. Je možné vidieť výrazný posun smerom k práci z domova prostredníctvom zavádzania virtuálnych pracovných tímov, ale aj ďalších zmien. Aktuálne zmeny nie je možné vnímať iba negatívne. Výskum na, ktorý poukazuje Beno (2018) naznačuje, že práca z domova má pozitívny vplyv na osobný rozvoj zamestnanca. Podľa Yildirima a Korkmaza (2017) je rozhodujúcim faktorom úspešnosti efektívnosť riadenia ľudských zdrojov, tímový rozvoj a tímová spolupráca. Prieskumy, realizované v roku 2020, naznačujú, že väčšina podnikov je negatívne ovplyvnená pandemicou krízou covid-19. V kontexte dramatických zmien v súvislosti s pandemiou Covid-19 musia organizácie na celom svete reagovať a prispôbovať sa zmenám a zodpovedným spôsobom riadiť ľudské zdroje (Camevale, Hatak 2020). Všetky spomínané zmeny si vyžadujú od organizácií identifikovať a implementovať nové stratégie získavania a rozvoja talentovaných zamestnancov. Zamestnanci musia disponovať variétou zručností, ktoré im dovoľia zvládnuť nové technológie a funkcie v organizáciách, ktoré sú poznačené dopadmi globálnej pandémie. Technologický rozvoj, nasadzovanie informačne komunikačných technológií a postupujúca razantná globalizácia vytvárajú podnikateľské prostredie, a tieto zmeny majú dopady na pracovné sily, aj na metódy, akými sú ľudské zdroje riadené. Uvádza niekoľko zmien v riadení podniku, riadení ľudských zdrojov a talentov, ktoré je potrebné brať do úvahy v podnikoch, ktoré sú ovplyvnené súčasnou (alebo budúcou) situáciou spôsobenou obmedzeniami počas pandémie covid-19 (Vnoučková 2020):

- **Zmena pracovných podmienok:** vznikajú nové podmienky pre stanovenie a kontrolu pracovných úloh nakoľko zamestnanci pracujú na diaľku, z domova; môžeme hovoriť o vzniku tzv. „domácich kancelárií“; o odlúčení zamestnancov, o nutnosti nosiť ochranné pomôcky (ochranné rúška respirátory, rukavice, ochranné odevy). S tým značne súvisí rozdelenie pracovných tímov, možná strata kontaktov a vzťahov medzi kolegami, možná strata pracovných návykov a správania, nezrovnalosti medzi zamestnancami, ktorí pracujú z domova a tými, ktorí musia pracovať na pracovisku. V týchto nových pracovných prostrediach je potrebné zdôrazniť aspekty, ktoré uvádza Robelski et al. (2019), ako je sociálna separácia, nutnosť komunikácie prostredníctvom technológií a iné., aby sa podporili zdraviu prospešné pracoviská.

- **Dištančný manažment a nové kompetencie manažérov** (najmä líniový a stredný manažment): kompetencie ako sú motivácia, koučing a mentoring, riešenie problémov a konfliktov, podpora výkonnosti zamestnancov, procesné riadenie a rozvoj zamestnancov, riadenie rizík, kontrola pracovnej doby.
- **Krízový manažment**: vrcholový manažment musí vytvárať a riadiť krízový tím, plánovať, pracovať a premýšľať, prispôbovať plány a kroky aktuálnej situácii každý deň.
- **Rozdielna práca tímov a využitie moderných technológií**: komunikácia a spolupráca na diaľku, zdieľanie informácií prostredníctvom moderných technológií, pravidelné online stretnutia, požiadavky na nové informačné systémy alebo softvér, požiadavky na adekvátne hardvér pre všetkých členov tímu.
- **Zmeny v spôsobe riadenia ľudských zdrojov a riadenia talentovaných zamestnancov**: realizuje sa online alebo telefonický nábor, adaptácia, hodnotenie zamestnancov, udržanie si zamestnancov a talentov. V súčasnosti organizácie čoraz viac využívajú digitálne nástroje na identifikáciu, nábor a udržanie si zamestnanca. Najbežnejšie používaným digitálnym nástrojom na nábor zamestnancov je skríning databáz, ktorý sa považuje za vysoko efektívny. Za menej digitálne nástroje sa obvykle považujú retenčné nástroje, zvyčajne služba krátkych správ (SMS) alebo e-mailové pripomienky (Blatch-Jones et al. 2020). V čase akejkoľvek krízy môže organizácia prist' o kľúčových a talentovaných zamestnancov buď tým, že ich prepustí, alebo sa rozhodnú sami opustiť podnik kvôli panike a situácii v ktorej sa nachádzajú. To môže výrazne ovplyvniť výkonnosť organizácie z hľadiska kvality a množstva jej produktivity v dôsledku straty talentu, ktorý mala. Štúdia Vasa (2010) ukazuje, že nábor talentovaných zamestnancov počas krízy predstavuje významnú výzvu z dôvodu neschopnosti spoločností prijímať nových zamestnancov. Na druhej strane môžu organizácie využívať výhodu väčšieho počtu skúsených či kľúčových uchádzačov o zamestnanie z dôvodu prítomnosti prepustených zamestnancov na trhu práce. Zamestnávateľi sa tiež nachádzajú v lepšej pozícii na vyjednávanie platov z dôvodu vyššej ponuky pracovných síl. Individuálny a organizačný výkon je jednou z najvyšších priorít každej organizácie. Podniky navrhujú a zavádzajú mechanizmy, ktoré zabezpečia, aby zamestnanci prostredníctvom riadenia výkonu zamerali svoje úsilie na dosiahnutie individuálnych a organizačných cieľov. Keď sa implementuje úspešný systém riadenia výkonnosti, pomáha to pri hodnotení a zlepšovaní výkonnosti jednotlivcov aj spoločností oproti vopred definovaným obchodným stratégiám a cieľom (Kumar 2019). Vyhýbanie sa hodnoteniu výkonnosti počas krízy sa môže javiť pre jednotlivcov prospešné. Upustenie od hodnotení počas pandémie covid-19 by mohlo viesť k tomu, že manažéri stratia dôležité údaje o výkonnosti podniku. To by v konečnom dôsledku mohlo viesť k zlým obchodným rozhodnutiam a zvýšeniu poľutovaniahodnej fluktuácie, keď sa vysokovýkonným a talentovaným zamestnancom nedostane uznanie a príležitosti, ktoré si zaslúžia. Je potrebné poznamenať, že kríza môže negatívne ovplyvniť výkonnosť zamestnancov v dôsledku stresu, ktorý je schopný spôsobiť (Halkos, Bousinakis 2016), čo znamená, že riadenie výkonu v tomto nestabilnom období by malo byť strategickejšie a humannejšie na účely udržiavania a zlepšovania individuálnych a organizačných výkonov.
- **Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov a talentov s využitím rôznych technológií**: podľa Gordona (2020) odborníci vnímajú školenia s využitím rôznych digitálnych technológií a využitie videokonferencií iba „o niečo menej efektívnejšie“ ako prácu na pracovisku. Autor, tiež poukazuje na výsledky výskumu, ktoré naznačujú, že vzdelávanie na diaľku alebo online vzdelávanie a školenie manažérov zvyšuje efektívnosť práce online a častejšie sa využívajú videokonferencie. Odborníci, skôr poukazujú, na skutočnosť, že každá generácia reaguje na zmeny inak, uprednostňuje iné pracovné podmienky, má inú úroveň používania digitálnych technológií alebo počítačovú gramotnosť a má inú mieru ochoty pracovať v nových pracovných podmienkach (Yildirim, Korkmaz 2017). Keďže pandémia covid-19 je jedinečným druhom krízy, stratégie riešenia tejto krízy by sa tiež mali líšiť od iných druhov kríz. Organizácie majú napríklad tendenciu pravidelne vzdelávať svojich talentovaných zamestnancov, aby zlepšili ich schopnosti (Rodríguez, Walters 2017). Neodporúča sa tradičný osobný výcvik, ale online, ktorý má chrániť zamestnancov pred infikovaním vírusom. Organizácie sú v súčasnosti nútené prejsť na online školenie, ktoré sú pre niektoré organizácie nedostupné. Existuje tiež argument, že online školiace programy nemôžu byť také účinné ako tradičné osobné školiace programy (Rana, Rajiv, Lal 2014). Je zrejmé, že organizácie, ktoré sa nemôžu rozhodnúť pre online školiace programy, s väčšou pravdepodobnosťou znížia počet školiacich programov alebo sa rozhodnú svojich zamestnancov vôbec neškoliť.
- **Informačná a dátová bezpečnosť**: používanie technológií na zdieľanie citlivých informácií prináša vyššie požiadavky na bezpečnosť informačných systémov a softvéru používaného organizáciami a zamestnancami. Organizácie, by preto mali vyvinúť a implementovať primeraný vzdelávací program zameraný na úroveň povedomia zamestnancov z hľadiska informačnej bezpečnosti. V takom prípade by malo ísť skôr o cyklický vzdelávací program, ktorý odporúča Stefaniuk (2020).

- **Znižovanie plátov a miezd, nutnosť rekvalifikácie, riziko straty zamestnania.**
- **Komunikácia a budovanie vzťahov, značka zamestnávateľa:** pre celkový dobrý prehľad o podniku je rozhodujúca neustála aktualizácia nových informácií, zmeny v pracovnej dobe, zabezpečiť informačné (online) stretnutia, doručovanie poštových zásielok a iné.
- **Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci:** stanoviť si pravidlá dezinfekcie a ochrany zdravia, pravidiel pre využívanie spoločných priestorov, stanoviť si presný počet spolupracovníkov na pracovisku.
- **Fluktuácia zamestnancov a zmeny v štruktúre zamestnancov:** nedostatok pracovníkov, problém so zahraničnými pracovníkmi, strach z nových pracovníkov zo strany súčasných zamestnancov ako potenciálnych nositeľov chorôb.
- **Psychologické aspekty:** strach, depresie, boj proti sociálnemu kontaktu, strata istoty, vysoké riziko straty zamestnania, neisté podmienky, zhoršené zdravie, strata člena rodiny alebo sociálnej skupiny.

Implikácie pre budúci výskum a prax, ktoré vyplývajú zo súčasnej situácie poznačenej pandémie covid-19, ktorá značne ovplyvňuje riadenie podnikov doma a v zahraničí môžeme pozorovať v nasledujúcej tabuľke 1.

**Tabuľka 1. Odporúčania pre budúci výskum pre oblasť riadenia ľudských zdrojov v čase krízovej situácie počas pandémie covid19 a mimo krízy**

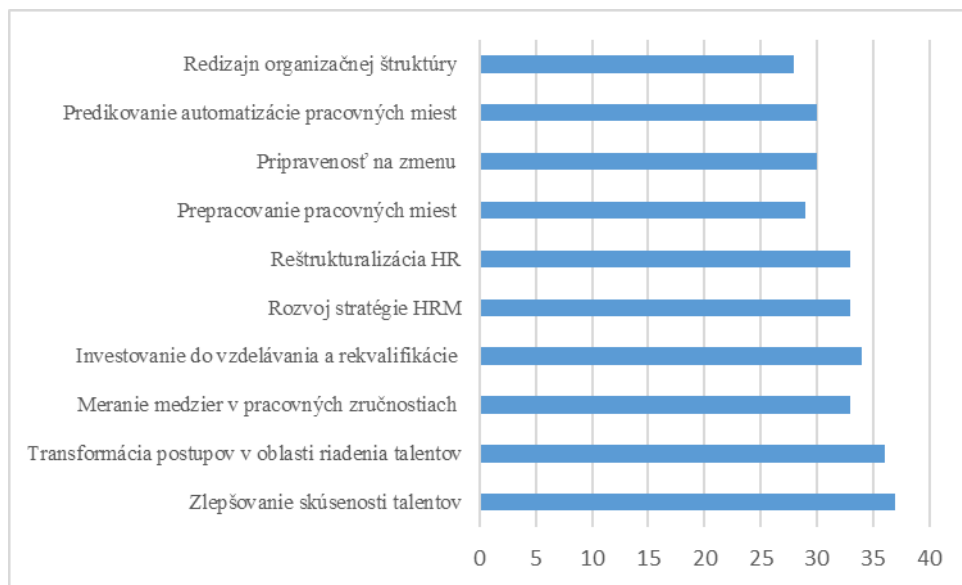
| Odporúčania, priority, hlavné otázky a oblasti             | Počas pandémie covid-19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Vo všeobecnosti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ako zvládnuť situáciu v kontexte globálnej neistoty</b> | Zistiť akú rolu zohráva komunikácia a podpora manažérov v spôsobe, akým zamestnanci zvládajú požiadavky na prácu počas pandémie? Ktoré konfigurácie politik a postupov riadenia ľudských zdrojov sú spojené s výsledkami bezpečnosti a ochrany zdravia (pozitívnych aj negatívnych)? Čo môžu podniky urobiť, aby komunikovali ťažké rozhodnutia počas pandémie, aby pomohli zamestnancom lepšie zvládnuť očakávania a pocity neistoty týkajúce sa budúcnosti? | Zistiť ako sa odráža realita rastúcej globálnej neistoty pri výbere, rozvoji a udržaní si globálnych talentov? Ako sa štýly a správanie vodcovských skupín musia pri vysokej neistote líšiť v rôznych kultúrach? Do akej miery si nové spôsoby spolupráce pri strese vyvolanom neistotou vyžadujú ďalšie schopnosti a ako ich možno rozvíjať? Aké sú dlhodobé následky pandémie covid-19 na duševné zdravie zamestnancov? Ako globálne hrozby menia spôsob, akým riadime globálnu pracovnú silu? |
| <b>Ako uľahčiť proces riadenia ľudských zdrojov</b>        | Analyzovať ako sa zmenili pracovné dohody počas pandémie? Zistiť, do akej miery ovplyvnili spoločné skúsenosti z krízy súdržnosť v globálnych tímoch a zmenilo sa školenie virtuálnych tímov? Do akej miery ponúkané postupy podpory v týchto neistých časoch podporili prispôbenie zamestnancov rôznym aspektom pracovného života?                                                                                                                           | Aké sú hranice virtuálnej práce: potrebujeme nové metódy na rozšírenie virtuálnej spolupráce v rôznych formách? Zistiť, či existujú nejaké nadnárodné, generačné, funkčné spolupráce atď. Zistiť rozdiely v preferenciách zamestnancov pri práci z domova a online? Aký je vzťah medzi flexibilnou pracovnou dobou a výsledkami organizácie?                                                                                                                                                     |

(Zdroj: spracované podľa Caligiuri et al., 2020)

## 2. Aktuálny stav skúmanej problematiky

Jednou z významných praktík riadenia ľudských zdrojov, podľa prieskumu Dun a Bradstreet (Nangia, Mohsin 2020) v súčasnosti, je práve riadenie talentov, po ktorej hneď nasleduje angažovanosť zamestnancov, školenie a rozvoj zamestnancov. Je možné povedať, že talent manažment hrá veľmi dôležitú úlohu pri motivácii a udržaní talentovaných zamestnancov a, že hýbateľom aktuálneho dňa v podnikoch sú talenty. Riadenie talentov sa stáva čoraz viac dôležitejším nástrojom na získanie trvalej konkurenčnej výhody prostredníctvom ľudského kapitálu (Tarique, Schuler 2010) a malo by tak tomu byť aj vzhľadom na súčasný hospodársky pokles a nestabilné trhové prostredie počas globálnej pandémie covid-19, kedy podniky musia neustále reagovať na množstvo výziev a stanovovať si nové

priority. Na to ako sa situácia vyvíjala v čase pandémie v oblasti riadenia ľudských zdrojov a riadenia talentov poukazujú nasledujúce výsledky realizovaných prieskumov. Prieskum z roku 2020, ktorý uskutočnila spoločnosť MERCER (2021) poukazuje na možné pracovné priority v oblasti riadenia ľudských zdrojov a riadenia talentov. Jednou z významných priorit je práve zlepšovanie skúsenosti talentovaných zamestnancov, či transformácia praktík a postupov riadenia talentov, ktoré považuje za top priority viac ako 35% manažérov ľudských zdrojov (Graf 1).



**Graf 1. Priority pre oblasť riadenia ľudských zdrojov a riadenia talentov v roku 2020 (uvedené v %)**

(Zdroj: MERCER, 2021)

Riešením krízy covid-19 mnohé podniky zmenili vnímanie talentov. Kríza prinútila nadnárodné podniky, aby prehodnotili kľúčovú otázku, či majú správnych ľudí na správnych miestach. Kolektív autorov dlhodobo argumentuje nevyhnutnosť zavádzania diferencovanej architektúry riadenia ľudských zdrojov pre globálne riadenie talentov (Minbaeva, Collings 2013). V kontexte súčasnej krízy sa talent pool mení, rozširuje a rekonfiguruje. Môžeme poukázať na výsledky prieskumu, ktorý bol realizovaný v roku 2020 v čase pandémie covid-19 na vzorke 1238 dánskych manažérov ľudských zdrojov. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že pandémia negatívne ovplyvnila organizáciu v ktorej pôsobia manažéri ľudských zdrojov (68%), no 19% manažérov ľudských zdrojov nevidí žiaden negatívny dopad pandémie na ich organizáciu. Je možné konštatovať, že medzi manažermi ľudských zdrojov, ktorí sa zúčastnili prieskumu, panuje počas krízy veľká spokojnosť pokiaľ ide o komunikáciu s výkonnými pracovníkmi. Takmer 80% respondentov uvádza, že ich predstaviteľstvo komunikovalo o kríze jasne a adekvátne. Veľké percento respondentov (89%) vykazuje silné uspokojenie z toho, ako ich organizácie zvládali pandémiu. Každý druhý manažér v oblasti ľudských zdrojov prežíva zmeny v druhu a spôsobe práce, v tom, ako sa pracuje a ako je riadené a organizované ich pracovisko. Väčšina manažérov ľudských zdrojov (70%) nepodlieha zníženiu počtu pracovných hodín, zatiaľ čo niečo viac ako pätina respondentov (22%) naznačuje určitú úroveň dohody o tom, že sa ich pracovný čas od pandémie znížil. Iba 11% manažérov ľudských zdrojov počas krízy nepracovalo na diaľku. Väčšina manažérov ľudských zdrojov (80%), ktorí pracovali na diaľku, je spokojná s kvalitou svojej práce, ktorú dodali z domu. Výsledky prieskumu naznačujú, že viac ako polovica manažérov ľudských zdrojov dokázala udržať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom počas pandémie covid-19 (57%), zaznamenala nízku úroveň časového tlaku (51%) a vo svojej práci mala dostatočnú flexibilitu, aby si plnila svoje povinnosti doma (75%). Naopak, každý piaty manažér v oblasti riadenia ľudských zdrojov čelil časovému tlaku v práci (21%) a nebol schopný počas krízy udržať primeranú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom (18%) (MERCER 2021).

V reakcii na pandémie covid-19 došlo k spomaleniu náborových aktivít zamestnancov. Zistenia z uskutočnených prieskumov (CIPD 2020) tiež poukazujú na obrovský vplyv pandémie covid-19 na súčasných zamestnancov. Došlo ku zatvoreniu podnikov, ku prepúšťaniu zamestnancov, ku skráteniu pracovného času zamestnancov, zamestnanci začali využívať platenú dovolenku či neplatené voľno. Len minimálna časť podnikov zvýšila školenie (19%) alebo sa zamerala na udržanie talentu (14%) v dôsledku pandémie covid-19. Takmer tri štvrtiny respondentov uviedlo, že v porovnaní s predchádzajúcim rokom sa zvýšila konkurencia o kvalifikované talenty, zvýšil sa boj o talenty a takmer rovnako sa zmenili aj zručnosti potrebné pre pracovné miesta v ich organizácii. Mnohé podniky reagujú na danú situáciu rozvojom väčšieho množstva interných talentov, náborom talentov zo širšieho geografického okolia a náborom rozmanitejšej pracovnej sily (CIPD 2020).

### 3. Záver

V závere je možné konštatovať, že postupy a praktiky riadenia ľudských zdrojov vrátane manažmentu talentov sú zasiahnuté pandemiou covid-19, tak ako aj ostatné oblasti riadenia podniku. Zmeny nastali v náboře a výbere zamestnancov, prípadne sa tieto aktivity vôbec nerealizovali v priebehu posledného roka pôsobenia podnikov, či nadnárodných organizácií, nakoľko zamestnanci dobrovoľne, či nedobrovoľne opúšťajú organizácie. Globálna kríza spôsobená pandemiou zaznamenala dramatický vzostup tímovej spolupráce, ktorá dosiahla možno najvyššiu úroveň, akú sme doteraz mohli vidieť a to všetko v priebehu niekoľkých týždňov. Prudký nárast virtuálnych tímov podnietil hľadanie nových riešení, takých, ktoré pomôžu udržať produktivitu aj pohodu zamestnancov, a tak ponúknu určitú stabilitu vo veľmi nestabilných časoch. Kvalita ľudských zdrojov sa stáva podmienkou úspechu každej organizácie. Úspech v súčasnej dobe závisí od schopnosti maximalizovať potenciál a talenty nielen jednotlivcov, ale predovšetkým tímov, ktoré tvoria títo jednotlivci, od schopnosti získať manažérov nových kvalít schopných efektívne viesť multikultúrne, či virtuálne tímy, ľudí s rôznym kultúrnym zázemím, rôznorodými normami správania, hodnotami, komunikačnými štýlmi a postupmi. Kvôli pandémie covid-19 mnohé organizácie čoraz viac zlyhávali aj pri plnení svojich finančných záväzkov vrátane vyplácania miezd svojim zamestnancom a ďalších finančných výhod. Efektívny krízový manažment je v takomto období rozhodujúci, aby pomohol zamestnancom a ich organizáciám byť menej ovplyvňovaní pandemiou covid-19, a túto úlohu by malo vynikajúco zastávať personálne oddelenie.

### Zoznam bibliografických odkazov

- Armstrong, M. 2006. *A handbook of human resource management practices*. 10th edition. London: Kogan.
- Beno, M. 2018. Working in the virtual world: an approach to the "home office" business model analysis. *Ad Alta – Journal of Interdisciplinary Research*, 8(1): 25-36.
- Bose, T. 2015. Emergence of HRM as a Business Driver: Mechanism towards Corporate Growth. *Journal of Business and Management*, 17(2), 2319–7668. DOI: <https://doi.org/10.9790/487X-17217476>.
- Blatch-Jones, A., et al. 2020. Using digital tools in the recruitment and retention in randomised controlled trials: survey of UK Clinical Trial Units and a qualitative study. *Trials*, 21(1): 304. DOI: <https://dx.doi.org/10.1186/s13063-020-04234-0>
- Caligiuri, P. et al. 2020. International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51:697-713.
- Camacho, P. 2020. 5 HR Trends Emerging in China During The Pandemic. [online]. Dostupné na: <https://www.avature.net/blogs/5-hr-trends-emerging-in-china-during-the-pandemic/>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. 2020. Employee Adjustment and Well-Being in the Era of COVID-19: Implications for Human Resource Management. *Journal of Business Research* (116), 183-187.
- CIPD, 2020. *Resourcing and talent planning survey 2020*. [online]. Dostupné na: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/surveys>
- Gordon, R. M. 2020. Psychodynamic Distance Training and Treatment: The China American Psychoanalytic Alliance Research. *Psychoanalytic Inquiry*, 40(1): 56-63. DOI: <https://dx.doi.org/10.1080/07351690.2020.1700742>
- Halkos, G. Bousinakos, D. 2016. The effect of crisis on employees' stress and dissatisfaction. [online]. Dostupné na: [https://npra.ub.uni-muenchen.de/70107/1/MPRA\\_paper\\_70107.pdf](https://npra.ub.uni-muenchen.de/70107/1/MPRA_paper_70107.pdf)
- Kumar, P. 2019. Relationship between Performance Management System (PMS) and Organizational Effectiveness (OE): Manufacturing enterprises in India. *Journal of Indian Management*, 16(3), 77–86. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31058.91847/1>
- MERCER, 2021. Global talent trends Study. [online]. Dostupné na: <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>

- Minbaeva, D., Collings, D. G. 2013. Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1762–1776.
- Nangia, M., Mohsin, F. 2020. Revisiting talent management in a pandemic driven VUCA environment – a qualitative investigation in the Indian IT industry. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 937-942. [online]. Dostupné na: <http://www.jcreview.com/fulltext/197-1590055020.pdf?1613567240>. DOI:<http://doi.org/10.31838/jcr.07.07.170>
- Rana, H., Rajiv, R., & Lal, M. 2014. E-learning: Issues and Challenges. *International Journal of Computer Applications*, 97(5), 20–24. DOI: <https://doi.org/10.5120/17004-7154>.
- Robelski, S., et al. 2019. Coworking Spaces: The Better Home Office? A Psychosocial and Health-Related Perspective on an Emerging Work Environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13): 2379. DOI: <https://dx.doi.org/10.3390/ijerph16132379>
- Rodriguez, R., Walters, K. 2017. The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. *International Journal*, 3(10): 206-212.
- Stefaniuk, T. 2020. Training in shaping employee information security awareness. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(3): 1832-1846. DOI: [https://dx.doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(26\)](https://dx.doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(26))
- Simões, M. M. B. 2013. *Human Resources Management in Crisis: Effects on the Employees*. [online]. Dostupné na: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10218/1/Tese de Mestrado.pdf>.
- Tarique, I., Schuler, S. R. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, 122-133. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Vasa, H. 2010. The Impact of Economic Crisis on HRM Practices in Estonia. *Marketing Management*.
- Vnoučková L. 2020. Impact of COVID-19 on human resource management. *RELAIS*, 3(1):18-21.
- Yildirim, N., Korkmaz, Y. 2017. Challenge of Millennials in Project Management: Insights on Attitudes and Perceptions of Generation Y in Software Development Projects. *International Journal of Information Technology Project Management*, 8(2): 87-108. DOI: <https://dx.doi.org/10.4018/IJITPM.2017040106>