

Manažment *podnikania* *a vecí* *verejných*

PRESEDA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

externý člen Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Zlín.

Radka Lasáková – výkonný manažér časopisu.

ČLENOVIA MEDZINÁRODNEJ REDAKČNEJ RADY:

PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD. – Katedra manažérskej psychológie, Fakulta manažmentu, Prešovská univerzita v Prešove

prof. Ing. Michal Cehlár, PhD. – Ústav podnikania a manažmentu, Fakulta BERG, Technická univerzita v Košiciach

Ing. Čiernik Peter – riaditeľ poradenskej účtovnej spoločnosti, Bratislava

doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc. – Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správná, Pardubice (CZ)

Dr. Sujit Chaudhuri, PhD. – Institute for Innovative Strategies, Faculty of Economic Sciences, University of West Hungary, Sopron (H)

Dr. Michal Kaczmarczyk, PhD. – prorektor Wyższa Szkoła Humanitas, Sosnowiec, (PL)

prof. UE dr hab. Teresa Krasnicka – Department of Entrepreneurship and Innovation Management, University of Economics in Katowice (PL)

JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA. – prezident Európskej únie advokátov

Ing. Juraj Mišún, PhD., – Katedra manažmentu, FPM, Ekonomická univerzita v Bratislave

doc. JUDr. Daniela Nováčková, PhD. – Fakulta managementu, Univerzita Komenského v Bratislave

doc. dr. sc. Mislav Ante Omazić, – Katedra za organizaciju i menadžment, Ekonomski fakultet, Visoka škola za trgovinu i promet u Zagrebu, (CRO)

doc. Ing. Iveta Paulová, PhD. – Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, City University of Seattle, Fond sociálneho rozvoja

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD. – Katedra podnikovohospodárska, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave

Ing. Ivan Trančík – generálny riaditeľ spoločnosti I. TRAN., s. r. o.

prof. Ing. Ivan Vágner, CSc., MBA – Katedra finančného práva a národného hospodárství, Právnická fakulta, Masarykova univerzita, Brno (CZ)

Ing. Ján Vlčko – tajomník predsedu a predstavenstva Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory.

Ing. Janka Vydrová, PhD. – Ústav managementu a marketingu, Fakulta managementu a ekonomiky Univerzita Tomáša Baťu Zlín (CZ)

AUTORI PRÍSPEVKOV

prof. Ing. Ján Porvazník, CSc. – EÚ v BA, Fakulta podnikového manažmentu, email: jan.porvaznik@euba.sk

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD. – EÚ v BA, Katedra manažmentu, email: ivana.ljudvigova@euba.sk

Ing. Ján Dobrovič, PhD. – Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu email: jan.dobrovic@unipo.sk

PhDr. Mgr. Vojtěch Kořen – Andragogice a personální poradenství

Ing. Ivan Trančík – generálny riaditeľ, I.TRAN, s.r.o., email: trancik@mail.t-com.sk

Mgr. Jana Cocolová, PhD. – Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta manažmentu, Katedra manažmentu, email: jana.cocolova@unipo.sk

doc. Ing. Ľubica Baričičová, PhD. – Katedra informatiky a manažmentu, Akadémie Policajného zboru v Bratislave, email: lubica.baricicova@minv.sk

Ing. Monika Pajpachová, PhD. – Katedra informatiky a manažmentu, Akadémie Policajného zboru v Bratislave, email: monika.pajpachova@minv.sk

Ing. Zuzana Skorková, PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave, FPM, KMŽ, e-mail: zuzana.skorkova@gmail.com

Ing. Branislav Zagoršek, PhD. – EU v BA, Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu, email: branislav.zagorsek@euba.sk

Mgr. Ladislav Poliak – Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja, Ekonomická fakulta, UMB, e-mail: ladislav.poliak@umb.sk

Matej Svrček – email: svrcek.matej1@gmail.com

doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc. – externý člen Ústav managementu a marketingu, FaME UTB, Zlín

OBSAH

EDITORIÁL	5
-----------------	---

TEÓRIA MANAŽMENTU

Ing. Ján DOBROVIČ, PhD. Výskum možnosti vzdelávania a vplyv na riadenie ľudských zdrojov pre výkonnosť	6
Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD. Význam dôvery medzi lídrom a nasledovníkmi v procese vodcovstva	16
PhDr. Mgr. Vojtěch KOŘEN Etika v sociálno-historickom kontextu managementu	24

MANAŽMENT PODNIKANIA

Ing. Ivan TRANČÍK Ocenenie <i>i.tran., s.r.o.</i> za kvalitu – možnosti zlepšenia kvality života na Slovensku	34
Mgr. Jana COCULOVÁ, PhD. Analýza vybraných faktorov kvality pracovného života ako determinantov individuálnej výkonnosti	43
Ing. Ladislav VAŠKOVIČ, CSc. – Ing. Ján VLČKO Hospodárske očakávania podnikateľov v roku 2015 (vyhodnotenie ekonomického prieskumu SOPK)	50

MANAŽMENT VEČÍ VEREJNÝCH

doc. Ing. Ľubica BARIČIČOVÁ, PhD. – Ing. Monika PAJPACHOVÁ, PhD. Mäkké faktory úspechu policajnej organizácie ako nenahraditeľný zdroj jej prosperity	59
Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD Metódy ohodnocovania manažérskych spôsobilostí (kompetentností)	72
Ing. Branislav ZAGORŠEK, PhD. Negatívny vplyv dlhej pracovnej doby na zdravie zamestnancov: pracovná záťaž a oslabená imunita	83

ČO JE NOVÉ V EÚ?

Mgr. Ladislav POLIAK Organizácie destinačného manažmentu ako nástroj rozvoja územia	93
---	----

Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Matej SVRČEK, vedúci tímu Médiá, informácie a zneužívanie informácií v globálnom svete	102
--	-----

RECENZIE

Porvazník, J. : „CELOSTNÝ MANAŽMENT V PROSTREDÍ GLOBALIZÁCIE“ (6. preprac. a doplnené vydanie), IRIS, Bratislava 2014, strán 362.ISBN 978-80-8153-029-6	113
---	-----

INFORMÁCIE

Súťaž o najlepší manažérsky projekt (seminárnu prácu, kolokviálny projekt) v št. roku 2014/2015	115
Členské otázky SAM	117

Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu, o. z., je určený jej členom, manažérom pôsobiacim v súkromnej i verejnej oblasti, na rôznych stupňoch riadenia a v rôznych oblastiach hospodárstva. Určený je tiež záujemcom z radov vedeckej, odbornej i laickej verejnosti. Uverejňuje vedecké, odborné články a štúdie manažérov z praxe, výskumných pracovísk a univerzít, príspevky študentov i ďalších záujemcov o problematiku manažmentu podnikania a vecí verejných.

DIALÓGY

**2014
26. číslo
December 2014
ISSN 1337-0510**

Vydáva Slovenská akadémia manažmentu, o.z.. Časopis je zaregistrovaný na Ministerstve kultúry Slovenskej republiky, evidenčné číslo 2980/09. Vychádza 4 x ročne. Cena jedného výtlačku 5 €. Ročné predplatné 20 €. Poštovné a balné 3 €.

Objednávky a predplatné prijíma redakcia časopisu Manažment podnikania a vecí verejných, Palisády 22, 811 06 Bratislava.

Grafická úprava: LAYOUT s. r. o., Bratislava, www.layout.sk

Tlač: SOŠ Polygrafická, Bratislava, tel.: 02/44 88 50 37

Text neprešiel jazykovou korektúrou.

Adresa redakcie:

**Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY
SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.
Palisády 22, 811 06 Bratislava 1**

**Tel.: 0918 56 26 47
e-mail: sam-km@azet.sk**

IČO: 30867525

EDITORIÁL

Tento rok si pripomíname, že 25 rokov je tomu, čo sme zažili nežnú revolúciu. Ani si pritom neuvedomíme, že o životnom šťastí s väzbou na ňu už hovoril v prvom storočí nášho letopočtu, významný rímsky historik P. C. Tacitus:

„Vzácné sú šťastné časy, v ktorých môžeš myslieť čo chceš a hovoriť čo si myslíš.“

V tomto duchu chápeme aj poslanie nášho časopisu.

Koncom roka 2014, v štvrtom čísle nášho časopisu, predkladáme Vám milý čitateľ sériu článkov, ktorých najväčšou prednosťou je skutočnosť, že základom ich vzniku bola systematická výskumná činnosť ich autorov, ako aj rozsiahle empirické skúsenosti a poznatky.

Takto venujeme aj v tomto čísle pozornosť zameranú na etiku, morálku a poctivosť v manažérskom i podnikateľskom konaní, a to aj s prepojením na kvalitu pracovného života i kvalitu života vôbec.

„Na čo sú zákony tam, kde len peniaze vládnu?“

Petronius Arbiter

Všimame si aj svojirázne črty práce, ktorá prináša nielen úžitok, ale nárokuje aj príslušnú pozornosť, ktorú treba venovať pracujúcemu z hľadiska pracovnej záťaže, pracovnej spokojnosti a to aj vo vzájomných previazanostiach s líderstvom a kompetenciou k tomu, aby správny človek bol na správnom mieste v správnom časovom okamihu.

„O čo viac sa niekto zaoberá len svojím vlastným prospechom, o to menej je dobrým človekom, a to, nech robí čokoľvek.“

Cicero Marcus Tullius

Súčasne vzniká potreba zahliadieť sa do podnikateľského budúca a zhladať tak zväčša podnikateľské očakávania, a to nielen podnikateľov.

„Šťastný je ten, komu sa dostalo poznanie príčiny vecí a udalostí.“

Vergilius Maro Publius

Perspektívnou oblasťou pre zdokonaľovanie takpovediac všetkých aktivít je oblasť regionálneho a municipálneho rozvoja. Venujeme mu samostatný príspevok.

„Skôr než začneš konať, uvažuj. A keď si všetko zvážil, potom rýchlo pristúp k činu !“

Sallustius Crispus Gaius

Naše číslo 26. Vám milý náš čitateľ prinieslo rôzne druhy poznatkov, nápadov i názorov. Pre rok 2015 by sme radi otvorili systematickejší kontakt s Vami, a to spôsobom diskusným ku ktorému podnecujeme aj predhovorom k príspevku „Organizácia destinačného manažmentu ako nástroj rozvoja územia“. V čísle 27. Uvedieme podrobnejšie naše predstavy, ku ktorým by sme radi získali aj nápady od Vás. Môžete nám ich poslať na našu e-mailovú adresu: sam-km@azet.sk. Ďakujeme.

Nech odlesky svetiel sviečok na vianočnom stromčeku, pri hlase zvonov na polnočnú, za zvukov „Tichá noc...“ v rádiu či TV, zdobia Vianočnú pohodu u Vás vo Vaších rodinách.

... a Všetko, všetko najlepšie v roku 2015, Vám a Vaším milým želá Redakčný tím a Fero Lipták

TEÓRIA MANAŽMENTU

Neustále sa uznáva i zdôrazňuje vzdelávanie vo všeobecnosti, ako aj neustále sa vzdelávanie u ľudí pôsobiach v riadení. Realita sa často odkláňa od odporúčanej teórie, keďže sa často nenájde správna cesta pre jej realizáciu. Ako pristupovať k vzdelávaniu v oblasti riadenia ľudských zdrojov, to prezentuje tento príspevok, a to nielen metodicky, ale aj prakticky.

VÝSKUM MOŽNOSTI VZDELÁVANIA A VPLYV NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV PRE VÝKONNOSŤ OPTIONS EDUCATION RESEARCH AND IMPACT ON HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FOR PERFORMANCE

Ing. Ján DOBROVIČ, PhD.

ABSTRAKT: Podnikateľský plán ako určitý vnútorný dokument, ktorý slúži ako základ vlastného riadenia firmy, pri vzdelávaní zamestnancov, ma značný význam však aj externé uplatnenie podnikateľského plánu v prípade, že firma plánuje financovať vzdelávací program sčasti alebo celkom pomocou cudzieho kapitálu, prípadne sa uchádza o niektorý druh nenávratnej podpory. V tomto prípade je totiž treba presvedčiť poskytovateľov kapitálu o výhodnosti a nádejnosti projektu, na ktorého financovanie sa tento kapitál použije. Ten môžeme získať napríklad aj nenávratným finančným príspevkom z eurofondov. Slovenská republika je pripravená využiť túto možnosť, aby sa zabezpečil udržateľný rast ekonomiky, zvýšila sa životná úroveň obyvateľstva a zamestnanosť. Splnenie týchto kritérií bude zároveň nástrojom na znižovanie regionálnych rozdielov. Využime preto možnosť, a zaradíme sa k najlepším.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Podnikateľský plán, vzdelávanie, riadenie firmy, manažér, eurofondy, cudzí kapitál.

ABSTRACT: Business plan as an internal document, which serves as the basis for their own management company in employee education, is of great importance but also an external application business plan in the event that the company plans to finance the training program the whole or partly by foreign capital, or applying for any type of non-refundable aid. In this situation, it would be to convince providers of capital and hopeful about the suitability of the project for which funding is that capital is used. It can be obtained, for example as a non-repayable contribution from EU funds. Slovak Republic is ready to take this opportunity to ensure sustainable economic growth, increasing living standards of the population and employment. Meeting these criteria will also be a tool for reducing regional disparities. Therefore he used the opportunity by the best.

KEYWORDS: Business plan, training, management company, manager, EU funds, foreign capital

TEÓRIA PODNIKANIA A PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA NA SLOVENSKU

Významnou podmienkou z hľadiska účinného fungovania a rozvoja podnikov je kvalita podnikateľského prostredia. Podnik pri svojej podnikateľskej činnosti je v priamych interakciách vo svojom vnútri (interné prostredie podniku, resp. mikroekonomické), ktoré priamo ovplyvňuje jeho vývoj avšak súčasne na jeho fungovanie pôsobí vonkajšie okolie (externé prostredie podniku, resp. makroekonomické) v rôznych oblastiach, najmä medziľudských vzťahoch, materiálnych, finančných, informačných a pod. Determinantnú úlohu pre správanie sa podniku zohrávajú politicko-spoločenské, ekonomické, technologické a ekologické požiadavky v rámci celkového spoločenského prostredia.“ (Kuzmišinová, 2009, str. 56), „Podnikateľské prostredie v najširšom zmysle je možné zdefinovať v týchto základných zložkách, a to:

- a) ekonomické prostredie,
- b) technologické prostredie,
- c) sociálne prostredie,
- d) ekologické prostredie,
- e) právne prostredie.“ (Strážovská a kolektív, 2006, str. 48)

Priaznivé podnikateľské prostredie je základným predpokladom dlhodobej konkurencieschopnosti a rastu každej trhovej ekonomiky. Je to také prostredie, v ktorom štát podporuje a chráni hospodársku súťaž: vytvára pre ňu jasné a stabilné pravidlá, efektívne zabezpečuje ich dodržiavanie všetkými účastníkmi trhu a zároveň minimalizuje administratívne prekážky a požiadavky smerom k podnikateľom.

Podnikateľské prostredie musí umožniť efektívnu súťaž podnikateľov, ktorá je základným motorom ekonomiky. Verejné inštitúcie musia slúžiť na to, aby túto súťaž zvyšovali a zjednodušovali a nie aby komplikovali podnikateľom život. Vláda bude preto vytvárať na celom území Slovenska také podnikateľské prostredie, ktoré bude podporovať nové investície, zvyšovanie produktivity, inovácie a tvorbu nových pracovných miest. Z hľadiska nástrojov, ktoré majú dopad na verejné financie, bude vláda preferovať znižovanie daňového a odvodového zaťaženia pre všetkých podnikateľov. Všeobecná alebo individuálna podpora podnikateľov prostredníctvom verejných výdavkov sa bude využívať len vo výnimočných a jasne odôvodnených prípadoch. Hlavné priority v oblasti podnikateľského prostredia sú:

- Vysoká vymožiteľnosť práva.
- Verejné inštitúcie ako partner a nie bremeno.
- Efektívny prístup ku kapitálovému trhu pre všetky podniky.
- Kvalitná fyzická infraštruktúra a služby v sieťových odvetviach.

1. ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA PODNIKANIA V MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOKOCH

„Fungovanie malých a stredných podnikov je v priamej súvislosti s riešením problému využitia ľudských zdrojov a tým i sociálnych otázok. Z vecného hľadiska malé a stredné podniky často dokážu pružne a bez väčších investícií meniť výrobu či organizáciu služieb podľa potrieb trhu a to v kratších lehotách a s potrebnou technickou vybavenosťou, najmä v malosériovej a kusovej výrobe. Skúsenosti zo sveta ukazujú na vhodnosť malého a stredného podnikania i pre rodiny, osobitne v oblasti obchodu, služieb, cestovného ruchu, poľnohospodárstva či remesiel.“ (Kuzmišin, 2000, s. 161)

Podľa Syneka (2000) sú malé firmy vzhľadom k obmedzeným kapitálovým zdrojom vydané na milosť a nemilosť výkyvom na trhu. To znamená, že musia byť schopné pružne rea-

govať na tieto zmeny. Veľké firmy nie sú často schopné reagovať tak rýchle, pokračujú zotrvačne určitým rozvojovým smerom a trvá im dlhšiu dobu, kým reagujú na zmenu trhu.

Schopnosť malých podnikov pružne reagovať na zmeny je daná predovšetkým tým, že tieto firmy nie sú na rozdiel od veľkých podnikov zaťažené existenciou rozsiahleho investičného majetku (pozemky, budovy, stavby, stroje a zariadenie, dopravné prostriedky a pod.). Zmena predmetu činnosti teda nevyžaduje rozsiahle prebudovanie výrobnéj základne ako u veľkých podnikov.

Výhodou drobných podnikov je taktiež pracovný potenciál ich pracovníkov. Pracovníci týchto podnikov majú totiž väčšinou širšiu špecializáciu ako zamestnanci veľkých podnikov, a preto sú flexibilnejší k zmenám v predmetu činnosti firmy.

2. STRATÉGIA NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA MSP

„Navrhované oblasti na zlepšenie podmienok MSP: zlepšenie legislatívneho prostredia

- daňové zákony (daň z príjmov, daň z pridanej hodnoty, cestná daň, daň z nehnuteľností, správne poplatky);
- pracovno-právne vzťahy (zákoník práce, sociálne zákony, postavenie živnostníkov v sociálnom dialógu);
- ostatné podmienky na podnikanie MSP (živnostenský zákon, zákon o verejnom obstarávaní);
- vymožitelnosť práva, administratívna náročnosť, byrokratické zaťaženie;
- kapitálový trh – prístup ku kapitálu;
- odborné vzdelávanie a celoživotné vzdelávanie (školský zákon);
- chýbajúce ekonomické nástroje;
- komplikovaná a netransparentná podpora MSP;
- nedostatočná pripravenosť MSP na členstvo v EÚ.

Podnikateľské prostredie, v ktorom malí a strední podnikatelia pôsobia, môže byť často menené legislatívnymi zmenami, ale aj narušované samotnými podnikateľmi. Problém rozvoja podnikateľskej činnosti má totiž dve strany, rovnako tak ako problém bariér rozvoja. Znamená to, že bariéry rozvoja môžu vytvárať aj samotní podnikatelia. Máme na mysli daňové úniky. Pod pojmom daňový únik vo všeobecnosti chápeme cieľené alebo necieľené zníženie daňovej povinnosti (občana, živnostníka alebo podniku) voči štátu, spočívajúce na legálnych alebo nelegálnych princípoch. Podľa legálnosti rozlišujeme:

- a) legálne daňové úniky využívajúce medzery v zákonoch
- b) nelegálne daňové úniky porušujúce platnú legislatívu a prejavujúce sa v dvoch formách: nadhodnotenie výdavkov a zatajenie alebo len čiastočné priznanie príjmov“ (Strážovská, 2006, s. 66-69)

„Veľký počet, výška celkového obratu a podiel na zaistení zamestnanosti robí z MSP závažný faktor pre sociálne a ekonomické podmienky európskych zemí. Platí totiž, že valná väčšina členov EÚ čelí problémom hroziacej či reálne vysokej nezamestnanosti. Súbežne je nutné vyrovnávať sa s problémami pri pružnom vytváraní nových pracovných miest a príležitosti ako nezamestnanosť znižovať. Relatívne nízky objem viazaných prostriedkov robí z MSP významný faktor, ktorí zaisťuje pružnosť ekonomického systému a vhodnú komple-

mentaritu s veľkými podnikateľskými organizačnými jednotkami, najmä formou subdodávateľských vzťahov.

Pre MSP má kľúčový význam tzv. Európska charta pre malé podniky („European Charter for Small Enterprises“). Bola prijatá členskými štátmi EÚ v dňoch 19. – 20. 6. 2000 v Santa Maria da Feira. Zahrňuje podporu MSP v desiatich hlavných oblastiach podmaňujúcich ich rozvoj.

Charta deklaruje, že MSP sú pre EÚ chrbticou európskej ekonomiky a hlavným základom jej konkurenčnej schopnosti voči ostatnému svetu, najmä mohutnej ekonomike USA. Uvádza tiež, že EÚ považuje MSP za kľúč k riešeniu citlivého sociálneho problému zamestnanosti, ďalej ako základňu pre účinnú inovačnú politiku nižších radov, rozvoj podnikavosti a vytváranie európskej ekonomiky založenej na znalostiach. Jednotlivé členské štáty EÚ každý rok predkladajú správu o plnení Európskej charty.

Pred rozšírením EÚ v máji 2004 bolo v tomto ekonomickom zoskupení necelých 19 miliónov MSP. Predstavovali asi 99,8% všetkých podnikov v EÚ a zamestnávali viac ako 74 miliónov ľudí. Celkový počet zamestnávaných osôb, t.j. vrátane veľkých podnikov, bol necelých 113 miliónov pracovníkov, tzn. že MSP sa podieľali na celkovej zamestnanosti asi dvoma tretinami.

MSP sú považované za veľmi podstatné pre zaistenie a rozvoj zamestnanosti a zaisťujú asi 55% nárast nových pracovných miest.“ (Vodáček, Vodáčková, 2004. s. 15-16)

PODNIKATEĽSKÝ PLÁN PRE VÝSKUM MOŽNOSTI VZDELÁVANIA A VPLYV NA RIADENIE ĽUDSKÝCH ZDROJOV PRE VÝKONNOSŤ ORGANIZÁCIE.

Podrobné rozpracovanie a naplánovanie jednotlivých vzdelávacích aktivít dáva všetky predpoklady pre úspešnú realizáciu projektu. Súčasná situácia na pracovnom trhu v Prešovskom kraji síce poskytuje možnosti stabilizácie a rozšírenia počtu zamestnancov firmy, avšak v trhových podmienkach a konkurencii je nevyhnutné zabezpečiť vysokokvalifikovanú pracovnú silu, ktorá umožní rozvoj firmy. Nové trendy v oblasti pôsobenia firmy priamo vyžadujú potrebu prehlbovania kvalifikácie existujúcich zamestnancov. Na základe súčasného personálneho a funkčného obsadenia firmy je možné zamestnancov rozdeliť na dve základné skupiny – zamestnancov vykonávajúcich manažérsku a riadiacu funkciu a zamestnancov vykonávajúcich odborné činnosti súvisiace s predmetom podnikania žiadateľa. Prvou cieľovou skupinou sú **manažérsky a riadiaci pracovníci**. Za účelom vykonávania podnikateľskej činnosti je od tejto cieľovej skupiny vyžadovaná realizácia rôznych rozhodnutí, ktoré podporujú pôsobenie firmy na domácom trhu. Rozhodnutia sú z ich strany prijímané v rovine ekonomickej aj personálnej. Pre úspešné napredovanie firmy je potrebné zabezpečiť vzdelávanie v oblasti sociálnych zručností, manažérskej komunikácie a riadenia, informačných technológií, obchodných a ekonomických zručností. Pomocou tohto vzdelávania sa zvýši kvalifikácia zamestnancov, zabezpečí sa lepšia komunikácia s odberateľmi a zákazníkmi a skvalitní sa nimi poskytované služby. Druhou cieľovou skupinou sú **ostatní odborní pracovníci** uskutočňujúci práce pri predaji a výkone podnikateľskej činnosti firmy. Vzhľadom na nové trendy v oblasti činnosti firmy je žiaduce zabezpečiť zvyšovanie kvalifikácie a zručností zamestnancov firmy. Na základe absolvovaného vzdelávania vznikne priestor pre poskytovanie vysoko odborne kvalifikovaných služieb, ktoré budú spĺňať všetky náročné požiadavky odberateľov a zákazníkov pri aplikovaní nových postupov a techník a s použitím najmodernejších technológií a materiálov.

Tabuľka 1. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Medzi silné stránky žiadateľa (pozitívne interné atribúty) možno napríklad zahrnúť: - kvalifikovaní zamestnanci v podmienkach súčasných technologických postupov využívaných v oblasti pôsobenia firmy, - existencia základného vnútro firemného vzdelávania, - stabilizovaná pozícia firmy na domácom trhu.	Medzi slabé stránky žiadateľa (negatívne interné atribúty) možno napríklad zaradiť: - nástup nových materiálov a technologických postupov v danej oblasti a tým vznikajúce riziko nedostatočne kvalifikovanej a konkurencieschopnej pracovnej sily.
Príležitosti	Ohrozenia
Medzi príležitosti žiadateľa (pozitívne externé podmienky) možno napríklad zahrnúť: - poskytovanie najmodernejších postupov v danej oblasti, - nové možnosti pôsobenia firmy na domácom trhu formou rozšírenia a zároveň skvalitnenia existujúceho produktového portfólia firmy, - možnosť teritoriálneho rozšírenia podnikania firmy.	Medzi ohrozenia realizácie projektu (negatívne externé podmienky) na strane žiadateľa možno napríklad zahrnúť: - rozsiahle a často sa opakujúce legislatívne zmeny v oblasti činnosti firmy, - existencia konkurencie.

Zdroj: Vlastné spracovanie z dotazníka.

Vzdelávacie aktivity realizované prostredníctvom projektu nadväzujú na už v súčasnosti prebiehajúce základné školenia v danej oblasti. Vytvorením nových školiacich oblastí sa bude kreovať priestor nového pôsobenia firmy, pričom aj po skončení realizácie projektu bude spoločnosť naďalej pokračovať vo vzdelávaní zamestnancov. Pomocou stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plánov vzdelávania, vypracovanej na základe tohto projektu, bude spoločnosť uskutočňovať vzdelávacie aktivity stanovené v uvedenom dokumente za účelom udržania dosiahnutej kvalifikačnej úrovne zamestnancov s cieľom neustáleho zvyšovania ich odbornej kvalifikácie. Zamestnanci, ktorí sa zúčastnia vzdelávacích aktivít, budú môcť vykonávať svoje pracovné povinnosti na vyššej odbornej úrovni, pretože budú obohatení o nové postupy, technológie v oblasti záhradníctva a tým zabezpečovať služby na úrovni tých najnáročnejších požiadaviek kladených jednotlivými zákazníkmi. Pokračovanie vzdelávacích aktivít bude financované prostredníctvom prostriedkov zo štrukturálnych fondov, prípadne z vlastných prostriedkov firmy. Organizačné zabezpečenie pokračovania vzdelávacích aktivít budú realizovať zamestnanci spoločnosti, ktorí získajú potrebné skúsenosti a odborné vedomosti v súvislosti s uskutočňovaním a realizáciou projektu.

Tabuľka 2 Navrhované aktivity projektu

Názov aktivity	Začiatok realizácie aktivity	Ukončenie realizácie aktivity	Väzba na merateľný ukazovateľ výsledku	Merná jednotka	Počet jednotiek
Hlavné aktivity	(MM/RRRR)	(MM/RRRR)			
Manažérske riadenie	04/2014	08/2014	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Komunikácia manažéra	04/2014	09/2014	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Obchodná politika	06/2014	01/2015	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Ekonomické aspekty podnikania	04/2014	08/2014	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Základné sociálne zručnosti	08/2014	03/2015	Počet vyškolených osôb	osoba	20
Školenie informatiky	01/2015	05/2015	Počet vyškolených osôb	osoba	14
Anglický jazyk	03/2015	06/2015	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Nákup IT techniky	04/2014	06/2014	Počet zakúpených zariadení	Kus	4
Vypracovanie stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plánov vzdelávania	06/2014	07/2015	Počet stratégií	Kus	1
Kurz obchodných vzťahov k zákazníkovi	07/2014	12/2014	Počet vyškolených osôb	osoba	2
Podporné aktivity					
Riadenie projektu	04/2014	07/2015	-	-	-
Publicita a informovanosť	04/2014	07/2015	-	-	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

1. AKTIVITY NA DOSIAHNUTIE CIEĽOV PROJEKTU

Aktivita č. 1 Manažérske riadenie:

Pre zabezpečenie efektívneho manažérskeho riadenia a ďalšieho rozvoja firmy budú uskutočnené školenia pre rôzne stupne riadenia firmy, pričom základným cieľom školení bude poskytnúť relevantným zamestnancom firmy ucelený a systematicky usporiadaný súbor poznatkov, prehĺbiť a systematizovať ich vedomosti z problematiky manažmentu, ako aj prakticky rozvinúť ich manažérske zručnosti a kompetencie. Vzdelávacia aktivita bude zameraná na rozvoj osobnosti manažéra a jeho kompetencie, manažérske funkcie plánovanie, orga-

nizovanie a kontrolovanie, vedenie ľudí a motiváciu, riadenie ľudských zdrojov, nové trendy v manažmente, riadenie konfliktov a emocionálna inteligencia, komplexné vyhodnotenie manažerských kompetencií (vedomostí, zručností, know-how a postojov), identifikácia ďalších vzdelávacích potrieb a vypracovanie individuálnych plánov osobného rozvoja.

Aktivita č. 2 Komunikácia manažéra:

Základným poznávacím znamením úspešného manažéra je, že vie hľadať riešenia, diskutovať so spolupracovníkmi, spoločne hľadať a nachádzať cesty ako vyriešiť problémové situácie, či akceptovať aj iné pohľady a názory. Za týmto účelom je potrebné riadiacich pracovníkov firmy naučiť identifikovať svoje silné a slabé stránky, požadované manažerské zručnosti a pomôcť špecifikovať možnosti ich osobnostného a profesionálneho rozvoja, pomôcť účastníkom objasniť riadenie organizácie v zložitých podmienkach trhového prostredia, pochopiť systémový prístup k zmenám a riadeniu procesu zmeny. Zároveň je nevyhnutné zaoberať sa efektivitou firmy, vnútro firemnou a asertívnou komunikáciou, naučiť riadiacich pracovníkov zvládať stresové situácie.

Aktivita č. 3 Obchodná politika:

Popri manažerských zručnostiach je pre úspech firmy nevyhnutné zvládnuť aj obchodné zručnosti. Základným cieľom kurzu je spoznanie najdôležitejších cieľov marketingu a ich použitie v praxi. Súčasťou vzdelávacej aktivity bude identifikovanie kľúčových zručností a vlastností úspešného predajcu, zvolenie správneho prístupu k rôznym typom zákazníkov, zlepšenie komunikácie so zákazníkom, vytvorenie dlhodobých obchodných vzťahov, technika prezentácie, vedenie predajného rozhovoru, prekonávanie námietok, úspešné ukončenie predaja a ďalšie aktivity podporujúce obchodné zručnosti relevantných zamestnancov firmy.

Aktivita č. 4 Ekonomické aspekty podnikania:

Ekonomické zručnosti tvoria s predchádzajúcimi vzdelávacími aktivitami kompaktný celok zručností podmieňujúcich ekonomické napredovanie firmy. Predmetom tohto vzdelávania bude oblasť riadenie pohľadávok, daňového priznania, spracovania finančných plánov, analýza bonity firmy a ďalších ekonomických aspektov podnikania.

Aktivita č. 5 Základné sociálne zručnosti:

Pre zlepšenie komunikácie v rámci firmy, resp. mimo nej a pre zvýšenie sociálnoprávnej istoty zamestnancov firmy sa budú uskutočňovať nasledovné vzdelávacie činnosti:

- Rozvoj sociálnych zručností – aktívne počúvanie, chyba pri počúvaní, princíp konfliktov, ich optimálne riešenie v osobnom a pracovnom živote, empatia a jej rozvoj, tímová práca a tímové úlohy, stres a jeho zvládnutie, modelové situácie – konflikty v zamestnaní, práca v tíme, vypracovanie životopisu, elektronická korešpondencia.
- Legislatíva trhu práce – zákon o službách zamestnanosti č. 5/2004 Z. z. všeobecne, aktívna politika trhu práce, vzdelávanie a príprava na trhu práce, informačné a poradenské služby, sociálne a zdravotné poistenie, využitie nástrojov aktívnej politiky zamestnanosti v praxi.
- Legislatíva trhu práce – zamestnanosť – zákonník práce, pracovná zmluva, druhy pracovného pomeru, skúšobná lehota, mzda, dovolenka, druhy ukončenia pracovného pomeru, odstupné, ochrana práce.

- Základné ľudské práva a slobody – vymedzenie základných práv a slobôd.
- Uplatnenie vybraných práv v praxi – uplatnenie práv v správe vecí verejných, polícia, súdy, prokuratúra a ich kompetencie, zákon o slobodnom prístupe k informáciám, medzinárodné orgány na ochranu práv, postavenie verejného ochrancu práv podľa Ústavy SR a zákona č. 564/2001 Z. z., inštitúcie poskytujúce právnu pomoc zdarma.

Aktivita č. 6 Školenie informatiky:

Z prudkým rozmachom informačných technológií je pre úspešnosť firmy nevyhnutné zabezpečiť zvýšenie vedomostnej úrovne zamestnancov firmy v nasledovných oblastiach: základy informačných technológií, práca s počítačom a správa súborov, spracovanie textu, správa s MS Office, tabuľkový tabulátor, databázový systém, elektronická prezentácia, informácia a komunikácia

Aktivita č. 7 Anglický jazyk:

Znalosť anglického jazyka, ako celosvetovo používaného komunikačného prostriedku, je žiaduca pre manažerských a riadiacich pracovníkov firmy za účelom získavania najnovších informácií o nových postupov, procesoch, technológiách a materiáloch používaných v predmete podnikania firmy žiadateľa, ktoré sú dostupné prednostne v anglickom jazyku. Zároveň znalosť tohto jazyka vytvára predpoklady pre rozšírenie spolupráce s dodávateľmi a odberateľmi aj mimo domáceho trhu, na ktorom v súčasnosti firma pôsobí.

Aktivita č. 8 Nákup IT techniky:

Žiadateľ obstará za účelom zabezpečenia vzdelávacích aktivít výpočtovú techniku a to: 1x notebook, 1x multifunkčné zariadenie, 1x dataprojektor a softvér pre záhradnú projekciu.

Aktivita č. 9 Vypracovanie stratégie rozvoja ľudských zdrojov a plánov vzdelávania

Cieľom vzdelávacej aktivity je vypracovanie stratégie ďalšieho rozvoja a vzdelávania zamestnancov spoločnosti za účelom zabezpečenia ich kvalifikovanej úrovne pri poskytovaní služieb zákazníkom. Na základe uvedenej stratégie bude spoločnosť uskutočňovať a zabezpečovať potrebné vzdelávacie aktivity pre jednotlivých zamestnancov.

Aktivita č. 10 Kurz obchodných vzťahov k zákazníkovi:

Kurz je zameraný na osvojenie základných zásad, znalostí a zručností pracovníkov, ktorých cieľom je spokojnosť zákazníka. Účastník sa naučí rozpoznávať typy klientov a ako s nimi jednať, naučí sa techniky zvládania konfliktných klientov a zásady riešenia sťažností. Cieľom programu je pomôcť pri vytváraní príjemného zákazníckeho prostredia a udržať si zákazníka nie ako náhodného klienta, ale ako partnera, ktorý šíri naše dobré meno.

Aktivita č. 11 Riadenie projektu:

Manažment projektu na základe personálnej matice pozostáva z vedúceho projektu, manažéra projektu, finančného manažéra, administrátora projektu a odborného garanta, ktorí sú z radov interných a externých pracovníkov. Vedúci projektu riadi personál pre implementáciu, monitorovanie a publicitu projektu. Tento tím sa zaoberá finančnými a organizačnými riadením, oprávnenosťou výdavkov, rozhoduje o správnosti realizácie projektu, realizuje prípadové zmeny a doplnky projektu. Taktiež zabezpečuje výber dodávateľov formou verejného obstarávania na technické vybavenie, publicitu, administratívne zabezpečenie a

vzdelávacie aktivity vzdelávacími inštitúciami. . Počas celého projektu jeho manažment bude zabezpečovať priebežné monitorovanie projektu a prípadné nedostatky odstráni, vypracováva monitorovacie správy.

Aktivita č. 12 Publicita a informovanosť:

Cieľom aktivity je zabezpečiť opatrenie na vykonávanie publicity v súlade s nariadením EK č. 1159/2000 z 30.5.2000. Detailné informácie sú obsiahnuté v bode 8 – Publicita projektu. Táto oblasť bude realizovaná predovšetkým formou hlavičkového papiera firmy s logom ESF, propagačných materiálov, pier, zošitov s logom ESF, vlajok, stojanov, nálepiek, korešpondencie, ponukových listov a pod.

ZÁVER

Podnikateľský plán je dôležitým vnútorným dokumentom ale slúži aj na externé uplatnenie. Najmä vtedy, ak firma plánuje financovať nejaký projekt pomocou cudzieho kapitálu. Dobro spracovaný projekt pre riešenie akéhokoľvek problému je veľmi dôležitý. Či sa už jedná o finančné prostriedky z eurofondov alebo napríklad banky. Viaceré návrhy projektov napriek ich potrebnosti boli v minulosti, a často aj súčasnosti neúspešné, pretože obsahujú iba kvalitne vypracovanú, úzko zameranú odbornú časť bez jej previazania na priority EÚ, štátu a priority daného regiónu alebo bez využívania potrebných argumentov vychádzajúcich z myšlienok Európskej únie. Investičné rozhodovanie firmy je veľmi dôležité nielen pre samotný podnik ale aj pre región. Môže tým totiž výrazne zvýšiť zamestnanosť a kvalitu životnej úrovne obyvateľstva a v neposlednom rade znížiť regionálne rozdiely. Malé a stredné podniky si musia uvedomiť, že je dôležité, aby investovali predovšetkým do vzdelania. Pretože práve oni predstavujú viac ako 90% všetkých podnikov v EÚ. Dokážu veľmi rýchlo a pružne reagovať na zmeny na trhu. Či už zmenou výroby alebo organizáciou služieb. Výhodou malých a stredných podnikov je taktiež pracovný potenciál pracovníkov. Tí totiž väčšinou majú širšiu špecializáciu ako zamestnanci veľkých firiem. Nemenovaná firma pomocou tohto projektu zvýšila kvalifikovanosť a odbornosť svojich zamestnancov, ich finančné ohodnotenie, zamestnanosť v regióne a taktiež zvýšila kvalitu životného prostredia. Tým, že zamestnanci sú kvalifikovanejší, dokážu svoju prácu vykonávať kvalitnejšie. Vylepšili sa podmienky pri práci v danom podniku a taktiež v práci pre rôznych dodávateľov.

Príspevok je vypracovaný v rámci grantu VEGA č. 1/0513/14 s názvom Výskum možnosti merania a hodnotenia vplyvu praktík riadenia ľudských zdrojov na výkonnosť organizácie.

LITERATÚRA:

1. BUTORACOVÁ-ŠINDLEROVÁ, I. – GBUROVÁ, J. – KOMAROVÁ, M. 2010, Manažment projektov – vybrané oblasti, Prešovská univerzita v Prešove, ISBN 978-80-555-0123-9,
2. COCULOVÁ J., 2014, Komparácia internej a externej formy realizácie procesu získavania a výberu pracovníkov, Ekonomika – Management – Inovace -Economics – Management – Innovation: vedecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc, Vol. 6, no. 1 (2014), s. 34-42, ISSN 1804-1299
3. CEHLÁROVÁ, M., Nella SVETOZAROVÁ, 2014, Analýza vybraných metód hodnotenia angažovanosti zamestnancov na báze teoretických poznatkov, Exclusivejournal : economy and society and environment, Vol. 2, no. 1 (2014), s. 24-32, ISSN 1339-0260
4. DOBROVIČ, J. 2009 – Prostredie regionálneho rozvoja malých a stredných podnikov v Prešovskom kraji. In: Štefko R., ISBN 978-80-555-0060-7

5. EURÓPSKE FONDY A SLOVENSKO. Skúsenosti minulosti pre rozvoj budúcnosti, Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR,
6. HUTMANOVÁ, E., 2008. Regionálne disparity vo vybraných oblastiach Slovenska. In Zborník z Medzinárodnej Baťovy konferencie, Zlín, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7
7. GALLO Peter, 2013, Strategický manažment a controllingové analýzy, Prešov, Dominanta, 169 s. ISBN 978-80-967349-6-2
8. KUZMIŠIN, P. 2000. Podnik a podnikanie v trhovom prostredí. ETHICS Ostrava 2000. ISBN 80-902713-0-8. 414 s.
9. KUZMIŠINOVÁ, Viera. 2009. Podniky – univerzity – samospráva (regióny). Technická univerzita v Košiciach, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-553-0297-3, 261 s.
10. ŠULAJOVÁ, I. - KRÁLÍK, Ján. 1997. Podnik v trhovej ekonomike. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1997. ISBN 80-8055-057-3, 117s.
11. STRÁŽOVSKÁ a kolektív, Helena. 2006. Podnikateľský proces obchodu. Bratislava: Sprint – vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2006. ISBN 80-89085-54-7, 326 s.
12. RAJNOHA, R., DOBROVIČ, J., MACOSZEK, R.,: Konkurencieschopnosť slovenských podnikov v cenovej politike po vstupe SR do Eurózy v období hospodárskej krízy. In: Štefko Róbert (Ed.): Implementácia špecifických znalostných a marketingových modelov a nástrojov v regionálnom rozvoji. Zborník vedeckých štúdií, Prešov, ISBN: 978-80-555-0060-7
13. SOJKA, L., Medzinárodný manažment ľudských zdrojov, Prešov, 2009, ISBN 978-80-55-0086-7
14. SYNEK, M. 2000. Podniková ekonomika. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-388-4. 456 s.
15. ŠTEFKO, R. 2001. Personálna práca v hyperkonkurenčnom prostredí a marketing. Bratislava: R.S. Royal Service, 2001. ISBN 80-968379-4-X, 235 s.
16. TEJ, J., Región a správa. Prešovská univerzita, fakulta humanitných vied, ISBN 8068-139-2,
17. TEJ, J., Viktoria ALI-TAHA, Michaela SIRKOVÁ, 2014, Finančný manažment pre samosprávy a jeho využitie v rámci vzdelávacieho procesu na vysokých školách [elektronický zdroj] : recenzovaný zborník vedecko – pedagogických príspevkov z riešenia projektu Manažment financií samospráv (MAFIS) ... Poproč : Európske centrum manažmentu, 2014, CD-ROM, s. 59-64, ISBN 978-80-9171582-1-7
18. VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. 2004. Malé a stredné podniky: konkurencia a aliancia v Európskej únii. Praha 2004. ISBN 80-7261-099-6. 192 s.

KONTAKT:

Ing. Ján Dobrovič, PhD.

Prešovská univerzita v Prešove,

Fakulta manažmentu

Konštantínova 16, 080 01 Prešov

Slovensko

jan.dobrovic@unipo.sk

RECENZOVAL: Doc. JUDR. Daniela Nováčková, PhD.

Tematika líderstva sa dostáva do stredu pozornosti tak teoretikov, ako aj praktikov. Spomedzi rôznych tém tejto problematiky vystupuje do popredia „následníctvo“ viažuce sa s osobnosťou súčasného lídra. Analogickou je táto tematika aj u rodinných podnikov, s tým, že sa týka zakladateľa podniku a jeho následníkov, čím tematika nadobúda na šírke uplatňovania získaných poznatkov. Cenné postrehy a poznatky prezentuje z opisovanej tematiky predložený príspevok autorky.

VÝZNAM DÔVERY MEDZI LÍDROM A NASLEDOVNÍKMI V PROCESE VODCOVSTVA

Ing. Ivana LJUDVIGOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Dôvera zohráva v modernej spoločnosti významnejšiu úlohu, než si bežne pripúšťame. Dôvera je základom rozvíjania všetkých ľudských vzťahov. Ide o veľmi komplexný pojem, čo sťažuje jeho jednoznačnú definíciu. Dôvera v pracovnom prostredí je najčastejšie charakterizovaná ako očakávanie od vodcu alebo organizácie, že ich budúce konanie sa bude pohybovať v rámci spoločných hodnôt alebo morálnych predstáv. Dôvera je základom každej úspešnej spoločnosti. Výskumy vodcovstva preukázali vzťah medzi dôverou a výkonom pracovníkov. Tam, kde pracovníci dôverujú vodcom aj sebe, sa ľahšie zvládajú krízové situácie. Zamestnanci ochotne pristúpia aj na väčšie riziká, pracujú viac a lepšie.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: vodcovstvo, vodca, nasledovník, dôvera

ABSTRACT: Trust plays in modern society a greater role than we normally permit. Trust is essential to the development of all human relationships. It is a very complex concept, which makes its clear definition. Trust in the workplace is most often characterized as the expectation of a leader or organization that their future actions will move in the shared values or moral ideas. Trust is the foundation of every successful company. Research about leadership has shown the relation between trust and employee performance. Where employees trust the leaders and themselves, crisis situations are easier to handle. Employees readily accede to the higher risks, work more and better.

KEYWORDS: leadership, leader, follower, trust

ÚVOD

Dôvera zohráva v modernej spoločnosti významnejšiu úlohu, než si bežne pripúšťame. Dôvera je základom rozvíjania všetkých ľudských vzťahov. V akomkoľvek partnerstve platí princíp, že „každý z partnerov má záujem na podpore druhého s cieľom dosiahnuť spoločne dohodnuté ciele“ [8]. Dôvera je predpokladom úspechu či neúspechu v medziľudských vzťahoch a príčinou zásadných výsledkov vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti (obchod, priemysel, politika, vzdelávanie). V podnikateľskom prostredí platí, že čím väčšia je dôvera medzi manažmentom a pracovníkmi, tým väčšia je efektivita, integrita a synergia [2]. Dôvera je veľmi komplexný pojem, čo sťažuje jeho jednoznačnú definíciu. Dôvera v pracovnom prostredí je najčastejšie charakterizovaná ako „očakávanie od osoby (vodcu) alebo organizácie, že jeho budúce konanie sa bude pohybovať v rámci spoločných hodnôt alebo morálnych

predstáv“ [9]. Podľa K. McElhaney dôvera vo svojej najjednoduchšej podobe pochádza zo splneného sľubu. Môže ísť pritom o sľub daný zamestnancovi, obchodnému partnerovi, predajcovi, akcionárom alebo zákazníkovi. Dôvera je základom každej úspešnej spoločnosti. [3]

Dôvera patrí medzi základné princípy vodcovstva, pretože práve dôvera zamestnancov v lídra dáva vodcovi mandát na vykonávanie vodcovstva. Dôvera v lídra je nasledovaná lojalitou a oddanosťou zamestnancov, pričom oddanosť je základom produktivity a úspechu. [6] J. Owen sa domnieva, že ak vzťahy medzi lídrom a zamestnancami nie sú založené na dôvere, nebude mať líder žiadnych nasledovníkov. [4] Dôvera je zároveň veľmi úzko previazaná s podnikovou kultúrou v spoločnosti. „Niektoré spoločnosti považujú za normálne a správne vložiť do svojich zamestnancov oveľa viac dôvery, než považujú za správne v iných podnikoch.“ [7] To ukazuje, že dôvera je závislá na všeobecnom podnikovom prostredí vymedzenom normami a hodnotami.

Rôzne výskumy v oblasti vodcovstva preukázali vzťah medzi dôverou a výkonom pracovníkov. [5] Štúdie poukazujú na skutočnosť, že dôvera je základným predpokladom pre efektívnu komunikáciu a dialóg, budovanie medziľudských vzťahov, rast kompetentnosti a tvorbu kooperatívnej podnikovej kultúry [2]. Tam, kde pracovníci dôverujú manažmentu i sebe navzájom, ľahšie zvládajú krízové situácie. Sú ochotní sa viac angažovať, pristúpia aj na väčšie riziká, pracujú viac a lepšie. Dôvera je totiž najefektívnejším katalyzátorom ľudského snaženia.

Dôvera je tak závažným fenoménom, ovplyvňujúcim dianie v organizácii, že jej rozvoj či strata by mali byť sledované rovnako pozorne ako zisk a náklady organizácie. Chýbajúca dôvera môže viesť k potrebe neustále kontrolovať a tiež spôsobuje vysoké transakčné náklady (náklady súvisiace s vysvetľovaním, presvedčovaním, overovaním a kontrolovaním).

CIEĽ, METODIKA, VÝSKUMNÁ VZORKA

Cieľom predloženého príspevku je **objasniť úlohu dôvery medzi lídrom a nasledovníkmi v procese vodcovstva**. Z uvedeného hlavného cieľa vyplývajú nasledovné čiastkové ciele:

- zistiť, aký význam vodcovia prikladajú dôvere zamestnancov voči lídrovi,
- získať viac poznatkov o tom, čo vodcovia robia, aby sa posilnila dôvera ľudí voči nim,
- prehĺbiť a rozšíriť poznanie o tom, ako lídri pristupujú k svojim nasledovníkom,
- identifikovať, či líder dôveruje svojim nasledovníkom.

Uvedené čiastkové ciele boli parciálnou časťou výskumného projektu o vodcovstve, resp. o povahe vodcovskej práce. Výskumný projekt bol realizovaný spoločne Katedrou manažmentu Ekonomickej univerzity v Bratislave a personálnou agentúrou KingfisherExecutiveSearch v roku 2013. Výskumného projektu sa zúčastnilo 25 lídrov širokého mixu odvetví (IT, finančný sektor, potravinárstvo, stavebníctvo atď), ktorí pôsobia vo vrcholových manažérskych pozíciách (generálny riaditeľ, resp. predseda predstavenstva) vo veľkých slovenských podnikoch z hľadiska počtu zamestnancov. Výskumný projekt bol realizovaný kombináciou riadených rozhovorov a dotazníkového prieskumu. Dotazník obsahoval zoznam tvrdení, ktoré opisujú aktivity vykonávané lídrom v oblasti budovania dôvery medzi ním a nasledovníkmi v procese vodcovstva. Každé z uvedených tvrdení hodnotili vodcovia podľa dvoch predpísaných škál, a to *frekvencia výskytu* (nikdy, zriedka/približne raz za rok/, občas/približne raz za mesiac/, často/približne raz za týždeň/ a veľmi často/denne/) a *význam pre podnik* (malý, priemerný, značný alebo rozhodujúci vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku, prí-

padne nemá vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku). Kvôli zabezpečeniu anonymity respondentov nie sú v článku uvedené ich mená, ale zúčastnení vodcovia sú označení písmenami abecedy od A po Z.

VÝSLEDKY VÝSKUMU DÔVERY MEDZI LÍDROM A NASLEDOVNÍKMI V PROCESSE VODCOVSTVA

Vodcov, ktorí sa zúčastnili výskumného projektu, sme sa pýtali, aký význam zohráva dôvera pri dennodennom uskutočňovaní vodcovstva. Zaujímalo nás, či **lídri dôverujú svojim zamestnancom, či sú vzťahy medzi vodcom a jeho spolupracovníkmi založené na dôvere a čo vodcovia robia, aby sa posilnila dôvera ľudí voči nim**. Výsledky výskumného projektu ukázali, že nadpolovičná väčšina zúčastnených vodcov prikladá dôvere zamestnancov voči lídrovi kľúčový význam a rozhodujúci vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku. Ôsmi vodcovia zastávajú názor, že táto zložka vodcovstva má značný význam pre podnik a traja vodcovia označili význam priemerný.

Líder T má vo svojom tíme ľudí, ktorí v spoločnosti pracujú už dlhšie obdobie a vníma to, ako prejav dôvery voči svojej osobe („Budem tu pracovať pokiaľ je tu ten líder.“) Líder M považuje za prejav dôvery voči nemu, že dostáva od zamestnancov všetky potrebné informácie, a že zamestnanci nerobia veci „poza jeho chrbát“. Líder S si myslí, že dôvera je veľmi úzko spojená s lojalitou zamestnancov.

Líder B v rozhovore uviedol, že dôvera je jedným z najdôležitejších faktorov úspechu vodcovstva. Spolupracovníci musia vedieť a cítiť, že líder je konzistentný, teda ľudia vedia v každej situácii, čo od neho môžu očakávať. Konzistentnosť vysvetľuje F.Bacon týmito slovami: „Snažte sa udržiavať stály smer. Ľudia tak budú vedieť, čo môžu očakávať.“[3] Líder C zdôrazňuje, že líder nemôže o niečom hovoriť, a potom sa správať úplne inak. Ľudí nemožno v tomto oklamať, líder musí byť vzorom, a potom mu jeho spolupracovníci dôverujú. Líder A si myslí, že ak líder chce posilňovať dôveru ľudí voči nemu, musí plniť svoje sľuby, neponižovať ľudí, nájsť si na ľudí čas a počúvať ich. Dôvera u neho končí pri klamstve, opakovanom nedodržaní pokynu alebo keď zamestnanec poruší konkurenčnú doložku.

Líder E si myslí, že dôvera v lídra sa odvíja od jeho prejavu, správania, konania, ale tiež súvisí s tým, ako povzbudzuje a motivuje svojich spolupracovníkov. Zamestnanci musia veriť, že spoločne s lídrom dosiahnu vytýčené ciele. Ďalej musia vedieť, že dostanú to, čo im bolo sľúbené, aj keď neexistuje písomná forma tohto sľubu. Podľa lídra E lídri nepotrebujú písomné záväzky. Dôvera je princíp a má kľúčový vplyv na všetko v spoločnosti. Nedá sa vybudovať za krátky čas a postupne sa prenáša aj na nových členov v kolektíve. Líder E zastáva názor, že ak zamestnanci lídrovi dôverujú, automaticky ho aj rešpektujú. Podobne líder U v rozhovore uviedol, že dôvera sa musí budovať, pretože je to „beh na dlhú trať“: „Dôvera sa nedá získať vysvetľovaním, dá sa vybudovať len činmi. Nie to, čo líder hovorí, ale to, čo robí, hovorí o jeho charaktere. Kompetentnosť a odbornosť sú najkratšou cestou k dôvere.“ Líder U zdôrazňuje, že „je dôležité zachovať príjemné a otvorené vzťahy založené na dôvere a empatii minimálne so svojimi najbližšími podriadenými. Byť príkladom a snažiť sa, aby sa aj oni k svojim podriadeným správali rovnako. A byť nekompromisný nielen k tým, čo kradnú a klamú. Ale ku každému, kto zámerne vyvoláva rozbroje v spoločnosti.“

Líder F uviedol, že pre vzťah dôvery je nutné, aby líder plnil sľuby a dohody a netrestal za názory, napríklad, keď zamestnanec povie negatívne skutočnosti. Zdôrazňuje ale, že dôvera musí byť obojstranná. Líder V si myslí, že ľudia dôverujú lídrovi len vtedy, ak dosahuje výsledky, teda ľudia vidia, že líder je úspešný a niečo už dokázal.

Líder H považuje za dôležitý predpoklad lídra pri budovaní dôvery optimizmus. Líder I si myslí, že líder musí byť dôsledný. Líder M vysvetľuje, že podniky by sa mali vyvarovať častej zmene stratégie, pretože to môže ohroziť dôveru zamestnancov. Ak už k tomu dôjde, je potrebné o tom rozprávať a vysvetľovať, prečo je zmena potrebná. Líder U využíva pri posilňovaní dôvery uvádzanie pozitívnych príkladov z minulosti.

Líder CH zastáva názor, že bez dôvery vodcovstvo nemôže existovať. Vzťahy založené na dôvere sú najstálejšie a pre vodcovstvo majú najväčšiu hodnotu. Ak vodca, ktorý disponuje len formálnou mocou, príde o svoju pozíciu, vzťahy medzi ním a jeho spolupracovníkmi sa „rozplynú“, pretože neboli založené na dôvere. Zároveň si ale líder CH myslí, že dôvera musí byť formálne preverovaná.

Líder N v rozhovore uviedol: „Dôvera je niečo, na čom mi záleží. Bez dôvery nemôže byť záväzok, bez dôvery nikto nemôže sedieť na stoličke.“ Podľa lídra O „dôvera znamená zodpovednosť, návrh riešení a každodennú čitateľnosť lídra“. Líder R v súvislosti s posilnením dôvery podriadených voči nemu uviedol, že je „konzistentný, dodržiava svoje sľuby, nemení názory zo zbabelosti, nerobí v niektorých oblastiach kompromisy, a čo povie, to platí“. Podľa neho pre budovanie dôvery je dôležitá „ľudská spoľahlivosť“ vodcu vo finančných i nepeňažných oblastiach.

Líder X uviedol, že ak človeku nedôveruje, nedokáže s ním pracovať. Jedenásť rokov spolupracuje s rovnakým kolektívom ľudí, a preto vie, že dôvera vedie k dobrej klíme a spolupráci. Pri dôvere je najdôležitejšie, aby líder dodržiaval tie zásady a pravidlá, ktorých dodržiavanie očakáva od svojich podriadených. Napríklad ak líder vyžaduje, aby zamestnanci chodili do práce slušne oblečení, nemôže on prísť v džínsoch. Alebo ak líder prízvukuje svojim spolupracovníkom, aby na stretnutia chodili načas, nemôže on prísť neskôr. Veľmi jednoducho povedané – líder nemôže od svojich podriadených očakávať to, čo on nie je schopný splniť. Líder Y má veľmi jednoduchý návod pre vytvorenie dôvery medzi ním a zamestnancami. „Líder povie, čo bude robiť a urobí to. Ak sa toto zopakuje niekoľko krát, ľudia budú lídrovi veriť.“

Líder J zdôrazňuje, že je dobré, ak majú podriadení voči lídrovi aj „osobnú“ dôveru, čo znamená, že na lídra sa môžu obrátiť aj vtedy, keď majú ťažkosti mimo pracovného procesu.

Skutočnosť, že dôvera sa nevytvára na základe rečí, ale na základe skutkov dokumentujú nasledujúce dva príklady:

Líder C, partner a senior konzultant v medzinárodnej poradenskej spoločnosti, v rozhovore uviedol, že sa v spoločnosti nevenujú poradenstvu v súvislosti s Európskymi štruktúrnymi fondmi, pretože ide o oblasť, ktorá sa často spája s korupciou a spoločnosť nechce naštříbiť svoju dôveryhodnosť a stratiť dôveru partnerov, hoci ide o finančne zaujímavý biznis.

Líder P je generálnym riaditeľom spoločnosti, ktorá poskytuje komplexné riešenia a služby v oblasti IT. Spoločnosť realizovala aj projekt vytvorenia nového internetového portálu pre Košický samosprávny kraj. Tento portál bol označený za zbytočne predražený s mnohými nedostatkami. Líder P reagoval a ponúkol otvorenú osobnú diskusiu. Na stretnutí vysvetlil, že na žiadosť zadávateľa boli použité technológie spoločnosti Microsoft, pričom ceny za licencie sú veľmi vysoké a vysoké sú aj ceny za samotný portál a za riešenie na správu dát. Zároveň priznal, že portál obsahoval závažné chyby, ktoré odôvodnil „šialenými“ termínmi, ktoré boli určené zadávateľom zákazky. V budúcnosti sa chcu chybám vyhnúť a chcu zapracovať uverejnené pripomienky. Tento príklad veľmi jasne ukazuje, že existujú spoločnosti, ktorým záleží na dobrom mene a kvalite odovzdanej práce. Dôvera je nevyhnutná

nielen smerom dovnútra spoločnosti, ale aj smerom navonok, teda vo vzťahu k verejnosti. Líder P zvolil v uvedenej záležitosti veľmi korektný prístup, keď vyzval na osobné stretnutie a pripustil, že projekt sa mohol zrealizovať aj lepšie. Výsledky výskumu ukázali, že zamestnanci dôverujú vodcom v prípade splnenia týchto predpokladov:

- konzistentnosť lídra,
- plnenie sľubov a dohôd,
- záujem o ľudí,
- úspešná kariéra lídra,
- líder vysvetľuje a komunikuje so zamestnancami v prípade akejkoľvek zmeny v podniku,
- líder je vzorom v dodržiavaní zásad a pravidiel, ktorých dodržiavanie vyžaduje od svojich podriadených.

Pre vybudovanie dôvery medzi vodcom a zamestnancom je kľúčová skutočnosť, ako lídri pristupujú k svojim nasledovníkom. **V rámci prístupu lídra k zamestnancom sme preto zisťovali, či líder pristupuje k svojim podriadeným ako k seberovným a uplatňuje voči každému zamestnancovi individuálny prístup.**

Výsledky výskumného projektu ukázali, že vodcovia pristupujú k zamestnancom individuálne často (približne raz za týždeň). Deväť lídrov označilo frekvenciu výskytu veľmi často (denne), teda snažia sa pristupovať individuálne ku každému pracovníkovi. Štyria vodcovia vykonávajú túto aktivitu občas (približne raz za mesiac). Jeden vodca uviedol, že nepristupuje ku každému pracovníkovi individuálne.

Zúčastnení vodcovia prikladajú tejto zložke vodcovstva značný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku. Štyria vodcovia označili až kľúčový význam pre podnik. Šiesti lídri si myslia, že individuálny prístup k pracovníkom má priemerný význam pre podnik a jeden líder označil len malý vplyv tejto zložky vodcovstva na efektívnosť a prosperitu podniku.

Líder X pristupuje ku každému pracovníkovi individuálne, pretože „každý zamestnanec je jedinečný“. Líder D vysvetľuje, že každý zamestnanec má inak nastavenú mieru citlivosti, preto je individuálny prístup nutný. Podobne líder U hovorí, že každý človek potrebuje iný prístup. Je potrebné ináč pristupovať k zamestnancovi, ktorý je tesne pred dôchodkom a k mladému absolventovi, ktorí v podniku začínajú pracovať. Rovnako líder O si myslí, že „každý zamestnanec vyžaduje špecifický prístup“. Líder M zastáva názor, že sa dá pristupovať individuálne k pracovníkom, ktorí sú od neho organizačne vzdialení maximálne dve riadiace úrovne. Smerom nižšie je to už veľmi náročné. Podobne líder F hovorí, že je to možné len pri priamych podriadených, pričom to závisí od príležitosti a prejavuje sa to najmä pri rozhovoroch „medzi štyrmi očami“.

Líder G si myslí, že „ku každému pracovníkovi sa nedá pristupovať individuálne denne“. Líder Y v rozhovore uviedol, že pristupovať ku každému pracovníkovi individuálne je „energeticky veľmi náročné a dlhavé“, preto on pristupuje ku všetkým zamestnancom rovnako. Podobne líder T si myslí, že líder musí mať určitý „štandardný“ prístup k podriadeným.

Výskumný projekt ďalej ukázal, že líder pristupuje k pracovníkom ako k seberovným často (približne raz za týždeň). Nadpolovičná väčšina zúčastnených lídrov uviedla, že pristupujú neustále k svojim zamestnancom ako k seberovným. Jeden líder uviedol, že to robí

občas (približne raz za mesiac). Traja vodcovia priznali, že nepristupujú k pracovníkom ako k seberovným.

Zúčastnení lídri prikladajú tejto zložke vodcovstva značný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku. Piaty vodcovia si myslia, že je to činnosť s kľúčovým významom pre podnik. Štyria lídri označili priemerný význam a rovnako štyria malý vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku v prípade tohto parametra vodcovstva.

Líder Z vysvetľuje, že nie je možné ku každému pracovníkovi pristupovať ako k úplne seberovnému, pretože lídrova pozícia v spoločnosti vytvára určitú prirodzenú bariéru. Líder T sa snaží uplatňovať partnerský prístup, ale zároveň zdôrazňuje, že on ako líder má inú zodpovednosť ako podriadení. Podobne líder CH hovorí, že určitý odstup je prirodzený, pretože vodca je na určitej pozícii za niečo zodpovedný. Dodáva, že to záleží od toho, do akej miery si človek uvedomuje formálne záležitosti. Líder S zastáva názor, že v spoločnosti musí platiť určitá „vojenská hierarchia“.

Keďže dôvera je vzťahom obojstranným, zaujímalo nás ďalej, či lídri dôverujú svojim nasledovníkom. Zistili sme, že vodcovia na Slovensku dôverujú svojim podriadeným často, ale nie neustále. Zúčastnení vodcovia prikladajú tejto zložke vodcovstva značný význam a vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku. Až desiaty lídri zastávajú názor, že ide o jednu z kľúčových činností s rozhodujúcim významom pre podnik. Štyria vodcovia uviedli, že dôvera voči zamestnancom má priemerný význam pre podnik a jeden líder si myslí, že táto zložka vodcovstva má len malý vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku.

Líder Z zdôraznil, že ak nedôveruje svojmu zamestnancovi, tak ho „vymení“. Líder Y uviedol, že ak ľudia majú dôverovať lídrovi, tak líder musí povedať, čo sa chystá urobiť a potom to zrealizovať. A ak to urobí niekoľko krát za sebou, ľudia mu začnú dôverovať. Rovnako to podľa neho platí naopak. Dôveruje zamestnancovi, ktorý opakovanie dodržal, to čo povedal.

Líder M hovorí, že väčšina vecí, ktoré vykonávajú podriadení, sa dá v podniku overiť a skontrolovať, ale myslí si, že ak líder musí všetko kontrolovať, ide o zlý stav v spoločnosti. Ak sú vzťahy v podniku založené na dôvere, líder nemá pocit, že musí každého a všetko prísne kontrolovať.

Líder U uviedol, že na začiatku dôveruje zamestnancovi na 90 percent. Líder R veľmi podobne začína s dôverou vysoko na osemdesiatich percentách, a potom si všíma detaily, vyhodnocuje skúsenosti s konkrétnym človekom. Líder K dôveruje novým zamestnancom, ale podľa vlastných slov nie „slepo“. Líder D sa tiež riadi heslom „dôveruj, ale preveruj“. Vysvetľuje, že zamestnanec môže mať osobnostné predpoklady pre danú prácu, môže byť inteligentný, ale keď napríklad nie je dôsledný, líder mu nemôže stopercentne dôverovať. Zdôrazňuje, že líder musí dôkladne poznať svojich podriadených.

Líder T vysvetľuje, že na začiatku do nového zamestnanca „nevidíte“, môžete sa spoľahnúť len na svoj odhad alebo na odporúčania od iných ľudí. Zdôrazňuje, že s každým pracovníkom je líder na inej „štartovacej čiare“. Líder S nedôveruje ľuďom, respektíve musia si jeho dôveru zaslúžiť. Podobne líder A vysvetľuje, že dôvera z jeho strany sa vytvára dlhšie. Vstupuje do vzťahu so zamestnancom s očakávaním, ktoré sa buď potvrdí alebo nie. Hovorí, že je potrebné rozlišovať medzi profesionálnou dôverou (zamestnanec má odborné zručnosti, zvláda stres, vyjednávanie) a ľudskou dôverou (odolnosť pracovníka voči korupčným a konkurenčným tlakom).

Líder D vysvetľuje, že ľuďom, ktorí pracujú pod ním, sa snaží dôverovať viac ako v čase, keď v spoločnosti začínal. Na začiatku si takmer všetky dôležité úlohy robil sám. Dnes, po vytvorení kvalitného tímu, veľa vecí už iba koordinuje a kontroluje. Tvrdí pravidlo nulovej

tolerancie platí v spoločnosti pre krádeže, ktoré sa osobitne často vyskytujú v potravinárskych podnikoch. „Popasovať sme sa s tým museli hlavne na začiatku. No keď ľudia videli, že previnilci bez pardonu okamžite strácajú prácu, už roky sme nič také neriešili.“ Líder N rozlišuje v prípade pochybenia zamestnanca, či ide o systémovú chybu, ktorá sa neustále opakuje alebo sa zamestnanec vie poučiť.

DISKUSIA

Pri skúmaní dôvery medzi lídrom a nasledovníkmi v procese vodcovstva, vychádzajúc z hlavného cieľa a čiastkových cieľov, sme zistili:

- Nadpolovičná väčšina zúčastnených vodcov prikladá dôvere zamestnancov voči lídrovi kľúčový význam a rozhodujúci vplyv na efektívnosť a prosperitu podniku. Vodcovia súčasných najúspešnejších spoločností sa vyznačujú tým, že cieľavedome a neúnavne budujú atmosféru dôvery. Potvrdzuje to aj Demján, kouč vrcholových manažérov, ktorý hovorí: „Vodcovia si uvedomujú, že predpokladom pre získanie dôvery je to, aby oni sami boli dôveryhodní. To sa podarí len integrovaným osobnostiam (jednota slov a činov), ktoré „vodu hlásajú aj pijú“, idú príkladom, a sú prirodzenými autoritami. Inými slovami, sú to charakterní ľudia, ktorí žijú v každej situácii v súlade s morálnymi hodnotami. Nie preto, lebo by ich mohol niekto nachytať, ale kvôli sebe, kvôli vlastnému svedomiu a kvôli zodpovednosti, ktorú si uvedomujú.“[1]
- Zamestnanci dôverujú vodcom v prípade splnenia určitých predpokladov. Ak vodca chce získať, resp. posilniť dôveru zamestnancov voči nemu, musí byť konzistentný, plniť svoje sľuby a dohody, zaujímať sa o svojich podriadených, byť úspešný vo svojej práci, vysvetľovať a komunikovať so zamestnancami v prípade akejkoľvek zmeny v podniku a byť vzorom v dodržiavaní zásad a pravidiel, ktorých dodržiavanie vyžaduje od svojich podriadených.
- Hoci väčšina odbornej literatúry o vodcovstve zdôrazňuje fakt, že vodca musí pristupovať ku každému pracovníkovi individuálne, v praxi tento princíp vždy nefunguje. Hlavným dôvodom je skutočnosť, že je to vzhľadom na počet zamestnancov veľmi náročné a zdĺhavé. Vodcovia sa zhodli na tom, že individuálne je možné pristupovať iba k priamym podriadeným, aj to nie denne.
- Zaužívaná predstava z publikácií o vodcovstve, že líder pristupuje k pracovníkom ako k seberovným sa v praxi nepotvrdila. Vodcovia si uvedomujú, že pozícia a zodpovednosť, ktorú majú, vytvára medzi nimi a podriadenými prirodzenú bariéru. Táto bariéra nemusí mať podľa lídrov negatívne dôsledky na vzťahy v podniku alebo na tvorivú klímu, ale znamená určitý rozpor v chápaní vodcovstva v teoretickej rovine a v každodennej praxi.
- Vodcovia v slovenských podnikoch prikladajú väčší význam dôvere zamestnancov voči nim ako tomu, či oni sami dôverujú svojim podriadeným. Dôvera lídra voči svojim zamestnancom vzniká pomaly a nejde väčšinou o dôveru absolútnu. Netreba pri tom zabúdať, že aj vzťah dôvery medzi lídrom a zamestnancom by mal byť vzťah prirodzene rovnovážny, pričom nerovnováha môže znamenať nevyužitie ľudského potenciálu spoločnosti.

ZÁVER

Vybudovať si dôveru, prirodzený a zdravý rešpekt, je beh na dlhé trate. Dôvera sa vytvára krok za krok za krokom, každým vystúpením lídra na porade, u klienta, na neformálnych

stretnutiach alebo pri bežnej práci. Zamestnanci všetko vnímajú a tieto informácie pre seba spracúvajú. Vybudovať si dôveru znamená nielen robiť správne rozhodnutia, ale byť spolu-pracovníkom aj úprimne nápomocný, k dispozícii pre ich otázky a treba im venovať čas.

LITERATÚRA:

1. DEMJÁN, Z. 2011. Líder vychováva lídrov. In *Trend*, 2011, roč. 21, č. 51. ISSN 1335-0684.
2. HUŇÁT, A. *Neuralgické body managementu*. 2010. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 210 s. ISBN 978-80-87197-16-5.
3. McELHANEY, K. A. 2011. *Dobrýbiznis*. Bratislava: Eastone Books, 2011. 200 s. ISBN 978-80-8109-193-3.
4. OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: Leadership v praxi*. Grada Publishing, 2006, 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
5. ŠIMKOVÁ, H. 2008. Vedenie ľudí v podniku. In *Dialógy: Manažment podnikania a vecí verejných*. 2008, roč. 3, č. 6, s. 27-32. ISSN 1337-0510.
6. ULRICH, D. – SMALLWOOD, N. – SWEETMAN, K. 2010. *Kódlídrov*. Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.
7. www.bih.sk/images/stories/vasecka_dovera.sk
8. www.poling.sk/slovník-pojmov.php
9. <http://wikipedia.org/wiki/Dôvera>

KONTAKT

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.
Katedra manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemska cesta 1/b
852 35 Bratislava 5
e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

Možné teoretické aspekty manažmentu sú veľmi rozsiahle. Mnohé z nich sa podnecujú stavom praktík manažmentu, často aj jej neduhov a slabín. Aspekt etiky je taktiež veľmi rozsiahly. Zaujímavým je kombinácia týchto dvoch aspektov navzájom, čím vzniká potreba interdisciplinarity na ktorú kladie vysoký dôraz autor tohto podnetného príspevku.

ETIKA V SOCIÁLNE-HISTORICKÉM KONTEXTU MANAGEMENTU ETHICS IN SOCIAL-HISTORICAL CONTEXT OF MANAGEMENT

PhDr. Mgr. Vojtěch KOŘEN

ABSTRACT: Ethics in the field of management is one of the key issues not only for humanistic reasons but also for existential reasons. It is a notional guaranty of management to serve the humankind as science and not vice versa. In times when rural society transformed into industrial society (due to technological knowledge and development), management was focused mostly on technical criteria of organizations and people in them. In those days, constituting management was strongly influenced by social-technical paradigm. Ironically, this point of view used to ignore people's needs rather than serve them. From the thirties to the sixties of the 20th century, management slowly diverted from scientific rationalism to humanistic rationalism and therefore also from social-technical paradigm to humanistic paradigm. Modernist and post-modernist tendencies raised many questions in the area of environment, multiculturalism and the need to respect the multiparadigms of our world and its understanding. A possible answer of management is its ability to synthesize. Ethics in management then obtains new paradigm which can find a balanced synthesis of all stakeholders.

KEY WORDS: Ethics, management, paradigm, culture, industrialism, post-industrialism, modernity, post-modernism, humanity, cultural evolution, evolution of management

KLÍČOVÁ SLOVÁ: Etika, management, paradigma, kultura, industrializmus, post-industrializmus, modernita, post-modernizmus, humanita, kulturní evoluce, evoluce managementu

ÚVOD

Etika v managementu je často skloňovaným termínom. Ve spoločnosti je někdy její akcentace výrazně ovlivněna existencionální prázdnotou konzumní společnosti, která, ač sama z velké části popírá svým jednáním rozumné chování, je sama dopady absence akceptace morálních hodnot a omezené možnosti domáhání se individuálních práv výrazně frustrována; někdy celospolečenským tlakem vyvolaným mediálními kampaněmi; někdy módní vlnou konceptů CSR a různých jejích mutací. Nelze však také popřít ani vliv potřeby prosazovat etické zásady z důvodů niterně ušlechtilých. Nic na tom nemění ani skutečnost, že ušlechtilost, ať již chceme nebo nechceme, je motivována, častěji nevědomě, naší vlastní potřebou sebepřesahu (biologického nebo alespoň kulturního). (Barrett, Dunbar, & Lycett, 2002) Etické chování v managementu je ovlivňováno mechanismy velmi podobnými.

„Jedno slovo, jeden ideál spojuje a oživuje koncem tohoto tisíciletí srdce západních demokracií: etika. Již po několik desítek let získává etika stále větší moc, zaplavuje média, podněcuje filozofické, právnícké, deontologické úvahy, vede ke vzniku dosud neznámých veřejných institucí,

k novým záměrům a činnostem. Až donedávna byla naše společnost uchvátna myšlenkou individuálního a kolektivního osvobození, morálka platila za cosi farizejského, za nástroj útlatu buržoazní společnosti. Toto období se přežilo: poté, co byla etika znovu povýšena do šlechtického stavu, ovlivňuje náš život kultura, v níž platí pouze kult efektivnosti a rozumných omezení, morálního úspěchu a ochránářství.“ (Lipovetsky, 2011)

V souladu se závěry a myšlenkami díla výše citovaného Gillese Lipovetskeho, je vhodné zamyslet se nad konsekvencemi vlivu vývoje etiky managementu s vývojem kulturně-historickým. Je nutné neopomenout všechny prvky kultury (jazykové a řeč, zvyky, obyčeje, právo, sankce, hodnoty, symboly, umění, úroveň poznání, ovládané technologie, filozofie, náboženství) a vnímat je nejen fragmentárně, ale zároveň komplexně v jejich synergickém efektu. Účelový eklekticismus, především v otázkách etiky, není na místě.

Management jako disciplína s potenciálem, nikoli však vždy plně využívaným, integrovat různé obory společenských věd (ekonomie, sociologie, psychologie, teorie řízení, didaktika, andragogika, aplikovaná matematika a statistika, finanční řízení, kulturní antropologie, aj.) může v případě podcenění dopadů na jedné straně sklouznout do účelového eklekticismu a v druhém případě při přecenění své vlastní schopnosti objektivitu až k ideologickému pseudoholismu. Jedním z řešení tohoto reálného nebezpečí může být jasné vymezení otázek a potřeb etických rozměrů managementu.

Obecná paradigmatá v managementu, která přirozeně ovlivňují i uvažování o etických konsekvencích této praktické disciplíny.

Pro snazší uchopení definujeme management jako společensko-vědní disciplínu, jejímž účelem, v dimenzi aplikace do praxe, je rozhodování a řízení jednání za účelem dosahování cílů organizace. Mluvit v případě managementu o jasné ohraničených paradigmatech není asi úplně nejšťastnější. Poznání managementu a jeho paradigmatá zcela přirozeně reflektují (ne vždy úplně a už vůbec ne zcela účelně) vědecko-technické poznatky a kulturně historický kontext, ve kterém k jednotlivým zjištěním docházelo a dochází. Pokusíme-li se ukotvit toto téma v širších souvislostech, můžeme nalézt, ostatně jako téměř všude, jistou paralelu s cyklickým vývojem paradigmat obecných (rozumějme kulturně sociálních). Tento vývoj (kulturní evoluce) přirozeně ovlivňuje i jednotlivé sociální aktéry či skupiny. V zúženém pohledu zaměřeném na management tedy lze přeneseně hovořit i o evoluci v managementu.

Podíváme-li se na vývoj managementu a vývoj jeho ústředních hodnot z pohledu kulturní evoluce, můžeme jej sledovat v úrovni opakující se tendence neustálého střídání integrace a diverzifikace, kde energetizující úlohu plní neustálá potřeba adaptace – inovace. Tato tendence je provázána, pravděpodobně zcela přirozeně, obecnými společenskými hodnotami a cíly. Jinými slovy směřování managementu je dáno určovaním cílů a způsobem jejich naplňování hodnotami, které jsou v daném kulturně-historickém kontextu preferovány. Dynamiku tohoto procesu určuje úroveň potřeby adaptace a schopnosti jednotlivých prvků managementu adaptovat se. Potřeba adaptace je tedy zároveň ústřední podmínkou tvorby inovací a jejich aplikace.

„Snaha o sjednocení (integraci) však nakonec vede k opětovné homogenitě a vedle tohoto procesu probíhá i proces opačný, směřující od integrace k rozptylování, od složeného k jednoduchému. Vše takto nutně směřuje k nastolení obecné rovnováhy všech složek. Ale vzápětí započne nový evoluční cyklus, neboť homogenita se vždy vyznačuje nestálostí.“ (Stöhrig, 2000)

Ať už se zamýšlíme nad evolucí, jak chceme (i sám její duchovní otec Charles Darwin připouštěl počáteční vliv stvořitele), jejím hnacím motorem je adaptace. Tu můžeme v kultuře managementu vysledovat v oblasti zvané „pokrok“ (cíleně řízený proces pokroku pak ino-

vací). Ten je však také umožněn jednou z vlastností kultury samotné, a sice její schopnosti interagovat s kulturami ostatními.

„Šance na pokrok se násobí různorodostí vstupů k tvorbě tohoto pokroku. Každý kulturní pokrok je funkcí nějaké koalice mezi kulturami a tato koalice je plodnější, když k ní dojde mezi hodně rozrůzněnými kulturami. Paradoxem je, že tento postup má za následek homogenizaci zdrojů každého člena koalice, přínosy se postupně ztotožňují a přitom právě jejich původní rozmanitost umožnila jejich plodnou a nutnou spolupráci.“(Lévi-Strauss, 1999)

Začne-li být, díky častým interakcím, vzniklá „superkultura“ ohrožována právě svou unifikovaností (v případě managementu lze hovořit o stereotypu, stagnaci, pouhém kopírování předešlého), musí se přizpůsobit, inovovat, jinak zanikne. Začne se tedy opět fragmentarizovat za účelem potřeby adaptace-inovace jednotlivých prvků a následně i celku.

Mluvíme-li o etice v sociálně-historickém kontextu managementu, je právě tendence fragmentarizovat homogenizované a následně homogenizovat fragmentarizované jedním z klíčových činitelů ovlivňujících jednotlivá paradigmat managementu. V managementu jsou především inovace klíčovou otázkou vývoje a tedy i dlouhodobé existence. Inovace jsou tedy nedílnou součástí managementu etického. (Dytrt, 2012)

Ve vztahu k historickému kontextu managementu, který pro potřeby tohoto textu můžeme zúžit na období novověku a současnosti, lze identifikovat (nikoli však přesně ohraničit) dvě dobře známá společenská stádia (industriální a postindustriální). Ta s sebou nesou celou řadu průvodních jevů, které jsou důležité pro etiku, ale nejen pro ni.

industriální společnost

scientizmus (víra ve vše-řešící vědu nahrazuje víru v boha)

managerizmus (víra v existenci dokonalého manažerského stylu nahrazuje výru v osvíceného panovníka)

základní managerskou otázkou je produkce nikoli poptávka

zrod sociálního inženýrství

počátky humanistických tendencí v managementu (druhá polovina industrializmu)

post-industriální společnost¹

informační společnost

znalostní společnost

komunikační společnost

hyper-relativizmus (postmoderna)

neo-spiritualizmus

PARADIGMATA INDUSTRIÁLNÍ SPOLEČNOSTI

„Počinaje osvícenstvím se moderní člověk snažil vybudovat základy nové morálky nezávislé na náboženských dogmatech a neodvolávající se na žádné zjevení, morálky oproštěné od strachu z odplaty na onom světě. Protináboženská ofenziva vyústila v první vlnu moderní laické etiky. První individualistické demokracie neustále opěvovaly a idealizovaly morální závazky, kladly důraz na výjimečnou závažnost povinností člověka a občana, s níž se spojovala přísná, represivní a disciplinární omezení soukromého života. Modernisté přenesli vyšší závazky vůči Bohu do všední lidské sféry, proměnili je v bezpodmínečnou povinnost vůči sobě, vůči druhým a kolektivitu.“(Lipovetsky, 2011)

Z pohledu managementu v počátcích industriální společnosti je klíčovou hodnotou snaha o zlepšení efektivity. Tato efektivita však není hodnocena měřítky dneška. Ekologické standardy, hygiena práce, důraz na emancipaci jednotlivců i sociálních vrstev, protektivita

exkludovaných skupin, systematizace atp., byly, nejen na začátku průmyslové revoluce, věci poměrně neznámou. Klíčovým cílem je zvyšování technické a technologické úrovně. V manažerské literatuře se toto období označuje dnes již „starým známým“ mechanistickým obdobím. (Bělohávek, 1996) Zde lze identifikovat první vědecké snahy nejen o analyzování a deskripci prostředí řízení organizací, ale zároveň dochází k vytváření návodů – instrukcí k řešení potřeb a problémů řízení. Výraznou komplikací však do tohoto období přináší častá absence důrazu na hygienické a sociální podmínky pracujících atéměř programové ignorování potřeb trhu (vždyť za ústřední problém je považována produkce nikoli poptávka (prodej)) a také drastická sociální diferenciace. Mechanistický redukcionismus (jeden z následků již zmíněné homogenizační tendence v kulturní evoluci) přestával být schopen aktuálně reagovat na rozmanité jevy, které průmyslovou revoluci a následný přerod rurální společnosti v industrializovanou provázely. Tyto faktory byly nakonec jednou z příčin světové hospodářské krize mezi první a druhou světovou válkou. Aby však tento text nevyzníval pouze kriticky, je nutné podotknout, že celá řada celospolečenských problémů nezůstala bez povšimnutí a porozumění i ze strany tehdejších vrcholových manažerů.

„Mravní bída je příčina, hospodářský úpadek je následek. V naší zemi je mnoho lidí, kteří se domnívají, že hospodářský úpadek lze sanovat penězi. Hrozím se důsledku tohoto omylu. V postavení, v němž se nacházíme, nepotřebujeme žádných geniálních obrátů a kombinací. Potřebujeme mravní stanoviska k lidem, k práci a veřejnému majetku. Je třeba překonat krizi důvěry, technickými zásahy, finančními a úvěrovými ji však překonat nelze, důvěra je věc osobní a důvěru lze obnovit jen mravním hlediskem a osobním příkladem.“(Baťa, 2002)

S technologickým rozvojem, který provázel industrializaci vznikly také podmínky pro počátky globalizace (další prvek homogenizačních tendencí). (Drucker, 1993) Jak již dnes víme, v globalizované společnosti jsou slyšet nejlépe ti, kteří mají moc, ta však není nutně provázena poznáním, rozumem, etikou.

„Globální komunikační síť, jež se velebí jako vstupní brána k nové, posud neslýchané svobodě a především technologický základ nastávající rovnosti, je prokazatelně využívána velmi selektivně; spíše než brána je to úzká štěrbinová v tlusté zdi. Jen málo (a stále méně) lidí dostává propustku opravňující k průchodu.“(Bauman, 1999)

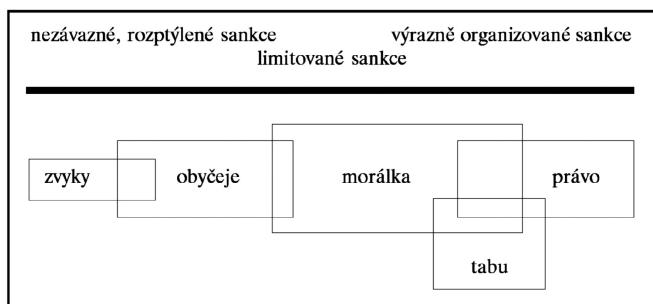
Ruku v ruce s mechanistickým obdobím a jeho pokračovatelskými proudy jde ijev vzniku sociálního inženýrství. Tento trend je konec konců reflexí výrazného vlivu (sociologického) funkcionalizmu v celé západní společnosti (až na občasné výjimky pragmatizmu Severní Ameriky a nominalizmu v Německu). Vírou ve společnost jako v komplexní mechanismus, kde každý článek má předem určenou funkci a vliv, jsou formovány i imperativy etické. (Durkheim, 1893) Víra v ideál vědeckého řízení společnosti však doplácí na vsudypřítomný vliv ideologií (jedno jestli pravicových, levicových, duchovních, environmentálních či nacionálních), které ovlivňují konání na makro i mikro-sociální úrovni (například revoluce v Rusku, občanská válka ve Španělsku, vzestup nacionalismu Maďarska, Itálie, Německa; sekularizace, dekadence, spiritizmus). Řečeno slovy Wofganga Brezinky: „I sebeušlechtilější idea se stává ideologií, když teorie přestane být předmětem kritiky a stane se vyznáním víry.“ (Brezinka, 2001)

V tomto období si dovoluji nalézt pomyslné kořeny prvního ze tří klíčových obecných paradigmat managementu. Pro jeho označení, které považuji za velmi výstižné, si dovoluji převzít termín andragogiky: *socio-technické paradigma*.

„Toto paradigma si můžeme vysvětlit asi takto: Existuje někdo poučený, vědoucí, někdo, kdo ví, jak se věci mají a hlavně jak by měly vypadat. Ví také, jak zorganizovat situaci k dosažení

změny a má k tomu moc i nástroje. Na druhé straně stojí někdo, kdo má být veden, poučován, měnit své postoje, rozvíjet se.“(Šimek & Bartoňková, Andragogika, 2002)

Toto paradigma, jako jeden z hlavních názorových proudů v managementu, lze sledovat až do období šedesátých let dvacátého století. Samozřejmě, že se s jeho určitými obměnami lze setkat i nyní, ale jeho role se již nejeví tolik dominantní. Etika v managementu je socio-technickou optikou spíše podřízována jednoduchému hodnoticímu kritériu: „Je-li jednání účelné ve vztahu k cíli vymezenému (onou) vědoucí osobou (skupinou osob), nemusí být posuzováno z hlediska etiky. Chová-li se v managementu v mezích existujících zákonů, nelze hovořit o neetičnosti.“ Etika je v tomto pohledu spíše vymezována pomocí negace. Management se nezajímá ani tak o to co je etické, ale spíše o to co je neetické. Cílem není chovat se správně ve vztahu k etice, ale správně ve vztahu k cíli, u kterého věříme, že je pozitivní, nebo přinejmenším hodnotově neutrální při respektu právních norem. Nižší uvedené schéma socio-kulturního vzorce (Šimek & Bartoňková, Andragogika, 2002) však naznačuje, že existuje významná část morálních požadavků, které jsou právem nepostižitelné. Jejich nedodržování však stejně etické není.



Jsou-li, ve shodě s Lipovetským (Lipovetsky, 2011), klíčovou hodnotou takové morální závazky, které kladly důraz na výjimečnou závažnost povinností člověka a občana, s níž se spojovala přísná, represivní a disciplinární omezení soukromého života, nemohl se těmto tendencím vyhnout ani management a jeho etika. Neetické je nerespektování výše zmíněné doktríny. Cenil se tedy respekt k řádu a plnění povinností. Debata o etičnosti onoho řádu, povinností a cílů, které sledovaly ony povinnosti, se jakoby z manažerského diskursu vytratila (byla-li tam vůbec).

Socio-technické paradigma lze vysledovat zároveň ve vzdělávacích systémech. Dnešní naprosto samozřejmý požadavek na školství, kterým je všeobecná emancipace, byl v době počátků industrializace v hlubokých začátcích. Škola plnila především požadavek přípravy absolventů na sociální strukturu definovanou úlohu. (Durkheim, 1893) Kultura vzdělávání byla především kulturou expertů a kulturou inženýrů. Jak lze odvodit ze závěrů Waltera Leirmana: „Expert je předkladatelem, prostředníkem, vypravěčem již existujícího vědění, jeho autorita vědění vychází z odbornosti, kterou ten, kdo se učí, musí respektovat. Tento model předpokládá, že vždy existuje někdo poučený natolik, aby byl v roli experta. Žáci přijímají vědění jako existující fakta, nevytváří je. V kultuře inženýrské je vzdělávatel více než učitelem tvůrcem změny, který využívá vzdělávání jako praktického nástroje této změny. Jde zde především o praktické vzdělávání zaměřené na efektivitu a racionalitu systému. Tento model předpokládá (stejně jako model expertů), že existuje někdo, kdo je znalý. Tato znalost však není pouze úzce zaměřena na konkrétní obor jako v kultuře expertů, ale jedná se spíše o znalost obsahů vzdělávání a přede-

vším procesů řízení změn v konkrétní společnosti či organizaci. K učení dochází především děláním. Kultura inženýrská směřuje přímo k technické či sociální instrumentalitě.“(srovnej: Leirman, 1996)

PARADIGMA POST-INDUSTRIÁLNÍ SPOLEČNOSTI

Již v druhé polovině období industriální společnosti a zcela určitě v jeho závěru, vystupuje do popředí vliv humanistických tendencí. Postupná (někdy nucená) akceptace, že člověk není pouhým výrobním faktorem, který lze strojově řídit, umožnila vznik něčeho, co v dnešní době nazýváme „školou lidských vztahů“. (Bělohlávek, 1996) Později (naplno v období post-industriálním) se pak tyto humanistické tendence profilují do celospolečenských emancipačních hnutí (nezaměřovat s bojem za práva žen), a ještě později do emancipace individuální. To přináší pojmy jako kulturní relativismus, pluralitní společnost, multikulturalita, komunikační společnost, ale také neo-spiritizmus, hyper-relativismus, individualismus.

V postindustriální společnosti dochází, nejen v managementu, k poměrně zásadní změně ve vnímání socio-ekonomického prostředí. Problémem není vyrobit, ale prodat. V oblasti vědeckého poznání pak aplikovat. (Šimek D., Sociologie práce, 2000) Především v západní kultuře dochází k velmi intenzivnímu růstu sektoru služeb. Důležitými obchodními komoditami se stává vzdělávání, poradenství, zábavní průmysl, finanční služby, informační technologie, informace obecně. (Drucker, 1993)

Všeobecný přístup k informacím, vzestup vzdělanosti a aktuálnost dopadů industrializace a urbanizace na životní a sociální prostředí s sebou nese celou řadu společenských změn a názorových proudů. Relativismus, zavedený do prostředí vědy lidmi jako Karl Popper či Albert Einstein poměrně rychle získává na síle i v oblasti filozofie. Postmoderna zpochybňuje všechna takzvaná velká vyprávění a relativizuje vše a všude. (Lužný & Nešpor, 2007) Sama se tak dostává do pastí (ne vždy si je to však ochotná přiznat) vlastního paradigmatu, protože jí vlastní postulát velí zpochybňovat i své vlastní relativizační tažení proti tradiční vědě a filozofii. Západní kultura se osciluje mezi omámením drogou konzumerství, neo-spiritualizmem vyvolaným ztrátou identity a existencionalní prázdnotou, extrémismem (náboženským, nacionálním, enviromentálním) a různými alternativami, které hledají smysl a návody na přežití.

„Společnost nevyznávající povinnost přispívá svým způsobem k fragmentarizaci a dualizaci demokracií, neboť zároveň vytváří normalitu i anomálie, více integrace i vylučování, více hygienického sebezpozorování i autodestrukce, více hrůzy z násilí a zároveň větší banalizaci zločinnosti, větší zapouzdřování a větší bezdomovectví. Na jedné straně se rozmáhají krádeže a majetkové delikty, výroba je ovládána spekulacemi, kvete korupce a daňové podvody; na druhé straně se schvalují morální opatření, mluví se o budoucnosti planety, o práci a profesionálních hodnotách. Na jedné straně všemocné peníze a konkurenční horečka na straně druhé filantropie a všeobecná dobročinnost.“ (Lipovetsky, 2011)

Klíčovou hodnotou na jedné straně je ekonomická prosperita (věříme, že HDP je zárukou spokojenosti), na straně druhé zachování životního prostředí a dobrovolné slevování z životního standardu (věříme, že klidný život bez stresu moderní doby je zárukou spokojenosti). Nadějí je, že tato bipolarita společenských zájmů umožňuje znovu získat určitou rovnováhu ve světě. Všemocné nadnárodní společnosti chtě nechtě musí reagovat na celospolečenskou poptávku po udržitelném rozvoji, ekologičtí extrémisté zase potřebují podporu občanskou a právní. Jasným přínosem této dichotomie je možnost silných názorových proudů ovlivnit rozhodnutí politická.

Vědecká revoluce a industrializmus zničily vládu křesťanského dogmatizmu, relativizmus postmoderní doby zase omezil nedotknutelnost „boha vědy“ a západní kultury. Lidé se proto snáze než kdy dříve upírají k „mesiášům“, kteří, někdy možná i ve skutečně dobré víře, slibují východisko z nejistot současnosti. Jedním z možných východisek z tohoto začarovaného kruhu je etika (tedy pokud se nestane ideologií). I tu však ohrožuje celá řada rizik.

„Spíše než imperativ srdce potřebujeme imperativ mobilizace lidských schopností, zdvojenou investicí do vědění a vzdělanosti. Pokud se morální úvahy týkají něčeho základního, může nás k tomuto přiblížit jen poučený rozum.“ (Lipovetsky, 2011)

Etika v celospolečenském kontextu je termínem, který, byť možná z původně ušlechtilých pohnutek, se stává módním zaklínadlem úspěchu. Nelze popřít, že celá řada subjektů (státních, veřejných i podnikatelských) díky tomuto trendu výrazně pozměnila své postupy a směřování, díky čemuž došlo k podpoře mnoha projektů a činností, které zvýšily celospolečenskou prospěšnost. Demonstrativní předávání obřích maket šeků na charitativní akce a obecně prospěšné projekty se stává pevnou součástí marketingu nejedné osobnosti či organizace. Konec konců, povinnost investovat část dotace EU do publicity investic EU do mnohých projektů také není ničím jiným.

Člověk jako nástroj a prostředek nebo jako vlastník a uživatel

V kontextu výše uvedeného dichotomického (možná až schizoidního) stavu současné společnosti opět vyplouvá na povrch silná potřeba etiky. Důvodů je celá řada, pokusím se některé z nich (především těch přímo souvisejících s managementem) nastínit:

V post-industriální silně urbanizované společnosti dochází více než jindy k sociální fragmentizaci. Absence všeobecně akceptovaných norem každodenního života způsobuje chaos a neochotu sociálních aktérů k dlouhodobým investicím jak do sebe, tak do svého okolí.

Globalizace přináší nejen nové podoby vykořisťování, ale zároveň ztrátu kulturní identity. Snaha o prosazení ve světě, kde nadnárodní společnosti, které drancují přírodní bohatství jinak chudých zemí, se často promítá více do touhy po vlastnění symbolů (rádoby) vyspělejších kultur (v podobě aut, techniky, oblečení nebo alespoň červené plechovky s přeslazeným nápojem) než do touhy po získání znalostí a kompetencí těchto kultur. Etické normy pak mohou být jedinou možností, jak se těmto vlivům bránit.

Konzumní společnost ve jménu ekonomického růstu nalézá odpověď na výše zmíněný problém „není problém vyrobit, ale prodat“ v podobě vytváření umělé poptávky (nízká kvalita, umělá dynamizace morálního zastarávání výrobků, které byly prodány včera, nesmyslná „vylepšení“ existujících funkčních výrobků, atp.). Bez etických norem poměrně brzy budeme mít planetu prostou zdroji, které umíme využívat, zato však plnou odpadu všeho, co jsme ještě včera zdánlivě potřebovali.

Povýšení dosaženého vzdělání nad vzdělanost, zahlcuje pracovní trh pracovní silou, která však neovládá ani základní pracovní dovednosti. Neschopnost akceptovat fakt, že kvantita a kvalita musí být komplementární součástí pokroku, nikoli samostatnými kategoriemi (Dytrt, 2012) ohrožuje nejen zaměstnavatele, ale společnost jako celek.

Paradoxy emancipačních tendencí Emancipovaný, funkčně gramotný jedinec je mnohem svobodnější než ten závislý a manipulovatelný (viz například Rabušicová, 2002).

Co to však znamená pro management?

Emancipace nám sice přináší samostatné a vysoce personalizované partnery, nároky na pracovní podmínky jsou však vyšší a vyšší. Nejedna organizace zaniká kvůli své neschopnosti

nebo nepřipravenosti tyto podmínky vytvářet. Podmínky pro lidi se tedy zlepšují, ale na úkor čeho? Ti „nevývolení“ jsou ještě více utlačováni, abychom měli zdroje ty „vyvolené“. Problémem však je, že celá řada těch, kteří emancipaci potřebují, si to neuvědomují právě proto, že emancipovaní nejsou.

Snaha o nalezení odpovědi na úspěch, včetně toho manažerského, vede k přebujelému vzníkání nepodložených pseudoteorií. Příkladem z managementu je opěvování autorů manažerských bestsellerů, kteří, dříve než napsali svou zaručenou příručku, přivedli ke krachu jednu a více firem. Jejich obhajování, že díky tomu, mají dost zkušeností, nic nemění na faktu zmařených investic a desítek či stovek lidí bez práce, které po sobě zanechaly. Absence etiky umožňuje replikovat špatný příklad, to vede k dalším a dalším ztrátám a dalším lidem v existenčních potížích (to ve finále nevyhovuje ani trhu).

Vysoká profesionalizace a profesní diferenciací spojená s technologickým pokrokem, snižuje naši aplikační schopnost. Vlastníme více poznatků, než jsem schopni a často i ochotni aktuálně aplikovat v praxi. „Pomyslné nůžky mezi technologickým pokrokem a pokrokem v oblasti managementu se otevírají stále více.“ (Dytrt, 2012) Zde vstupuje v platnost požadavek na inovativnost jako na jeden ze základních kamenů manažerské etiky v managementu.

Dalším průvodním jevem post-industriální profesní diferenciací je to, že existuje vyšší loajalita vůči profesi než vůči zaměstnavateli. (Šimek D., Sociologie práce, 2000) Absence etických norem v této oblasti pak s sebou nese celou řadu konfliktů v oblasti nábory, obsazování pozic, uvolňování pracovníků, pracovního hodnocení atp.

Post-moderní uvažování a vyšší orientace na odpovědnost vůči lidem, kulturám, přírodě, Zemi, pomalu, ale jistě začíná diktovat politikům, organizacím a institucím, že mravní a etické prohřešky nebudou tolerovány.² Bez jasně definovaných a dodržovaných etických norem mnohé organizace zaniknou. Mnohé organizace tak již reagují v podobě etických kodexů a CSR politik (Armstrong & Stephens, 2005).

Stejně, jako v předchozím popisu, i v postindustriální společnosti lze identifikovat určitá východiska ve vzdělávacích proudech. Opět zde použijí volné interpretace Waltera Leirmana, konkrétně jeho kultury prorocké a kultury komunikativní. (Leirman, 1996)

V kultuře prorocké jde podobně jako v kultuře inženýrské o ovlivňování společnosti jako takové. Rozdíl je však především v tom, že zatímco cílem kultury inženýrské je efektivita systému, v kultuře prorocké jsou cílem změny vyvolané duchovními hodnotami a to nejen na poli náboženském, ale i na poli morálky a osvícenectví. Tento model předpokládá, že existuje vůdce (prorok), u kterého není tak důležité znát konkrétní disciplíny či obsahy, ale to, aby měl vizi (myšlenku, ideu) cíle společnosti, ze které vychází jakýsi morální model, který je hoden následování (obrození, boj proti rasizmu, ale i puritánství apod.). V kultuře prorocké je vzdělávání vlastně jen součástí kultury, ve které se, díky analogii se základní vizí proroků, řeší takové potřeby, které umožňují k oné vizi směřovat v duchu výše zmíněného morálního modelu. Kultura prorocká se drží předem daných hodnot a norem a snaží se v tom smyslu prohloubit uvědomování ostatních.

Kultura komunikativní vychází ze základní premisy sociální subjektivity „nic sociálního není objektivní, vše totiž hodnotíme subjektivně a tudíž nejsme schopni stanovit, co je a není správné, pouze vyhodnocujeme, co považujeme anebo nepovažujeme za správné, to však neznamená, že to správné či nesprávné ve skutečnosti je“. Kultura komunikační nedává konkrétní návody na to, jak uspět, pouze pomáhá hledat cestu pro úspěch. Učitel i vzdělávaný jsou partneři. (srovnej: Leirman, 1996)

Jak je patrné v post-industriální společnosti se naplno uplatňuje druhé, tentokrát humanistické paradigma, jehož počátky bylo možné identifikovat ve „škole lidských vztahů“. Management se tak stále více psychologizuje (různé motivační a komunikační teorie a techniky, transakční analýza, psychologické hodnocení uchazečů a pracovníků), sociologizuje (organizační teorie, snaha o řízení organizační kultury, kompetenční modely, marketingové výzkumy), didaktizuje (firemní vzdělávání, řízená akulturace a enkulturace, využívání technologií v edukaci a rozvoji). Vědy o člověku a společnosti poskytují managementu velmi silné nástroje k ovlivňování lidí i společnosti. Hranice mezi účelným a neetickým jednáním se tím pádem čím dál tím více ztenčuje. Humanistické paradigma, má-li mít právo se humanizmem zaštiťovat, musí respektovat velice přísné etické normy v oblasti testování, hodnocení a ovlivňování lidí. Zdaleka nejde jen o právo každého člověka na důstojnost, politický názor, vyznání, atd. Jedním z etických imperativů humanizmu musí být také respekt k vědeckému poznání³, duchovním hodnotám a filozofii.

Je pravdou, že do „řádu“ našeho předešlého poznání poměrně silně vstupuje alternativa postmodernizmu. Jasně definovat, které z poznání je to pravé, a které je nutné zahrnout, není snadné. I když se budeme držet stále pouze poznatků „velké vědy“ budeme nutně narážet na celou řadu rozporuplných zjištění, která mohou být výrazně protichůdná a matoucí. Ani to však management neopravňuje k eklektickému postupu. Management jako věda etablovaná na základě společenské poptávky více než na základě vědecké potřeby⁴ má především úlohu syntetizační. To by mělo být v post-industriální době jedním ze základních východisek koncipování filosofie manažerské etiky. Třetí paradigma managementu výrazně ovlivňující jeho etické otázky je syntetizující. Konec konců jde o další evoluční krok (tentokrát integračního charakteru), co jiného je schopné využít přidaných hodnot jak socio-technického tak humanistického paradigmatu než syntéza.

ZÁVER

Management, jako prakticistní sociální věda se pohybuje v oblasti sociálních interakcí téměř celou šíří svého poznatkového a aplikačního aparátu. I to je jeden z důvodů, proč je etika v aplikační úrovni této disciplíny klíčovým pojmem. Věda má totiž sloužit lidstvu a ne naopak, a pokud to chceme zaručit, musíme mít pomyslnou pojistku, že se nejedná jen o vědu o člověku, ale také pro člověka, což je konec konců také etický požadavek. Od počátku své ustálenější existence v dobách přerodu společnosti rurální ve společnost industriální se díky technologickému poznání a rozvoji orientoval management především na technicistní parametry organizací a lidí v nich. Konstituování managementu v této době silně ovlivňuje především socio-technické paradigma. Víra v existenci vědeckého pohledu, který díky poznání zákonů mechaniky nalezne a dokáže rozpohybovat žádoucím směrem i mechanismy sociální, však paradoxně na člověka poněkud zapomínala. Výrazné sociálně politické změny v celém světě v období třicátých až šedesátých let dvacátého století potočily kormidlem pohledu na svět od vědeckého racionalismu k racionalismu humanitnímu. Tak se na počátku formování post-industriální etapy společnosti objevil nový pohled i na vědu v otázkách humanitních. Škola lidských vztahů Eltona Mayy, Abrahama Maslowa, jejich soupeřů i následovatelů dala šanci vzniku humanitního rozměru managementu. Modernistické a postmoderní tendence pak vyvolaly celou řadu otázek v oblasti ekologie, multikulturality a potřeby respektovat multiparadigmatičnost našeho světa a jeho chápání. Jednou z možných odpovědí managementu na tento stav je jeho syntetizační role. Etika v managementu tak získává nové paradigma, které může (pokud se nestane jen pouhou frází nebo dočasnou

odbočkou v myšlení managerů) nalézt vyváženou syntézu mezi potřebami institucí a občanů, organizací a zaměstnanců, vedoucích i vedených.

LITERATÚRA

1. Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Management and Leadership*. London: Kogan Page Ltd.
2. Barrett, L., Dunbar, R., & Lycett, J. (2002). *Human Evolutionary Psychology*. USA: Princeton University Press.
3. Baťa, T. (2002). *Úvahy a projevy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Krajský úřad.
4. Bauman, Z. (1999). Globalizace. Důsledky pro člověka. *Mladá fronta*.
5. Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
6. Brezinka, W. (2001). *Východiska k poznání výchovy*. Brno: L.Marek.
7. Drucker, F. (1993). *Post-kapitalistická společnost*. Praha: Management Press.
8. Durkheim, E. D. (1893). *De la division du travail social*. Paříž: Alcan.
9. Dytrt, Z. (2012). *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě – cesta do inovační společnosti*. Žilina: GEORG Žilina.
10. Leirman, W. (1996). *Čtyři kultury ve vzdělávání*. Praha: Karolinum.
11. Lévi-Strauss, C. (1999). *Rasa a dějiny*. Praha: Atlantis.
12. Lipovetsky, G. (2011). *Soumrak povinnost – Bezbolestná etika nových demokratických časů*. Praha: Prostor.
13. Lužný, D., & Nešpor, Z. (2007). *Sociologie náboženství*. Praha: Portál.
14. Rabušicová, M. (2002). *Gramotnost – staré téma v novém pohledu*. Brno: Masarykova Univerzita.
15. Störig, H. (2000). *Malé dějiny filosofie*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
16. Šimek, D. (2000). *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého.
17. Šimek, D. (2000). *Sociologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého.
18. Šimek, D., & Bartoňková, H. (2002). *Andragogika. – studijní text*. Olomouc: Univerzita Palackého.

KONTAKT:

PhDr. Mgr. Vojtěch Kořen
Andragogice a personální poradenství
Na potůčkách 121
CZ-763 11 Lípa
Česká republika

RECENZOVAL: Doc. Ing. Zdeněk Dytrt, CSc.

¹ V období post-industriální společnosti lze identifikovat celou řadu pod-období, která se snaží být samostatnými stádii (znalostní společnost, informační společnost,...) Vzhledem k jejich spíše koexistenčnímu charakteru je, a nejen pro potřeby tohoto textu, považuji za jednotlivé názorové či sub-východiskové jevy post-industriální společnosti než samostatná stádia.

² I když zde nás, jako jedince a společnost, stále ještě čeká dlouhá cesta k uvědomění si osobní odpovědnosti.

³ Nezapomínejme, že věda, tak jak ji dnes známe, je především kontinuální práce na verifikování a falzifikování vlastních závěrů. Tedy nepropadejme falešným iluzím, že je naše poznání v některé oblasti dostatečné nebo dokonce absolutní.

⁴ To nijak nezpochybňuje její význam. Management, má-li obstát v konkurenciostatních sociálních věd, musí být schopen naplnit poslání, které je pro jeho vědní konkurenty spíše kamenem úrazu, poslání aplikovatelnosti a aplikace v praxi.

Získať vysoké celoštátne ocenenie za kvalitu je mimoriadne významnou udalosťou, ku ktorej „stakeholdrom“, manažérom a spolupracovníkom firmy I. tran., s.r.o., srdečne blahoželáme. Poznatky vyplývajúce z uvedenej skutočnosti, ktoré autor prezentuje z podnikovej praxe sú nielen podnetom, ale aj usmerňujúcim impulzom tak pre podnikateľské, ako aj neziskové inštitúcie. Môžu sa aj rozšíriť na postrehy širšieho rozhľadu i formulovaných námetov na riešenie praktických problémov ako to realizoval aj autor tohto príspevku.

OCENENIE I. TRAN., S.R.O. ZA KVALITU – MOŽNOSTI ZLEPŠENIA KVALITY ŽIVOTA NA SLOVENSKU

Ing. Ivan TRANČÍK

„Mnohí považujú podnikateľa za prašivého vlka, ktorého by mal človek zabiť, iní si myslia, že je krava, ktorú môžu nepretržite dojiť, len málokto v ňom vidí koňa, ktorý ťahá voz“
Winston Churchill

ABSTRAKT: Článok prezentuje prístup spoločnosti I. TRAN., s. r. o. k získaniu *Národnej ceny kvality SR*. Poukazuje na dlhodobé presadzovanie prístupu ku kvalite výrobného procesu, kvalite služieb, kvalite vzťahu zamestnanca k manažmentu, vzťahu manažmentu k zamestnancom s osobitným zameraním na etické správanie vo vnútri spoločnosti. Špecifikum článku je preukázať previazanosť a uplatnenie hodnôt kvality výroby, služieb a kvality života v rámci Slovenska (jeho hodnotenie). Poukázať na možné rezervy v každodennom prostredí. Poukázať na nízku úroveň hodnôt, ich kritérií, s cieľom ich náprav a východísk.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: kvalita, kvalita výrobku, kvalita služieb, spoločenská korupcia, nezamestnanosť, školstvo, sociálne a spoločenské hodnoty.

ABSTRACT: The article discusses the company's approach ITRAN, s.r.o. included on the National Quality SR. The article highlights the long-term promotion of access to quality manufacturing process, quality of service, quality of relationship which Management, Management relation to employees with special focus on ethical behavior within the company. The specificity of this article is to demonstrate the application of coherence and quality production values, services and quality of life in Slovakia (the score). Points to the possible reserves in every day environments. Show a low level of values, their request to the iraxles and assumptions.

KEY WORDS: Quality, product quality, service quality, social corruption, unemployment, education, social and societal values.

ÚVOD

I. TRAN., s. r. o. vo vzťahu k programu pletiarenskej výroby a nadväzne k poskytovaniu služieb spoločnosti kládol, kladie i v budúcnosti bude klásť dôraz na kvalitu.

Kvalitou výroby rozumieme súbor znakov a vlastností nášho výrobku, ktoré im dávajú schopnosť uspokojovať vopred stanovené potreby t. j. výrobok svojimi vlastnosťami najlepšie uspokojuje požiadavky zákazníka.

Kvalitou služieb rozumieme kontakt na zákazníka s cieľom minimalizácie reklamácie výrobku (ročne 0,2 % – 0,3 % reklamácií).

Kvalitou pracovného prostredia rozumieme špičkovú starostlivosť o zamestnancov, pracovné prostredie, pravidelné vyplácanie mzdy a odvodov (za 19 rokov sme nikdy nemeškali). Kvalitu pracovného prostredia t. j. vzťah zamestnanca k spoločnosti a vzťah spoločnosti k zamestnancovi zastrešuje „Etický kódex I. TRAN., s. r. o.“

Kvalitou rozumieme plnenia všetkých povinností spoločnosti voči štátu (daňové, odvodové a pod.) a dodávateľom základného a pomocného materiálu, v plnení finančných záväzkov v požadovaných termínoch.

Hlavný prínos súťaže o „Národnú cenu kvality SR“, vidíme v nevyhnutnosti systematicky pracovať celoročne. Súťaž o jej získanie preukázala ďalšie rezervy v organizácii práce, nevyhnutnosť potreby investícií do ľudí a ich poznatkov v čase budovania znalostnej spoločnosti. Na základe dlhodobej prípravy na súťaž a nadväzne dvojročnej účasti v *Národnej cene SR za kvalitu* veľmi odporúčame účasť v nej celej podnikateľskej sfére osobitne malým a stredným podnikom.

Je mylné sa však domnievať, že kvalita sa predá sama. Myslím si, že nájdeme príklady mnohých firiem, ktoré mali kvalitný produkt či služby a skrachovali. I. TRAN., s. r. o. v priebehu 19-tých rokov sa dostala niekoľkokrát do krízy (nielen v 2009) a musela upravovať svoj podnikateľský zámer. Úspešnosť a efektivita závisela často ďaleko viac od ďalších vonkajších faktorov. Kríza buď silne tlačí na trh a na schopnosť každému podniku, každej spoločnosti prežiť. Úspešnosť riadenia spoločnosti je neustále náročnejšia pre príčiny skutočnosti, ktorú som načrtnol.

I. TRAN., s. r. o. každoročne podpisuje kolektívnu zmluvu, v ktorej je zakotvená zvýšená starostlivosť o sociálny program. Kolektívna zmluva garantuje nárast mzdy o 2 % oproti predchádzajúcemu roku, vyplatenie individuálnych a kolektívnych odmien (za kvalitu práce, prístup k plneniu výrobných úloh), vyplatenie odmien jubilantom, sociálnu výpomoc.

PROBLÉMOVÉ NADVÄZNOSTI

I. TRAN., musí sústavne dosahovať európsku i lokálnu konkurencieschopnosť. Na každom Eure tržby je zastúpený aj domáci alebo zahraničný konkurent.

Klasická konkurencia sa zmenila na Super konkurenciu. V klasickej konkurencii medzi sebou súťažili subjekty pracujúce v rovnakých, prípadne podobných podmienkach. Super konkurencia znamená vo svetovom ponímaní súťaž medzi pracujúcimi vo veľmi odlišnom okolí, t. j. výrazné rozdielne mzdy, pracovnoprávne predpisy, zvyklosti aj spoločenská klíma. Super konkurencia znamená na území SR rešpektovať, príp. nerešpektovať vysoký stupeň lobizmu i korupcie, pričom princípy etiky v tomto konkurenčnom boji sú stále menej rešpektované (osobitne pri verejných súťažiach)

Práca so zamestnancami je z roka na rok náročnejšia. Množstvo pracovne- právnych predpisov, ktoré si často preukázateľne protirečia, vysoký stupeň administratívy, rastúce nároky na pracovné podmienky, neodborný tlak odborov, politicky výklad na zákonník práce a pod.

Zároveň však v Európskej únii (ďalej EÚ) rastie úloha malého a stredného podniku, ktorá tvorí významnú a pravdepodobne bude stále tvoriť významnejšiu časť ekonomiky.

V období ďalších rokov spoločnosť I.TRAN. s.r.o. práve z dôvodov super konkurencie bude ďalej smerovať svoje zlepšenia hlavne v oblasti inovačných aktivít podniku, teda v činnostiach spojených s produkciou výroby, so zvyšovaním pridanej hodnoty, s implementáciou a využívaním inovácií v službách zákazníkom, a pod. Chceme sa venovať inovačnej kultúre, pre ktorú je typická zmena, vývoj a učenie sa. Pod učením rozumieme celoživotné vzdelávanie – vzdelávanie osobné a pre pracovné účely, duálne vzdelávanie.

ČO ZNAMENÁ OCENENIE: NÁRODNÁ CENA KVALITY SR.

Spoločnosť I.TRAN. s.r.o. na základe doterajších skúseností sa zúčastní aj súťaže Národná cena SR za kvalitu v roku 2015 ako aj v ďalších rokoch. Budeme ešte dôslednejšie využívať model kvality, najnovšie poznatky vedy a výskumu, sledovať vývoj spotrebiteľského správania zákazníkov, správanie sa konkurencie ako aj ovplyvňovať správanie sa každého nášho zamestnanca v I. TRAN. s.r.o. najmä v oblasti ochoty a spolupráce, v oblasti ochoty vypočúvať zákazníka.

Úspech I. TRAN., získal aj na základe pevne stanovených pravidiel založených vo vnútri spoločnosti, založený na vzájomnej úcte zamestnávateľa k zamestnancovi a úcte zamestnanca k zamestnávateľovi pri rešpektovaní všetkých morálnych, spoločenských a samozrejme ekonomických pravidiel dlhodobo stanovených vo vyspelej spoločnosti.

Úspech I. TRAN., získal aj na základe dlhodobého tvorenia a nakoniec vytvorenia spolupráce dobrého tímu zloženého zo spokojného zákazníka, spoľahlivého dodávateľa základného a pomocného materiálu a ďalej kreatívneho marketingu i výkonného manažmentu. Dobrý tím znamená vzájomné rešpektovanie požiadaviek na kvalitu výrobku pre zákazníka, rešpektovanie požiadaviek na kvalitu dodávateľa základného materiálu v súlade s podmienkami odberateľa I. TRAN.,

I. TRAN., ako stredno-veľký podnik pletiarenskeho výrobného charakteru s objemom 94 % výroby na export využíva geografickú polohu vo vzťahu k ČR (17 km od hraníc), Poľsku (30 km od hraníc). Silnou stránkou regiónu je spolupráca so samosprávou VÚC Žilina, predovšetkým v dlhobehovej a sústavnej pomoci rozvoju inovácií. Súťaž „Inovácia Žilinského kraja“ – kategória Malé a stredné podniky. Na uvedenej súťaži sa I. TRAN., zúčastňuje od roku 2008, z toho v roku 2011 bol víťazom za kolekciu výrobkov s teflónovou úpravou (rôzne druhy čapíc a svetrov). V úzkej spolupráci s výskumnými ústavmi v ČR a Rakúsku sme rozvinuli výrobu s teflónovou úpravou, nový druh žiaruvzdorného funkčného termo-oblečenia, nový druh špeciálnych rukavíc (bez možnosti prerezania) pre hasičov a silové zložky. Všetky pletiarenské výrobky majú certifikát Oeko-Tex Standard č. 62058, certifikát ISO 9001. Za najsilnejšiu stránku však považujem veľmi dobrú spoluprácu v rámci regiónu Kysúc i celého VÚC Žilina po stránke odbornej, spoločenskej a etickej.

Cieľom článku je poukázať na problémy náročnosti splnenia požadovaných kritérií kvality (bežných vo vyspelej spoločnosti) na jednej strane a príčinu prečo verejná správa i časť spoločnosti na Slovensku nepožaduje náročnosť v kvalite, osobitne v kvalite hodnôt prostredia, v ktorej občan Slovenskej republiky (ďalej SR) žije. Poukázať, že v neetickom prostredí sa ťažko tvorí etické správanie jednotlivca a celej spoločnosti.

PROBLÉMOVÉ NADVÄZNOSTI

Slovensko sa žiaľ dlhodobo radí medzi krajiny s vysokou mierou vnímania korupcie, čo má vplyv na podnikanie, podnikateľské prostredie, vymáhateľnosť práva. Podnikatelia musia

v rámci svojich možností vytvárať prostredie, ktoré bude znižovať negatívne javy zo širších aspektov pohľadu.

I. TRAN. ako spoločnosť pôsobiaca v regióne Kysúc pri vzťahu k spoločenskému okoliu si zakladala a zakladá na zabezpečení kontinuity strategických cieľov t. j. mali sme a máme dobré a korektné vzťahy s predstaviteľmi okresu Čadca a VÚC Žilina. I. TRAN., za 19-sť rokov rešpektoval a rešpektuje zmeny v regióne vyplývajúce zo zmien vo vedení verejnej správy regiónu, vyplývajúce zo zmien vládnych koalícií po každých parlamentných voľbách v SR.

I. TRAN., vždy rešpektoval nové vedenie regiónu a v žiadnom prípade odchádzajúce vedenie neurážal – ale poďakoval sa im za vykonanú prácu v prospech rozvoja regiónu. Vzťahy sú založené na vzájomnej úcte.

I. TRAN. dáva predstaviteľom jasne najavo, že si vážime každú vládu (ich predstaviteľov), ktorá bola, je a vzíde po každých voľbách. Zúčastňujeme sa aktivít v prospech rozvoja regiónu (pomoci pri zabezpečení zamestnanosti dlhodobo sponzorujeme Kysuckú nemocnicu v Čadci a pod.) no neúčastňujeme sa na lži, nepodporujeme lživé konania. Domnievame sa, že hlavný nepriateľ je naša vlastná myseľ, ktorá často nevedie k tolerancii, k úcte k druhým, k súcitu a k pomoci druhým ľuďom.

Manažéri musia v neustále sa vyvíjajúcich podmienkach voliť iný zodpovednejší prístup, meniť prístup k vlastnému podniku, k celkovému podnikateľskému prostrediu. Manažéri podnikania musia sa jasne postaviť proti negatívam jestvujúcim v slovenskej spoločnosti.

KORUPCIA

Za vážny negatívny fenomén v SR považujem zvyšujúcu sa spoločenskú korupciu (korupcia je z rímskeho práva a v podstate vyjadruje význam: skazenosť), ktorá je podľa môjho názoru nebezpečnejšia ako korupcia finančná, pretože občan má právo proti finančnej korupcii osobne sa brániť (vždy treba dvoch, kto dáva, kto berie), existujú preventívne opatrenia (výchova v rodine, v škole), existujú represívne opatrenia, ktoré môže SR ako štát podľa svojho uváženia využívať. Existujú zákony, ktoré zužujú priestor na korupciu.

Spoločenská korupcia prináša sociálnu nespravodlivosť tým, že pomáha sociálne ľuďom, ktorí sa nachádzajú v sociálnej núdzi z vlastnej viny.

Spoločenská korupcia prináša nekontrolovateľné hodnotenie verejnej správy počínajúc menovaním do funkcie – cez systém riadenia (prinášajúci vysoký stupeň administratívy – pre nízku odbornú úroveň nominanta), až po nízku úroveň prijímania zákonov a ich dodržiavania.

Spoločenská korupcia prináša zákonite priehľbinu medzi morálnymi hodnotami spravodlivosti a dodržiavaním zákonnosti v každodennom živote občanov SR.

Spoločenská korupcia prináša postupnú stratu dôvery občanov vo vlastný štát. Dôkazom je skutočnosť, že zo SR odchádza ročne 40 000 mladých ľudí do zahraničia. Dôkazom je skutočnosť, že podľa súčasného prieskumu 52 % občanov je ochotných opustiť SR.

Príčinou vzniku spoločenskej korupcie je sociálna nespravodlivosť, nesprávne spoločenské hodnotenie práce občanov SR, nízka úroveň nezávislosti súdnictva v SR a predovšetkým nízka úroveň kontrolovateľnosti verejnej správy ako celku.

Riešením spoločenskej korupcie je začať každoročne povinne daňové priznania každého občana SR, bez rozdielu spoločenského a politického postavenia občana t. j. rovnaké tlačivo daňového výkazu, rovnaké kritéria na daňové priznania a rovnaká pravidelná kontrola.

Riešením spoločenskej korupcie je zabezpečenie kontinuity strategických cieľov štátu vládami SR. Od roku 1993 sú na rozhodujúcich zodpovedných miestach vo verejnej správe predovšetkým nominanti politických strán víťazných koalícií. Pri striedaní vlád po voľbách

nie je zabezpečená kontinuita, keďže nominanti sa za relatívne krátky čas (2 až 4 roky) nemôžu stať kvalifikovanými odborníkmi. Dochádza k neúmernému počtu zmien a nominantov vo vzťahu k zahraničiu, EÚ.

Riešením spoločenskej korupcie je zákonom zvýšiť osobnú zodpovednosť zamestnancov verejnej správy, včítane samosprávy pri porušovaní zákonov SR (musí byť trestnoprávna osobná zodpovednosť).

NEZAMESTNANOSŤ

Spoločenská korupcia nepriamo zasahuje do druhého vážneho negatívneho javu, do morálneho a spoločenskej dlhodobej bolesti, do nezamestnanosti. Základným ľudským právom je právo na život, kde prvým predpokladom je právo na prácu.

Nezamestnanosť sa dnes hodnotí ako globálne ekonomické riziko – jedno z piatich najvážnejších rizík!!!!

V súčasnosti pod ekonomickým rizikom rozumieme nielen nezamestnanosť ale i polozamestnanosť. Pod polozamestnanosťou rozumieme obmedzovanie zamestnanosti, nízke mzdy, postavenie mládeže tzv. „stratená generácia“ (pozri štatistiku SR) – mládež, ktorá nepozná čo znamená bývala plná zamestnanosť a zabezpečenie staroby. Postavenie žien (cca 20 % nižšie platy oproti mužom) t. j. celkové podceňovanie príjmovej nesúmernosti vrátane ekonomického škrtania seniorov (pozri rast dôchodkov).

Zdlhavé riešenie (i teda neriešenie) problému nezamestnanosti spravidla dokazuje, že nepoznáme ani príčinu ani prapríčinu. Jednou z hlavných príčin nezamestnanosti bolo nesprávne globálne nesystematické nastavenie plánovaného hospodárstva na trhové hospodárstvo, – skokový prechod zo štátneho vlastníctva na súkromné vlastníctvo. Súkromné vlastníctvo v podmienkach SR vzniklo špekulatívnym spôsobom bez akejkoľvek analýzy je-stvujúcej ekonomiky, sociologickej a odbornej analýzy nastupujúceho manažmentu v nových spoločenských a sociálnych podmienkach.

Základnou otázkou nezamestnanosti je či sme dokázali poukázať na príčiny nezamestnanosti, na problém nezamestnanosti, s cieľom ich odstránenia. Bez analýzy príčin (správnych) riešenia problému nie je možné sa dopracovať k správnym cieľom k podpore udržania a rastu pracovných miest v strednodobom horizonte. Mnoho rokov vlády SR riešia a odstraňujú len dôsledky nezamestnanosti nie príčiny!!!

Musím konštatovať, že stále nám chýba razantnejší prechod od virtuálnej často výrazne špekulatívnej formy podnikania s vysokým ziskovým potenciálom do reálne ekonomických procesov postavených na hodnotových kategóriách a primeranej zainteresovanosti na vý-nosoch z práce t. j. podpory výroby, ako základ v minulosti, prítomnosti a budúcnosti rozvoja ekonomiky v každom štáte osobitne v SR (súčasných zložitých pomerov). Každý, kto tvorí takýto strategický materiál strednodobého a dlhodobého rozvoja zamestnanosti musí vychádzať zo skutočnosti, že éra ekonomického individualizmu pre ľudí, určitých skupín firiem a krajiny sa stáva minulosťou. Budúcnosť predpokladá vzájomnú interakciu, spoluprácu a podporu. Tak sa musí SR dívať na bezprostredné závery ministrov financií G20 v Cairns (18. – 19. 09. 2014).

Zástupcovia G20 v Cairns dosiahli zhodu v posilnení postupu proti koncernom, ktoré využívajú nedostatky v daňových zákonoch v jednotlivých krajinách. Závery rokovania sa pokladajú za dôležitý prvok stabilizácie svetovej ekonomiky. Austrálsky minister financií J. Hockey k téme daňových únikov medzinárodných koncernoch uviedol, že priestor pre úniky sa uzavrie systémom automatickej výmeny informácií o ich príjmoch.

Zamestnanosť, jej zvyšovanie je jedným z troch hlavných cieľov zvyšovania úrovne života v SR. Nezamestnanosť je však trvalým problémom SR. Pri vzniku SR v roku 1993 sme mali to isté percento nezamestnanosti ako v roku 2013 a tento negatívny priemer sa viac menej udržuje po celé dvadsaťročné obdobie. Čo je nové za 20 – ročné obdobie je nutnosť vnímania dvoch dimenzií nezamestnanosti v SR.

SOCIÁLNY SYSTÉM

Prvou dimenziou je skupina neprispôsobivých občanov bez pracovných návykov i minimálneho vzdelania so schopnosťou využívania daného nevyhovujúceho sociálneho systému v SR. Musím mimochodom konštatovať, že uvedenej skupine neprispôsobivých občanov sa málo venuje – osobitne možné variantné systémové riešenia. Uvedená skupina neprispôsobivých v súčasnosti vykazuje vysoké percento nezamestnaných, ktoré rastie a bude rásť geometrickým radom až príde čas !!!!!, ktorý ukáže novú nevzdelanú majoritnú skupinu občanov – čím nastane zákonitý sociálny krach spoločnosti. Dôkazom je v súčasnom období zvyšovaná agresivita uvedenej skupiny.

Druhou dimenziou je zlá filozofia samotného sociálneho systému, ktorý nemá žiadnu oporu v sociálnej politike EÚ. Najlepším sociálnym systémom je a musí byť v SR funkčná a efektívna ekonomika, ktorá dokáže generovať na báze domácej výroby, vnútornej domácej spotreby a exportu nové pracovné príležitosti. Sociálna politika SR musí začať v dobre nastavenom podnikateľskom prostredí, v podpore inovácií (inovácie na Slovensku musia byť lacnejšie ako korupcia), v zrovnoprávnení štátneho a súkromného sektoru, rozumnej daňovej a odvodovej politiky, v znižovaní administratívnej záťaže. Sociálna politika v SR musí byť sieťou pre nízko príjmové skupiny dôchodcov, telesne postihnutých ľudí, pre neúplne rodiny, ale nesmie byť únikom pre tých, ktorí pracovať nechcú. V štátoch s nízkou korupciou je vysoké percento zamestnanosti a opačne v štátoch s vysokým stupňom korupcie je vysoké percento nezamestnaných. V SR vzniká veľmi negatívny faktor t. j. zamestnanie sa stáva v našich pomeroch nevýhodné. Zneužívanie sociálnych dávok a nelegálna (čierna) práca napr. 5 až 7 dní prináša v súčasnosti cca od 650 EUR do 900 EUR mesačného nezdaniteľného príjmu.

Ak si pozrieme mieru evidovanej nezamestnanosti v septembri 2014 SR 12,44 %, Žilinský kraj 10,95 %, okres Čadca 12,51 %, z toho nezamestnané ženy v SR 13,72 %, Žilinský kraj 17,01 %, okres Čadca 14,99 %, nezamestnaní mladí ľudia do 29 rokov v SR 4,87 %, Žilinský kraj 6,20 %, okres Čadca 6,15 % (zdroj Slovenský štatistický úrad), musíme konštatovať, že pokles nezamestnanosti v SR je neodvratný. Vláda SR v spolupráci s EK prijala a efektívne realizuje rad národných projektov na podporu zamestnanosti. Projekty sú zamerané na podporu zdravotne postihnutých osôb, sieťovanie a rozvoj verejných služieb zamestnanosti a na podporu zamestnanosti mladých ľudí do 29 rokov. Osobitne si zaslúži pozornosť projekt vyhlásený 09/2014 – 12/2015: „Praxou k zamestnaniu – záruky pre mladých“ -. Ide o projekt poskytujúci príspevok (25 000 000,- EUR) na mentorované zapracovanie a prax uchádzačov o zamestnanie u zamestnávateľov, ktorí vytvoria pracovné miesta.

SMERY RIEŠENÍ

Slovenská republika je výraznou štvrtou najväčšom otvorenou ekonomikou na svete, kde vonkajšie faktory majú často dominantný charakter. V rokoch 2014 a nasledujúcich rokoch SR očakáva výraznejší rast hrubého domáceho produktu, výraznejší postupný rast zamestnanosti. Tieto pozitívne predpovede sa však opierajú o veľmi krehké predpoklady, ktoré sú

založené na okolnostiach, ktoré sú často minimálne ovplyvniteľné v rámci SR (osobitne v súčasnom zložitom geopolitickom období). Treba si uvedomiť, že Slovensko nemá svoju ekonomiku – má ekonomiku pôsobiacu na Slovensku!!

Slovensko musí ekonomickú stratégiu v zamestnanosti rozšíriť o rozpracovanosť na variante kritickéj cesty v prípade zhoršujúceho stavu napr. – medzinárodnej spoločenskej situácie, sťaženia medzinárodného exportu do niektorých štátov, momentálne do Ruskej federácie. SR vyváža do Ruskej federácie cez svojich automobilových exportérov ročne až 250 000 osobných automobilov. Na export do Ruskej federácie je priamo i nepriamo viazaných cca 15 000 pracovných miest a pod. Sťaženie medzinárodného exportu do Ruskej federácie má a môže mať veľké dôsledky (straty) na turistický ruch a jeho finančný prínos v SR.

Dovoľte upozorniť (ako i exportér do RF), že je veľmi nesprávne hodnotiť a porovnávať z minulosti ZSSR so súčasnou Ruskou federáciou z pohľadu ekonomického a podnikateľského. Ruská federácia má dnes prijaté iné zákony, je právoplatným členom WTO, má iných manažérov, iné hodnoty v podnikateľskom prostredí.

Z uvedeného príkladu (nasimulovaného) musí sa rozpracovať stratégia zamestnávania o zvýraznenie konkrétnych opatrení pri zakladaní malých a stredných podnikov rodinného charakteru s cieľom zamerania na tradičnú výrobu a služby. Súčasný ukazovateľ nezamestnaných v SR ovplyvňuje i ukazovateľ, že viac ako 150 000 Slovákov pracuje v zahraničí.

PRÁVO A JEHO VYMAHÁTEĽNOSŤ

Právo a právny štát SR hodnotíme v súčasnosti ako nevyhovujúcu vymáhateľnosť práva, avšak samotná takáto identifikácia je znakom toho, že niečo v systéme fungovania v SR nie je v poriadku. Prečo musíme právo vymáhať – právo buď je alebo nie je (buď platí alebo neplatí). Pokiaľ právo má veľkú priepasť medzi zákonitosťou a spravodlivosťou, máme nesprávne nastavené legislatívne a kontrolné mechanizmy, máme nesprávne systémové nastavenie požiadaviek na nezávislosť justície v celej šírke.

Celú problematiku právneho štátu dlhodobo sledujú občania SR a sledujem i ja ako podnikateľ a občan SR. Domnievam sa, že je nutné prijať dve základné opatrenia.

Prvé opatrenie (jednoduché) je striktné rešpektovanie existujúcich právnych noriem.

Druhé opatrenie je kompletná rekodifikácia občianskeho súdneho poriadku, ako jednej zo základných noriem pre činnosť súdov.

Z pohľadu podnikateľskej sféry, ako podnikateľ odporúčam urýchlenú novelizáciu zákona o rozhodcovskom konaní s cieľom eliminovať deformácie vyplývajúce zo súčasnej právnej normy. Pri obidvoch opatreniach očakávam ďaleko razantnejší prístup rezortu spravodlivosti už aj s ohľadom na skutočnosť, že vláda sa nachádza v polovici svojho mandátu.

VZDELANIE A ŠKOLSTVO

Ďalším veľmi závažným negatívom v SR, ktorá priamo ovplyvňuje úroveň kvality života je výchova a kvalita školstva ako celku. Slovensku sa za dvadsať rokov podarilo znižovať nároky na kvalitu pedagogických pracovníkov, znižovať pedagogický proces na žiakov a študentov. Nesprávne vysvetľovaná liberalizácia vo vytváraní rôznych druhov škôl druhého a tretieho stupňa dospela do situácie, že školstvo je hlavným generátorom nezamestnaných. Je nevyhnutné upozorniť na dlhodobý faktor, že mnohí z absolventov stredných, príp. vysokých škôl v živote nebudú pracovať v odbore, ktorý vyštudovali. Je nutné upozorniť na fakt, že štát zaplatí výuku druhého a tretieho stupňa – nadväzne zaplatí preškolenie, pre kvalifikovanie absolventov škôl v rámci aktívnej politiky zamestnanosti (i dvakrát). Dlhodobé neefek-

tívne plytvanie peniazmi daňových poplatníkov je nutné pozastaviť. Podporovať je nutné všetky kroky vlády smerujúce k urýchlenému riešeniu problémov vzdelávania (duálne vzdelávanie, podpora odborným školám, prepojenie výuky s výrobou a pod.), aj keď efekt sa prejaví v horizonte 5 až 10 rokov.

Na Slovensku existuje v súčasnom období 13 súkromných, 20 verejných a 3 štátne vysoké školy. Nové súkromné univerzity vznikajú, ale žiadne nezanikajú. Je neefektívne až nedôstojné, aby pomaly každé okresné mesto malo vysokú školu. Tento fakt je „zabezpečený“, že na vznik stačí súhlas vlády, ale zánik musí odsúhlasiť NR SR. Domnievam sa, že je to nesprávny a nerovnomerný systémový krok, ktorý je nutné čo najskôr odstrániť!!! Odstránenie je nutné pre neodvratiteľnú skutočnosť t. j. slabá až katastrofálna úroveň niektorých škôl (pozri svetový rebríček hodnotenia univerzít jednotlivých štátov). Odstránenie je nutné pre neodvratiteľnú skutočnosť, že vysoké školy vyprodukovali vysoké % nezamestnaných (napr. 18 % Vysoká škola bezpečnosti manažérstva v Košiciach). Biznis so súkromnými školami sa musí urýchlene meniť, znižovať počet nekvalitných detašovaných pracovísk a pod.

Musím (subjektívny názor) konštatovať, že ekonomické vedy, ich rozvoj zastáva za rozvojom prírodných a technických vied. Pozrime sa na prínosy nositeľov Nobelovej ceny za ekonomiku. Ako prispeli k riešeniu závažných ekonomických problémov. Len práca W.Leontiefa má širšie uplatnenie.

Príčinu ťažko pochopiteľného zaostávania ekonomických vied vidím v chamtivosti ľudí, kde nepatrná skupina – najbohatších cca 9 % ľudí vo svete – rozhoduje cca o 91 % – 92 % bohatstva ľudstva t. j. platí pravdepodobne „spiklenecká teória“, že uvedená nepatrná skupina 9,1 % 9,2 % rozhoduje o všetkom. Skutočnosťou je, že dve miliardy ľudí vo svete žije v naprostej biede, minimum 30 miliónov Európanov je nezamestnaných a ďalšie desiatky miliónov je polozamestnaných. Tento dlhodobý stav prináša nestabilitu multipolárneho sveta s mnohými vytvorenými autonómnymi centrami, ktoré sa ďalej často násilne vytvárajú.

Ekonomická veda ekonomické rizika konštatuje ako rútenie finančného mechanizmu – nedostatok peňazí – nezamestnanosť a polozamestnanosť, – pokles kurzu amerického dolára, – náhle zmeny ceny vzácnych surovín (ropa, platina, zlato), – kríza kritickéj infraštruktúry, – korupcia, – organizovaný zločin, – nezákonný obchod – terorizmus (finančne veľmi podporovaný) a pod. no ich nerieši, príp. nedostatočne rieši!!!

Mnohé riziká z uvedených vznikajú preto, že svetová ekonomika sa vyvíja veľmi pomaly, že je oneskorený nástup robotizácie a recyklácie zdrojov.

Riešením je kvalifikovaná medzinárodná spolupráca s cieľom masívnej podpory vedy a výskumu. Mocní v každom štáte na vedu a výskum dávajú od 0,5 % do cca 5,5 % HDP miesto potrebných 6 % – 10 % HDP!!! SR žiaľ tiež patrí medzi štáty Európy s nízkou finančnou podporou vedy a výskumu (od vzniku SR – 1. 1. 1993).

Považujem za nesprávne znižovať finančný rozpočet SAV na rok 2015 o 16,9 % oproti finančnému rozpočtu na rok 2014.

Riešením v podmienkach SR je aspoň zjednodušiť legislatívu. Neuveriteľné množstvo zákonov a nadväzujúcich predpisov, poslancových (neodborných) návrhov, ohromilo a zneistilo právne hodnoty štátu. Ja ako podnikateľ by som sa mal venovať čítaniu všetkých vydaní právnych predpisov t. j. nedostal by som sa vôbec k svojej práci. Výsledok je ten, že ja ako podnikateľ a tisíce ďalších žije v neustálej neistote – či neporušujem nejaký predpis. Zvyšuje sa preto potreba právnych poradcov a zároveň sa znižuje konkurencieschopnosť malého, stredného a veľkého podniku v SR. Výsledkom uvedeného súčasného stavu je, že veľká

časť schopných ľudí radšej sú zamestnancami ako zamestnávateľmi. Na druhej strane na Slovensku mnoho ľudí chce ísť do politiky, čoho dôkazom je neúmerňný nárast politických strán v Slovenskej republike. Záujem vstúpiť do politiky bez akejkoľvek právnej a morálnej zodpovednosti vidím u mnohých adeptov ako zdroja pravidelných finančných príjmov.

ZÁVER

Zásadne si myslím, že nikto nemôže spochybniť skutočnosť, že jedine a výlučne aktivity ekonomicky činných subjektov vytvárajú materiálne a finančné hodnoty, ktoré sú zdrojmi rozpočtových príjmov štátu. Sú zdrojom pre infraštruktúrne projekty v rámci krajiny. V trhovej ekonomike SR túto funkciu v rozhodujúcej miere plní súkromný sektor s celou škálou podnikateľských subjektov. Súkromný sektor je hlavným zamestnávateľom v krajine a tvorcom nových pracovných miest (na Slovensku 57 % malý a stredný podnik). Spoločnosť je zdravá vtedy, keď štát tieto atribúty rešpektuje a vytvára všetky podmienky pre rozvoj podnikania ako hlavného akceleračného hospodárskeho rastu.

Na Slovensku je nevyhnutné vytvoriť a realizovať program na podporu zapojenia žien do obchodných a technických profesií. Na Slovensku je nevyhnutné bojovať proti podvodu blahobytu.

Zo skúsenosti však nepovažujem za správne v slovenskej ekonomike zaviesť ako jedno z hlavných opatrení na zlepšenie pracovných podmienok zvýšenie pokút (pre vysoký stupeň korupcie štátnych zamestnancov a lobistické skupiny).

Záverom chcem zdôrazniť, že I. TRAN., vždy rešpektoval a rešpektuje všetky zákony a vyhlášky, ktoré podľa nášho názoru pomôžu rozvoju výroby, konkurencieschopnosti, čím zabezpečujeme zamestnanosť našim zamestnancom, stabilitu rodinného zázemia. Sme ako manažment hrdí na to, že rodičia (zamestnanci) zamestnávajú svoje deti v I. TRAN.,

I. TRAN., s. r. o. vždy od začiatku (1. 10. 1996) vychádzala z toho čo potrebovala firma. Nevyrábali sme na sklad, ale sme vyhľadávali budúcich – potenciálnych partnerov v zahraničí, s cieľom vyrobiť proti vzorky vyhovujúce kvalite špičkovým európskym odberateľom. Zameriavali sme sa a ďalej sa budeme zameriavať na nové výrobky s novými materiálmi s vyššou pridanou hodnotou. Vyhľadávali sme a budeme vyhľadávať nové teritória s cieľom možnosti uplatnenia výrobkov s kvalitnou značkou – vyrobené na Slovensku – Made in Slovakia.

KONTAKT:

Ing. Ivan Trančík
generálny riaditeľ, I. TRAN, s.r.o.
trancik@mail.t-com.sk

RECENZOVAL: Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc.

**Úspech manažérskej činnosti manažéra v nie malej miere ovplyvňuje jeho „pocitovanie“ kvality pracovného života. Aký je stav v tejto oblasti na podnikoch v SR, skúmal do-
tazníkový prieskum realizovaný autorkou tohto príspevku. Výsledky tohto prieskumu sú
ozaj zaujímavé, poskytujúce viacero podnetov na zlepšenie.**

ANALÝZA VYBRANÝCH FAKTOROV KVALITY PRACOVNÉHO ŽIVOTA AKO DETERMINANTOV INDIVIDUÁLNEJ VÝKONNOSTI.

Mgr. Jana COCULOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Príspevok sa zaoberá problematikou kvality pracovného života ako dôležitým determinantom výkonnosti pracovníkov. Cieľom príspevku je na základe analýzy predmetnej problematiky prezentovať výsledky prieskumu zameraného na zistenie úrovne pracovnej spokojnosti pracovníkov ako jedného z konštruktov kvality pracovného života.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: Kvalita pracovného života. Výkonnosť. Pracovná spokojnosť.

ABSTRACT: The paper deals with the issue of quality of working life as an important determinant of the workers. The aim of this paper is to present an analysis of the issues present the results of a survey aimed at detecting the level of job satisfaction of workers as one of the constructs of quality of working life.

KEYWORDS: Quality of working life, performance, job satisfaction.

KVALITA PRACOVNÉHO ŽIVOTA A INDIVIDUÁLNA VÝKONNOSŤ

Otázky prežitia organizácie v podmienkach silného konkurenčného prostredia sa často spájajú s otázkami ich úspešnosti. Jedným zo základných ukazovateľov úspešnosti organizácie je jej celková výkonnosť, ktorá vo veľkej miere závisí od výkonnosti jej pracovníkov. Jedným z predpokladov dosahovania a udržiavania požadovanej pracovnej výkonnosti je adekvátna úroveň kvality pracovného života zamestnancov organizácie. Kvalita pracovného života predstavuje multidimenzionálny konštrukt, ktorý je tvorený súborom viacerých faktorov pracovného a mimopracovného života (Sojka 2007).

To, ako ovplyvňovať výkonnosť pracovníkov je problém, ktorý sa neustále objavuje ako v teórii tak i v praxi riadenia spoločností, a preto sa stále hľadajú nové cesty a metódy, ktorými možno pracovnú výkonnosť ovplyvniť. V súvislosti s výkonnosťou pracovníkov sa častejšie začína v literatúre objavovať aj pojem *kvalita pracovného života* (Barlou, Godwin 2007; Martel, Dupuis 2006; Sojka 2007), pretože tá priamo ovplyvňuje pocit spokojnosti či nespokojnosti pracovníkov, a tým podnecuje ich chuť podávať primeraný výkon.

Samotnú kvalitu pracovného života je možné definovať ako „...jednotlivcovu interpretáciu jeho vlastnej roly na pracovnom mieste a interakcia tejto roly s očakávaním iných ľudí. Kvalita pracovného života znamená pre každého jednotlivca niečo iné a je závislá vzhľadom na jednotlivcov vek, kariérny post a jeho pozíciu v práci“ (Kierman, Kunston 2006, in: Martel, Dupuis 2006).

Podľa autorov Ballou a Godwin (2007) kvalita pracovného života zahŕňa tie aspekty života, ktoré ovplyvňujú subjektívnu pohodu počas pracovného dňa. Sú nimi mzda, odmeny, zariadenie (prostriedky), predpoklad pre rozvoj (pracovné podmienky a spokojnosť s nimi) a rovnováha pracovného a mimopracovného života. Na základe týchto ako i ďalších definícií objavujúcich sa v literatúre je možné konštatovať, že kvalita pracovného života predstavuje určitý multidimenzionálny konštrukt, ktorý je determinovaný súborom viacerých faktorov pracovného života, tzv. charakteristík kvality pracovného života (Sojka 2007). „Kvalita pracovného života predstavuje celý komplex podmienok, ktoré pôsobia na človeka v pracovnom procese. Tieto podmienky vplývajú na efektívny priebeh. Patria medzi vnútorné vplyvy, ktoré sú premietnuté do charakteru vykonávanej práce“ (Čorba 1998, s. 21). Tieto podmienky sú obsiahnuté nielen v technologických postupoch a v technickej vybavenosti, ale aj vo fyzikálnych a sociálno – psychologických činiteľoch pracovného prostredia (Čorba 1998). Aj autori Lau a May (In Sojka 2007) opisujú kvalitu pracovného života pomocou pracovných podmienok. Uvádzajú ju ako vhodné pracovné podmienky a pracovné prostredie pre zamestnancov, ktoré podporuje a zvyšuje ich spokojnosť tak, že ich zabezpečuje príslušnými odmenami, istým zamestnaním a príležitosťami k odbornému rastu.

Glos (In Tokárová 2002) sa tiež venuje konceptu kvality pracovného života. Uvádza, že zlepšovanie kvality pracovného života a poskytovanie zamestnaneckých výhod je nepriama cesta k tomu, aby sa ľudský faktor čo najviac podieľal na raste produktivity práce, čo je prvý predpoklad pre vznik konkurenčnej výhody. Podľa autorov Werther, Davis (1989) kvalita pracovného života znamená mať dobrých nadriadených, vyhovujúce pracovné podmienky, adekvátny plat a sociálne výhody a zaujímavú, podnetnú a užitočnú prácu. Podľa nich sa vysoká kvalita pracovného života dá dosiahnuť iba filozofiou zamestnaneckých vzťahov podporujúcich využitie úsilia o dosiahnutie kvality pracovného života, poskytnutím možností pracovníkom priamo ovplyvňovať svoju prácu a prispievaním k celkovej efektívnosti organizácie.

Nakoľko kvalita pracovného života predstavuje multidimenzionálny konštrukt, Sojka (2007) vymedzil jednotlivé konštrukty, ktoré ho tvoria:

- kvalita pracovného života z hľadiska jej objektívneho a subjektívneho vnímania,
- pracovná spokojnosť,
- rovnováha pracovného a mimopracovného života,
- psychologický kontrakt.

Významným konštruktom, ktorý je predmetom uvedenej analýzy, je *pracovná spokojnosť*. Podľa Kollárika (1986) je to je zložitý, individuálne variabilný, široko podmienený, ale pritom univerzálny jav. Univerzálny jav tom zmysle, že existuje u každého pracujúceho človeka, viaže sa na jeho subjektívnu sféru a jeho psychické prežívanie rôznych stránok pracovného procesu. Z tohto vyplýva, že jednotlivé aspekty pracovného života zamestnanca ako napr. fyzikálne prostredie, sociálna atmosféra, štýl vedenia alebo systém odmien, v značnej miere ovplyvňujú celkovú spokojnosť zamestnancov. Je všeobecne uznávaným faktom, že osobnosť pracovníka je tiež výrazným faktorom pri dosahovaní pracovnej spokojnosti. Opodstatnenie tohto faktu potvrdzujú aj mnohé praktické skúsenosti a zistenia odborníkov (Kollárik 1986).

METODIKA PRIESKUMU

Cieľom prieskumu, prezentovaného v príspevku, je poskytnúť analytický pohľad na pracovnú spokojnosť riadiacich pracovníkov v slovenských organizáciách.

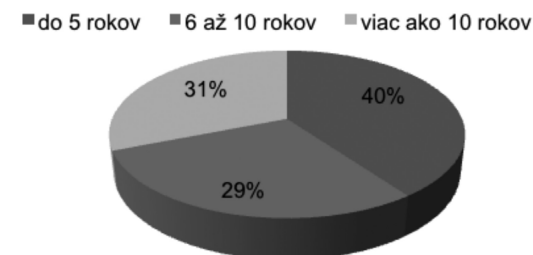
Pre účely zistenia pracovnej spokojnosti sa vychádzalo z definície pracovnej spokojnosti ako jedného z konštruktov kvality pracovného života podľa Sojku (2007), ktorý ju vymedzuje ako rozdiel medzi skutočnou kvalitou pracovného života a očakávaniami zamestnanca. Reálna kvalita pracovného života bola zisťovaná prostredníctvom miery reálneho výskytu vybraných faktorov kvality pracovného života v pracovnom živote riadiacich pracovníkov. Očakávania zamestnancov boli merané na základe zistenia ich záujmu o uplatňovanie vybraných faktorov kvality pracovného života. Rozdielom miery reálneho výskytu jednotlivých faktorov a miery záujmu o ich uplatňovanie bola následne vyjadrená miera pracovnej spokojnosti riadiacich pracovníkov.

Pre potreby realizácie prieskumu bol použitý súbor 15 faktorov kvality pracovného života definovaný Kollárikom (1986), a to:

- možnosť postupu vo funkcii,
- zodpovednosť,
- uznanie za prácu,
- možnosť osobného rastu,
- možnosť samostatného rozhodovania,
- možnosť nezávislého myslenia a konania,
- možnosť seba uplatnenia,
- autorita spojená s funkciou,
- právomoc spojená s funkciou,
- možnosť organizovať vlastnú prácu,
- dobré medziľudské vzťahy,
- vhodný štýl práce nadriadeného,
- vhodný prístup vedenia podniku k pracovníkom,
- dobré platové podmienky,
- zaujímavosť práce.

Prieskum bol realizovaný na vzorke 42 pracovníkov na riadiacich pracovných pozíciách pôsobiacich v slovenských organizáciách. Ako výskumný nástroj pre získanie požadovaných údajov bola využitá metóda štandardizovaného dotazníka. Zber údajov bol realizovaný prostredníctvom osobnej a e-mailovej komunikácie. Zloženie výskumnej vzorky podľa dĺžky pôsobenia na riadiacej pozícii zobrazuje graf 1.

Graf 1 Zloženie výskumnej vzorky z hľadiska dĺžky pôsobenia na riadiacej pozícii



(Zdroj: vlastné spracovanie).

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV PRIESKUMU

V rámci prvej časti prieskumu bola zisťovaná miera výskytu uvedených faktorov kvality pracovného života v pracovnom živote riadiacich pracovníkov. Respondenti mali možnosť vyjadriť výskyt jednotlivých faktorov na 5-bodovej Likertovej škále, kde hodnota 1 vyjadruje výskyt faktora v značnej miere a hodnota 5 vyjadruje, že sa daný faktor vôbec nevyskytuje. Graf 2 zobrazuje priemerné hodnoty výskytu jednotlivých faktorov v pracovnom živote riadiacich pracovníkov.

Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že medzi faktory s najvyššou mierou výskytu patrí faktor dobré medziľudské vzťahy na pracovisku a faktor zodpovednosť, najnižšia miera výskytu bola zistená pri faktoroch spojených s riadením zamestnancov, a to vhodný štýl práce nadriadeného a vhodný prístup vedenia k pracovníkom.

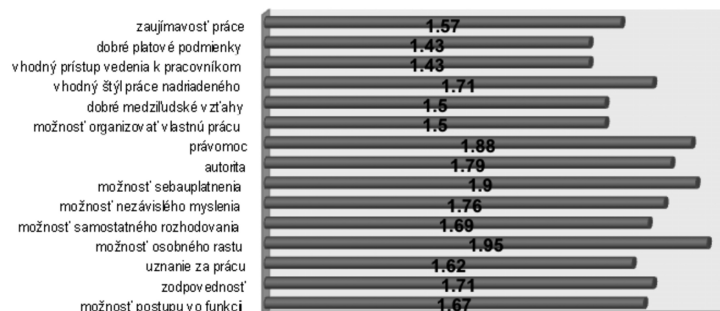
Graf 2 Miera výskytu faktorov kvality pracovného života



(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu).

Pre zistenie úrovne pracovnej spokojnosti bolo potrebné okrem uvedenej miery výskytu faktorov kvality pracovného života zistiť očakávania zamestnancov. Tie boli zisťované prostredníctvom miery ich záujmu o uvedené faktory na škále 1 – 5, pričom hodnota 1 vyjadruje maximálny záujem o daný faktor a hodnota 5 minimálny záujem o daný faktor. Sumárny prehľad výsledkov (priemerné hodnoty záujmu za jednotlivé faktory) zobrazuje graf 3.

Graf 3 Miera záujmu o výskyt faktorov kvality pracovného života



(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu).

Výsledné hodnoty dokazujú celkovo veľmi vysoký záujem o jednotlivé faktory kvality pracovného života, čím možno predpokladať, že tieto faktory budú významne determinovať výkonnosť pracovníkov. Napriek veľmi malým rozdielom v miere záujmu riadiacich pracovníkov o jednotlivé faktory možno uviesť, že najvyšší záujem majú riadiaci pracovníci o dobré platové podmienky a vhodný prístup vedenia k pracovníkom. Zistenie korešponduje s prieskumom Sojku (2007), ktorý zisťoval mieru dôležitosti vybraných charakteristík kvality pracovného života, pričom mzdové ohodnotenie bolo respondentmi hodnotené ako druhý najvýznamnejší faktor kvality pracovného života. Najnižšiu (i keď stále vysokú) mieru záujmu vyjadrili respondenti v prípade možnosti disponovania autoritou a právomocou, ktoré vyplývajú z ich funkcie.

Pre vyjadrenie pracovnej spokojnosti boli zistené rozdiely medzi reálnym výskytom faktorov kvality pracovného života a záujmom respondentov o tieto faktory. Komparáciu uvedených hodnôt pri jednotlivých faktoroch uvádza graf 4.

Graf 4 Komparácia miery výskytu faktorov kvality pracovného života a miery záujmu o faktory kvality pracovného života



(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu).

Komparáciou hodnôt zisťujeme, že záujem o jednotlivé faktory kvality pracovného života je v prípade všetkých respondentov vyšší než ich reálny výskyt, čo môže poukazovať na mierne nižšiu pracovnú spokojnosť, čo môže mať v konečnom dôsledku za následok nižšiu výkonnosť pracovníkov.

Výslednú mieru pracovnej spokojnosti s jednotlivými faktormi zobrazuje graf 5. Prieskumom sme dospeli k zisteniu, že najvyššia miera spokojnosti v prípade riadiacich pracovníkov je s faktorom zodpovednosť, ktorá je pravdepodobne adekvátna vykonávanej práci týchto pracovníkov (pozri graf 5). Veľmi vysoká miera spokojnosti bola zistená aj v prípade medziľudských vzťahov. Nakoľko výsledky poukazujú na fakt, že medziľudské vzťahy zohrávajú vysokú dôležitosť v pracovnom živote a spokojnosti zamestnancov, je dôležité venovať pozornosť aj sociálnej

stránke pracovného života. Najnižšia miera spokojnosti bola zistená v prípade faktorov, ktoré súvisia so spôsobom riadenia zamestnancov. Prístup nadriadeného k svojim podriadeným možno preto považovať za faktor, ktorý môže tiež výrazným spôsobom ovplyvňovať spokojnosť a teda v konečnom dôsledku aj výkonnosť zamestnancov. Celkovej pracovnej spokojnosti vyjadrenej pre všetky skúmané faktory kvality pracovného života zodpovedá hodnota 0,767.

Graf 5 Miera spokojnosti riadiacich pracovníkov s jednotlivými faktormi kvality pracovného života



(Zdroj: vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu)

ZÁVER

Pracovná spokojnosť ako jeden z konštruktov kvality pracovného života možno považovať za determinant výkonnosti pracovníkov. Je zrejmé, že viac spokojný pracovník bude vykazovať kladný postoj k práci, väčšiu motiváciu a v konečnom dôsledku dosahovať vyššiu produktivitu. Nakoľko sú to práve pracovníci, ktorí svojim výkonom ovplyvňujú celkovú výkonnosť organizácie, je nevyhnutné venovať náležitú pozornosť všetkým faktorom, ktoré pôsobia v ich pracovnom živote a formujú jeho výslednú kvalitu.

Výsledky realizovaného prieskumu poukázali na fakt, že aj napriek zistenej pomerne vysokej spokojnosti s jednotlivými faktormi pracovného života bol pri každom analyzovanom faktore zistený vyšší záujem o jeho naplnenie zo strany zamestnancov, než bol jeho reálny stav. To naznačuje potrebu intenzívnejšieho záujmu o kvalitu pracovného života zo strany vedenia podniku. Jedným zo spôsobov aktívneho ovplyvňovania kvality pracovného života zamestnancov je poznanie úrovne ich pracovnej spokojnosti, a to prostredníctvom priebežného zisťovania a analýzy očakávaní a potrieb zamestnancov. Poznanie potrieb a záujmov svojich zamestnancov a aktívna snaha o ich napĺňanie by malo byť preto prirodzenou súčasťou kvalitného riadenia ľudských zdrojov.

LITERATÚRA

1. BALLOU, B., GODWIN, N. H., 2007. Quality of "worklife". In: *Strategic Finance*. Vol. 89, iss. 4, p. 40-45. ISSN 1524-833X.
2. ČORBA, V., 1998. *Personálny manažment*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, Fakulta humanitných a prírodných vied. 109 s. ISBN 80-88885-42-6.
3. KOLLÁRIK, T., 1986. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca. 238 s. ISBN 74-029-86.
4. MARTEL, J - P., DUPUIS, G., 2006. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. In: *Social Indicators Research*. Vol. 77, no. 2, p. 333 - 368. ISSN 1573-0921.
5. SOJKA, L., 2007. *Kvalita pracovného života a súvisiace konštrukty*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity. 150 s. ISBN 978-80-8068-652-9.
6. TOKÁROVÁ, A., 2002. Kvalita pracovného života. In: *Kvalita života v kontextoch globalizácie a výkonnej spoločnosti*. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove. s. 164-172. ISBN 80-8068-087-6.
7. WERTHER, W. B., DAVIS, K., 1989. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing. 634 s. ISBN 80-85605-04-X.

KONTAKT:

Mgr. Jana Coculová, PhD.
Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta manažmentu
Katedra manažmentu
17. novembra 1
080 78 Prešov
jana.coculova@unipo.sk

RECENZOVAL: Doc. Ing. František Lipták, PhD.

Odborná i laická verejnosť sa môže počas roka oboznámiť s výsledkami prieskumov, v ktorých sa hodnotí konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky, alebo kvalita podnikateľského prostredia. Tieto prieskumy organizované v niektorých prípadoch na medzinárodnej úrovni ponúkajú aj porovnanie pozície Slovenska voči iným krajinám podľa viacerých kritérií. Vzhľadom k tomu, že väčšina z nich sa koná opakovane, je možné získať predstavu o trende vývoja toho ktorého ukazovateľa.

HOSPODÁRSKE OČAKÁVANIA PODNIKATEĽOV V ROKU 2015

(vyhodnotenie ekonomického prieskumu SOPK)

Ing. Ladislav VAŠKOVIČ, CSc. – Ing. Ján VLČKO

ABSTRACT: Before the end of the year 2014, Slovak Chamber of Commerce and Industry has organized the questionnaire – Economic survey – about expectations of business sector regarding to development of Slovak economy and business environment in year 2014 and 2015. In their replies, managers of the companies have expressed their opinion to expected development of their businesses in terms of their performance (development of turnover, revenues from domestic sales, profit, export development, number of employees, average wage, level of investment, development of level of indebtedness and overdue receivables).

As in the previous years, the aim of the survey was to obtain the insight into and to understand the perception of business sector, in the year of the survey and in the next year, in following areas: – expected profits of the companies, – evaluation of business environment, – evaluation of economic policy, – the risks and obstacles to business, including the risks of the EU market.

The survey consisted of 31 questions and it was finished in November 2014. 240 companies responded, 116 of them represented the manufacturing sector (industry, construction, agricultural) and 124 represented the transport, trade and service sector.

ÚVOD

Slovenská obchodná a priemyselná komora organizuje už od roku 1998 vlastný prieskum, ktorý je zameraný na očakávania podnikateľskej sféry. Prieskum sa realizuje formou ankety členov SOPK, pričom účasť je dobrovoľná. Jeho úlohou je zistenie nálad, postojev, poznania a hodnotení členov komory pri hodnotení podmienok pre podnikanie v Slovenskej republike. Určitým spôsobom je prieskum aj výpoveďou o konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky. Výsledky prieskumu sú prezentované spolu s prognózou makroekonomického vývoja slovenskej ekonomiky odbornej verejnosti v januári nasledujúceho roku. Poznatky získané anketou sú využívané v orgánoch komory, v regionálnych komorách a sú k dispozícii aj partnerom komory. Poskytnutím výsledkov prieskumu si Slovenská obchodná a priemyselná komora plní svoju informačnú povinnosť voči členom, ktorí sa môžu takto oboznámiť s názormi celej podnikateľskej komunity, ktorú spoluvytvárajú.

Výsledky prieskumu sú dané samozrejme k dispozícii aj predstaviteľom verejnej správy a širokej verejnosti. Je možné konštatovať, že prieskum vykonávaný Slovenskou obchodnou a priemyselnou komorou poskytuje autentické údaje o náladách a zmyslaní podnikateľskej sféry na Slovensku. Jeho prednosťou je, že poskytuje údaje na dlhodobej báze a v nepo-

slednom rade, že formuluje otázky prieskumu na základe znalosti domáceho prostredia a umožňuje získať jasnú predstavu o podmienkach pre podnikanie z pohľadu subjektov tu pôsobiach. Ekonomický prieskum Slovenskej obchodnej na priemyselnej komory tak poskytuje objektívny obraz o názoroch podnikateľskej verejnosti a osobitne jej požiadavkách na kvalitu podnikateľského prostredia a je tak cenným podnetom pre formovanie hospodárskej politiky na Slovensku.

Aj v roku 2014 Slovenská obchodná a priemyselná komora zorganizovala ekonomický prieskum o očakávaniach podnikateľskej sféry k vývoju slovenskej ekonomiky a podnikateľského prostredia v roku 2014 a 2015.

Cieľom prieskumu bolo získať na rovnakej báze ako v predošlých rokoch pohľad a názor podnikateľskej sféry v týchto oblastiach:

- očakávané hospodárske výsledky podnikateľských subjektov v roku 2014 a 2015, významné vplyvy na očakávané hospodárske výsledky
- hodnotenie podnikateľského prostredia
- hodnotenie hospodárskej politiky vlády SR a návrhy opatrení pre jej činnosť,
- riziká pre podnikateľskú činnosť,
- využívanie finančných zdrojov EÚ.

Na prieskume s 31 otázkami, ktorý bol ukončený v novembri 2014, sa zúčastnilo 240 firiem, z toho 116 výrobných (priemysel, stavebníctvo, pôdohospodárstvo) a 124 spoločností v doprave, obchode a podnikajúcich v službách.

Z celkového počtu firiem, ktoré sa zúčastnili prieskumu bolo 103, t.j. 42,9 % malých (do 50 zamestnancov), 111, t.j. 46,3 % stredných (51 – 500 zamestnancov) a 26 firiem, t.j. 10,8 % veľkých (nad 500 zamestnancov).

Podľa vlastníctva firiem, bolo 178, t.j. 74,2 % domácich, 17 firiem, t.j. 7,1 % bolo s účasťou zahraničného kapitálu do 50 % vrátane a 45 firiem, t.j. 18,7 % bolo s účasťou zahraničného kapitálu nad 50 %.

Firmy, ktoré sa zúčastnili prieskumu boli z celého Slovenska, najvyššie zastúpenie bolo z Bratislavského kraja – 27,1 %, ďalšie kraje mali nasledovné zastúpenie: Banskobystrický kraj – 15,0 %, Košický kraj – 5,4 %, Nitriansky kraj 7,5 %, Prešovský kraj 9,2 %, Trenčiansky kraj – 10,0 %, Trnavský kraj 10,4 % a Žilinský kraj – 15,4 %.

OČAKÁVANÉ HOSPODÁRSKE VÝSLEDKY PODNIKOV V ROKU 2014 A 2015

Pohľad podnikateľov – respondentov – na aktuálnu ekonomickú situáciu, ako aj na výkonnosť vlastných firiem podľa hodnotenia vybraných ekonomických ukazovateľov a očakávaných hospodárskych výsledkov v roku 2014 a 2015 bol podľa výsledkov prieskumu približne na úrovni predchádzajúceho roku, ale v dôsledku dopadov hospodárskej krízy ešte nedosiahol úroveň očakávaní, ktoré boli zaznamenané pred krízou. V roku 2014, ako vyplýva z prehľadu nižšie, podnikatelia očakávajú v porovnaní s rokom 2013 mierny rast vo všetkých sledovaných ukazovateľoch. Aj v roku 2015 očakávajú len mierny rast.

Vývoj výkonnosti firiem v roku 2014

Ukazovateľ	Rast	Stagnácia	Pokles (v %)
Obrat – tržby	43	34	23
Príjmy z predaja na domácom trhu	32	46	22
Hospodársky výsledok po zdanení	38	35	27
Príjmy z vývozu	37	39	24
Počet pracovníkov	23	52	25
Priemerná nominálna mzda	55	35	10
Úroveň investícií	30	48	22

Očakávaný vývoj vybraných ukazovateľov v roku 2015

Ukazovateľ	Rast	Stagnácia	Pokles (v %)
Obrat – tržby	38	48	14
Príjmy z predaja na domácom trhu	30	55	15
Hospodársky výsledok po zdanení	27	51	22
Príjmy z vývozu	37	49	14
Počet pracovníkov	26	52	22
Priemerná nominálna mzda	54	40	6
Úroveň investícií	34	44	22

Zadlženosť a vývoj pohľadávok po lehote splatnosti

Zadlženosť podnikov v porovnaní s minulým rokom má klesajúcu tendenciu. Rast zadlženosti očakáva 8 % respondentov (v minulom roku to bolo 15 %), 32 % očakáva pokles (v minulom roku to bolo 33 %) a u 60 % podnikov zostane výška zadlženosti na úrovni minulého roka. 16 % podnikateľov uvažuje v roku 2015 s vyšším použitím externých zdrojov ako tomu bolo v roku 2014.

V kategórii pohľadávok po lehote splatnosti ich zvýšenie očakáva 17 % spoločností, (v minulom roku to bolo 16 %). Pokles pohľadávok po lehote splatnosti očakáva 15 % (v roku 2013 to bolo 27 %) a pohľadávky na úrovni predchádzajúceho roka očakáva 68 % opýtaných.

VPLYVY NA EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

V aktuálnom prieskume respondenti identifikovali aj činitele, ktoré najmä negatívne vplývali na vývoj ich ekonomických výsledkov, pričom mohli uviesť maximálne tri činitele z ôsmich.

V roku 2014 bolo poradie vplyvov nasledovné: Počet

		%
1. domáci dopyt	139	57,9
2. zahraničný dopyt	128	53,3
3. náklady na pracovnú silu	85	35,4
4. opatrenia hospodárskej politiky	80	33,3
5. ceny energií a surovín	69	28,8
6. vlastná finančná situácia	52	21,7
7. výmenný kurz eura	20	8,3
8. nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	19	7,9

V roku 2015 očakávajú respondenti nasledovné poradie vplyvov na ekonomické výsledky:

1. domáci dopyt	136	56,7
2. zahraničný dopyt	133	55,4
3. náklady na pracovnú silu	94	39,2
4. opatrenia hospodárskej politiky	86	35,8
5. ceny energií a surovín	70	29,2
6. vlastná finančná situácia	41	17,1
7. nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	21	8,8
8. výmenný kurz eura	11	4,6

HODNOTENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Celkové podnikateľské prostredie a jeho vplyv na rozvoj podnikania v roku 2014 považovalo len 4 % respondentov za priaznivé (v minulom roku to bolo 2 % respondentov), 53 % za nepriaznivé (56 % v minulom roku) a 43 % respondentov uviedlo (v minulom roku 42 %), že zostalo na úrovni predchádzajúceho roka. Názory na úroveň podnikateľského prostredia sú naďalej pomerne negatívne.

Ani v roku 2015 neočakávajú podnikatelia významne zmeny vo vývoji podmienok pre rozvoj podnikania, keď 54 % uviedlo, že vplyv celkového podnikateľského prostredia sa nezmení a 41 % očakáva naďalej nepriaznivé podnikateľské prostredie. Pomerne malý je podiel podnikateľov – 5 %, ktorí predpokladajú zlepšenie podnikateľského prostredia.

Hodnotenie hospodárskej politiky

Hodnotenie hospodárskej politiky vlády SR počas jej doterajšieho funkčného obdobia je pomerne negatívne. Na otázku „Ako hodnotíte hospodársku politiku vlády SR?“ odpovedalo len 3 % respondentov, že pozitívne (v minulom roku to bolo 4 %). 31 % respondentov hodnotilo hospodársku politiku neutrálne (v minulom roku 49 %), 55 % negatívne (v minulom roku 44 %) a 12 % respondentov nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Komunikáciu vlády SR s inštitúciami podnikateľského sektora považuje 5 % respondentov za pozitívnu, 25 % za neutrálnu, 44 % za negatívnu a 25 % nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Hodnotenie opatrení EÚ a eurozóny

Na otázku, či sa má Slovenská republika finančne podieľať na riešení zadlženia niektorých štátov – členov eurozóny a tým aj na ochrane eura v SR, odpovedalo len 4 % respondentov, že áno (v minulom roku to bolo 15 % respondentov), 74 % respondentov odpovedalo áno s podmienkou návratnosti poskytnutých prostriedkov (v minulom roku to bolo 75 % respondentov). 13 % respondentov nesúhlasí s podieľaním sa Slovenska na riešení tejto problematiky a 9 % nevedelo posúdiť uvedenú otázku.

Návrhy opatrení pre vládu SR

Na otázku, „ktoré opatrenia vlády SR z hľadiska podnikateľov by mohli prispieť k zlepšeniu podnikateľského prostredia“ respondenti, ktorí mohli navrhnúť najviac tri opatrenia, preferovali viaceré opatrenia. Najväčšiu početnosť v prieskume v minulom i tomto roku mali okruhy respondentmi navrhovaných opatrení, ktoré boli výrazne ovplyvnené prijatými opatreniami vlády SR na konsolidáciu a zníženie deficitu verejných financií, zmenami v Zákonníku práce, zvýšením daní a odvodov, ale i ďalšími faktormi podnikateľského prostredia, ktoré sú aj súčasťou prieskumu v časti „Riziká pre podnikateľskú činnosť“.

NÁVRHY NA ZLEPŠENIE PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

- *Zníženie daňového a odvodového zaťaženia podnikateľov* (cca 60 respondentov)
 - zachovať, resp. vrátiť sa k rovnakej sadzbe dane z príjmov v budúcnosti, zdaňovanie vyšších príjmov riešiť zvýšením nezdaniteľnej čiastky, nezvyšovať dane,
 - znížiť cenu práce znížením odvodového zaťaženia, zjednodušiť odvodový systém,
 - znížiť sadzu DPH a prijať účinné opatrenia na zabránenie daňovým únikom, najmä pri DPH, vyrubenie dane realizovať až po zaplatení faktúry, resp. úhrade pohľadávky, znížiť sadzbu DPH pre podporu cestovného ruchu,
 - urýchliť vytvorenie jedného miesta pre výber daní a odvodov a znížiť tak administratívne zaťaženie podnikateľov, zjednodušiť výkazníctvo súvisiace s daňami a odvodmi,
 - znížiť daňové a odvodové zaťaženie bánk a vybraných subjektov, zrušiť daňové licencie,
- *Zlepšenie vymáhateľnosti práva* (cca 40 respondentov)
 - prijímať jednoduché a zrozumiteľné právne normy, ktoré majú vplyv na podnikanie, zabezpečiť ich stabilitu,
 - prijať opatrenia na zrýchlenie riešenia obchodných sporov, zreformovať súdnictvo,
 - prijať efektívne opatrenia na zlepšenie platobnej disciplíny,
- *Skvalitnenie legislatívy, zníženie administratívnej zaťaženia a neúnosnej byrokracie* (cca 30 respondentov)
 - obmedziť novelizácie jestvujúcich zákonov s výnimkou tých, ktoré ich výrazne zjednodušia,
 - realizovať efektívne opatrenia na zníženie administratívnej záťaže podnikania,
 - realizovať komplexnú elektronickú komunikáciu podnikov s orgánmi štátnej a verejnej správy, prepojiť existujúce registre orgánov štátnej správy,
 - zefektívniť štátnu a verejnú správu, obmedziť politické nominácie v úradoch štátnej správy,
 - vyššia decentralizácia, vrátane presunu peňazí na nižšie úrovne riadenia a samosprávy,
- *Zlepšenie podmienok na trhu práce* (cca 20 respondentov)
 - vrátiť Zákonník práce do pôvodnej polohy v záujme zvýšenia flexibility na trhu práce,
 - prijímať aktívne opatrenia na podporu a rozvoj podnikania, ktoré umožnia zvyšovanie zamestnanosti, resp. znižovanie nezamestnanosti,
 - prijať opatrenia na obmedzenie čiernej práce,
 - zastaviť rast, resp. znížiť minimálnu mzdu a viazať ju na produktivitu práce, stanovenie jej výšky ponechať na dohodu sociálnych partnerov na podnikovej úrovni,
- *Skvalitnenie vzdelávacieho systému, reforma odborného školstva* (cca 20 respondentov)
 - zreformovať vzdelávací systém s cieľom zvýšenia jeho kvality, zvýšiť najmä kvalitu stredného odborného školstva a odborov štúdia vo väzbe na strednodobé a dlhodobé potreby na trhu práce,
- *Podpora domácich podnikateľských subjektov, podpora exportu* (cca 20 respondentov)
 - efektívne podporovať malých a stredných podnikateľov, podporiť inovatívne projekty, podporiť firmy vytvárajúce nové pracovné miesta, podporiť dostupnosť finančných zdrojov na rozvoj podnikania, podporovať etické podnikanie, podporovať exportujúce

malé a stredné firmy prostredníctvom efektívnej proexportnej politiky štátu, vrátane finančného krytia exportných aktivít, zvýšiť aktivity štátu k lepšej kooperácii podnikov v zahraničí,

- poskytovať transparentné a rovnaké investičné stimuly pre domáce a zahraničné podniky na rozšírenie výroby, služieb a zamestnanosti,
- skvalitniť ochranu domáceho trhu aj pred dovozom tovarov s dumpingovými cenami z tretích krajín.

- *Zníženie cien energií pre podnikateľov* (cca 15 respondentov)
 - výrazne znížiť ceny energií na Slovensku, úpravy cien regulovať „nezávislým“ Úradom pre reguláciu sieťových odvetví,
- *Verejné obstarávanie a zníženie korupcie a klientelizmu v tejto oblasti* (cca 15 resp.)
 - zvýšiť transparentnosť verejného obstarávania na centrálnej úrovni i na úrovni regiónov,
 - prijať účinné opatrenia na obmedzenie korupcie a klientelizmu najmä pri zákazkách štátu a verejnej správy, zvýšiť osobnú zodpovednosť úradníkov zodpovedných za obstarávanie,
 - zverejňovať všetky zmluvy so štátom a obcami,
 - zvýhodniť tuzemských výrobcov a dodávateľov vo verejnom obstarávaní, dbať na kvalitu,
- *Zlepšenie využívania verejných zdrojov a zdrojov Európskej únie* (cca 15 resp.)
 - stanoviť jasné priority rozvoja ekonomiky SR pre využívanie zdrojov Európskej únie,
 - zlepšiť čerpanie a efektívne využitie fondov EÚ na projekty, ktoré zvýšia konkurenčnú schopnosť slovenskej ekonomiky,
 - urýchliť výstavbu diaľničnej a cestnej siete a podporiť ďalšie infraštruktúrne projekty pre rozvoj regiónov,
 - realizovať rozvojové impulzy pre stavebníctvo, bytovú výstavbu, cestovný ruch aj zo zdrojov EÚ,
 - príspevky z euro fondov uhrádzať v zmluvne dohodnutých termínoch, zjednodušiť administratívu.

Okrem uvedených okruhov navrhovaných opatrení niektorí respondenti uviedli tieto ďalšie námety na zlepšenie podnikateľského prostredia:

- prijať zákon o štátnej službe, zabrániť politickým nomináciám do štátnej a verejnej správy, zefektívniť a zlacniť štruktúru štátnej a verejnej správy, viac šetriť v štátnej správe,
- zrušiť zákon o neprimeraných podmienkach v obchodných vzťahoch, urobiť stop premnoženým obchodným reťazcom na Slovensku, znížiť pokuty v zákone o potravinách,
- podporiť poľnohospodársku výrobu na Slovensku, zvýšiť dotácie do poľnohospodárstva na úroveň priemeru EÚ,
- zvýšiť investície na rozvoj vedy a výskumu, podporovať inovácie, prepojiť výskumnú a vývojovú základňu s výrobnými podnikmi,
- zlepšiť prístup podnikov k finančným zdrojom a úverom

OPATRENIA ZHORŠUJÚCE PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE

Na otázku, ktoré opatrenia vlády SR zhoršujú podnikateľské prostredie, respondenti najčastejšie uvádzali opatrenia, ktoré zaoštvávajú, resp. zhoršujú podnikateľské prostredie:

- zákony o vysokej daňovej a odvodovej záťažnosti (cca 70 respondentov),
- neriešenie problémov nízkej vymáhateľnosti práva a prejavov korupcie a klientelizmu, vysoká byrokracia, nestabilita legislatívy, (cca 50 respondentov),
- posledná novelizácia Zákonníka práce, ktorá znížila flexibilitu na trhu práce (cca 30 resp.),
- neprimerané zvyšovanie minimálnej mzdy,
- pomalé riešenie problémov pri verejnom obstarávaní, neprehľadné výberové konania,
- nedostatočná motivácia pre ľudí, aby pracovali (sociálne zákony),
- súčasná vysoká cena energií,
- zlá platobná disciplína všeobecne, ale i zo strany štátnych orgánov,
- vysoká administratívna záťaž podnikania,
- nezmyselné sankcie medzi EÚ a Ruskou federáciou,
- každé opatrenie vlády, ktoré v konečnom dôsledku zaplatí podnikateľ.

RIZIKÁ PRE PODNIKATEĽSKÚ ČINNOSŤ

V uvedenom prieskume identifikovali účastníci ankety konkrétne riziká (prekážky) pre podnikateľskú činnosť, keď ich označili stupňom dôležitosti: *rozhodujúci – vysoký – mierny – nemá vplyv*. Poradie najväčších rizík v prieskume 2014 – 2015, ktoré dosiahli viac ako 50 % stupňa dôležitosti *rozhodujúci a vysoký* bolo takéto:

Poradie v roku	2014	2013	2012
1. Vysoká daňová a odvodová záťažnosť	82 %	1.	1.
2. Nízka vymáhateľnosť práva	81 %	2.	2.
3. Klientelizmus a korupcia pri verejnom obstarávaní	64 %	3.	5.
4. Tolerancia štátnej správy pri porušovaní zákonov	63 %	4.	7.
5. Pokles zahraničného dopytu v dôsledku krízy	61 %	7.	3.
6. Nedostatočná ochrana domáceho trhu v SR	60 %	8.	8.
7. Pokles domáceho dopytu	57 %	5.	4.

Poradie menej významných rizík (s prevahou stupňa dôležitosti mierny a nemá vplyv)

8. Rast cien vstupov, najmä rast cien energií v SR	47 %	6.	6.
9. Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily	42 %	10.	9.
10. Legislatívne požiadavky zo strany EÚ	41 %	11.	11.
11. Nepružný byrokratický postup európskych inštitúcií	33 %	9.	10.
12. Politika odborov	29 %	14.	13.
13. Činnosť inštitúcií zastrešujúcich podnikateľov	23 %	13.	16.
14. Vysoké úrokové miery	19 %	12.	12.
15. Kurzová pozícia eura k doláru a iným menám	18 %	15.	14.
16. Sociálne nepokoje	14 %	16.	15.

Ako ďalšie prekážky, resp. riziká pre podnikateľskú činnosť uviedli niektorí respondenti tieto:

- *nesystémová podpora zahraničných investorov na úkor domácich,*
- *nedostatočný prístup k finančným zdrojom,*
- *dlhodobá svetová hospodárska recesia, sťažený prístup na svetové trhy,*
- *zlá školská politika, ktorá vedie k vysokej nezamestnanosti absolventov škôl,*
- *kríza na Ukrajine a nezmyselné sankcie EÚ voči Ruskej federácii a opačne,*
- *nedostatočná podpora vedy a výskumu,*
- *nedostatočná komunikácia pracovníkov štátnych inštitúcií s podnikateľským sektorom pri príprave legislatívy v oblasti podnikania,*
- *absencia dlhodobej stratégie rozvoja ekonomiky a podnikania.*

VYUŽÍVANIE FINANČNÝCH ZDROJOV EURÓPSKEJ ÚNIE

Obdobne ako v predchádzajúcich siedmych rokoch, aj v aktuálnom prieskume bol monitorovaný záujem podnikateľskej sféry o využívanie finančných zdrojov EÚ.

Ako vyplýva z prieskumu, 46 % respondentov uviedlo, že sa budú uchádzať o využívanie zdrojov z fondov EÚ v ďalšom období, 54 % uviedlo, že má dostatok relevantných informácií o využívaní fondov EÚ, ale len 14 % respondentov uviedlo, že celý proces využívania euro fondov bude transparentný.

Na otázku, ako sú podnikatelia informovaní o štruktúre, podmienkach a zameraní čerpania štátnej pomoci zo štrukturálnych fondov EÚ v novom rozpočtovom období 2014-2020 (Partnerská dohoda) 6 % respondentov uviedlo, že veľmi dobre, 42 % uviedlo, že dobre, ale až 52 % respondentov uviedlo, že nedostatočne.

ZÁVERY

1. Členovia Slovenskej obchodnej a priemyselnej komory, ale aj ďalší predstavitelia podnikateľských subjektov, ktorí sa zúčastnili prieskumu očakávajú v roku 2014 a 2015 hospodárske výsledky približne na úrovni predchádzajúcich rokov, bez výraznejšieho rastu.
2. Na hospodárske výsledky v roku 2014 i 2015 významne najmä negatívne vplývali tieto činitele: pokles domáceho dopytu, pokles zahraničného dopytu, vysoké náklady na pracovnú silu, opatrenia hospodárskej politiky zhoršujúce podnikateľské prostredie, vysoké ceny energií a surovín.
3. Podnikateľské prostredie vo všeobecnosti je v roku 2014 hodnotené veľmi negatívne, približne na úrovni hodnotenia v predchádzajúcom roku.
4. Aj hospodárska politika vlády je hodnotená negatívne, podiel pozitívnych hodnotení je najnižší od roku 2007 a je nižší ako v dobe vyvrcholenia krízy v roku 2009.
5. Komunikáciu vlády s predstaviteľmi podnikateľskej sféry v roku 2014 hodnotí pozitívne rovnaký podiel účastníkov ako v roku 2013, ale negatívne výrazne viac podnikateľských subjektov ako v predošlom roku.
6. Opatrenia navrhované vládou na zlepšenie podnikateľského prostredia pokrývajú tie isté témy, ako najvyššie vyhodnotené riziká.
7. Ako najnepriaznivejšie opatrenia zo strany vlády účastníci prieskumu hodnotili úpravy v oblasti vysokej daňovej a odvodovej záťažnosti, nízkej vymáhateľnosti práva, vrátane klientelizmu, korupcie pri verejnom obstarávaní a tolerancie štátnej správy pri porušovaní zákonov, pokles zahraničného dopytu v dôsledku pretrvávajúcej krízy, nedostatočnú ochranu domáceho trhu v SR.

8. Za najväčšie riziko v podnikaní považujú respondenti vysokú daňovú a odvodovú záťažnosť, nízku vymáhateľnosť práva a klientelizmus a korupciu pri verejnom obstarávaní. Tieto riziká sú aj v dlhšom časovom horizonte vnímané ako najvyššie.
9. Proces využívania finančných zdrojov EÚ je hodnotený u 86 % účastníkov ako netransparentný, pričom v roku 2014 v porovnaní s rokom 2013 došlo k zhoršeniu hodnotenia tohto problému.

PRAMEŇ:

Komentár k vyhodnoteniu ekonomického prieskumu 2014 – 2015 pre publikáciu SOPK a IHP: Základné makroekonomické rámce vývoja slovenskej ekonomiky v roku 2015

Vlastný rozbor výsledkov ekonomického prieskumu SOPK v rokoch 2014 – 2015 ukončený 31.10.2014.

SPRACOVAL: Ing. Ján Vlčko

RECENZOVAL: Doc. Ing. Miroslav Tóth, PhD.

MANAŽMENT VECÍ VEREJNÝCH

Spokojnosť človeka s podmienkami a druhom svojej pracovnej činnosti je významným faktorom viažucim sa na úspešné vykonávanie danej činnosti. Prezentovaný príspevok skúma túto tematiku u členov policajného zboru. Na prvý pohľad by sa zdalo, že realizovaný výskum autoriek je veľmi špecifický. Skutočnosť je však vzhľadom na možné hľadisko: „per analogiam“ iná. Prezentované poznatky majú výrečnosť aj pre oblasti inak zameraných činností, sú podnetné nielen z metodologického hľadiska, ale aj cenným podkladom napríklad pre komparačné analýzy.

MÄKKÉ FAKTORY ÚSPECHU POLICAJNEJ ORGANIZÁCIE AKO NENAHRADITEĽNÝ ZDROJ JEJ PROSPERITY SOFT SUCCESS FACTORS OF POLICE ORGANIZATION AS THE INDISPENSABLE SOURCE OF ITS PROSPERITY

Doc. Ing. Ľubica BARIČIČOVÁ, PhD. – Ing. Monika PAJPACHOVÁ, PhD.

ABSTRAKT: Štúdia sa sústreďuje na vybrané interné determinanty riadenia, na ktorých môže policajná organizácia založiť svoje úspešné fungovanie a vývoj. Kľúčovým predpokladom zabezpečenia prosperity a úspešného dosahovania cieľov policajnej organizácie je totiž efektívne zladenie všetkých komponentov tvoriacich súčasť Policajného zboru. Z tohto pohľadu je preto potrebné pozornosť venovať nielen tvrdým faktorom úspechu policajnej organizácie, ale aj – a to predovšetkým – mäkkým faktorom. Tieto faktory výrazne ovplyvňujú celkový výkon a v konečnom dôsledku úspech či neúspech policajnej organizácie. Z tohto pohľadu štúdia prezentuje a hodnotí prvotné vedecké zistenia vybraných faktorov úspechu policajnej organizácie získané prostredníctvom výskumu, ktorý sa realizoval v rámci vedeckovýskumnej úlohy č. 185 Faktory úspechu policajnej organizácie na Katedre informatiky a manažmentu APZ v Bratislave.

KĹÚČOVÉ SLOVÁ: úspech, policajná organizácia, model 7 S, hodnotenie vybraných kľúčových faktorov úspechu

ABSTRACT: The study focuses on the selected internal determinants of management, which the police organization may base on its successful functioning and development. A key prerequisite for ensuring the prosperity and successful achievement of the police organizations in meeting challenges is the fact of effectively alignment the components forming part of the Police Force. So it is necessary to pay attention not only to the hard success factors of the police organization but also – and especially – to the soft factors. These factors influence in a large extend the overall performance and the ultimate success or failure of the police organization. From this viewpoint study presents and evaluates the first research findings of selected success factors within the police organization. This project is part of the scientific-research task No. 185 focusing on The Success Factors of The Police Organization perfor-

KEYWORDS: police organization, success, model 7 S, evaluation of the selected soft factors

ÚVOD

Policajná organizácia ako špecifická forma spoločenskej organizácie pracuje v kontexte celospoločenského prostredia. Je preto viac ako samozrejmé, že reálne podnety tohto prostredia sa odrážajú, resp. by sa mali odrážať vo vnútornom mechanizme policajnej činnosti za účelom realizácie riadiacich rozhodnutí na uspokojovanie celospoločenských potrieb v oblasti bezpečnosti a verejného poriadku. Úroveň naplňovania náročného poslania policajnej organizácie podmieňuje úspešnosť výkonu policajnej činnosti, a tým aj celkovú spokojnosť občanov s prácou polície. Aby policajná organizácia dosahovala uznanie a prestíž, aby bola rešpektovaná, mala by dodržiavať plnenie úloh stanovených v programových východiskách, strategických, koncepčných dokumentoch a právnych normách. Nemala by zabúdať, že jej kľúčovou úlohou je výkon činnosti ako služby verejnosti na strane jednej a nekompromisný prístup voči porušovateľom zákona na strane druhej.

TEORETICKO-METODOLOGICKÉ VÝCHODISKÁ RIEŠENIA PROBLEMATIKY

Potreba úspechu patrí medzi stále platné, aktuálne fenomény dnešnej doby, ktorý útočí na jednotlivé objekty či subjekty spoločnosti zo všetkých strán. Z toho vyplýva aj nemalý záujem odborníkov o precizáciu jednotlivých okruhov spojených s nastolenou problematikou. Napriek všetkým týmto snahám sa ale doteraz nepodarilo predmetnú oblasť rozpracovať vyčerpávajúcim spôsobom.

Definícia úspešnosti nie je jednoduchá, nakoľko úspech nemožno vyjadriť absolútne. Pod týmto pojmom si každý väčšinou predstavuje svoje vlastné, subjektívne názory, ktorými označuje to, čo on sám za úspech považuje. Tým má na mysli predovšetkým dosiahnutie stanoveného cieľa v danom čase, tzn. dosiahnutie aktuálneho úspechu.

Ani encyklopedický výklad nereflektuje časové rozlíšenie a popisuje úspech ako „objektívny dôsledok kladného hodnotenia dosiahnutého cieľa, ktoré v sociálnej odozve prekročilo mieru očakávania a ktoré prinieslo isté uspokojenie. V prenesenom zmysle ide o také ohodnotenie určitej činnosti, ktoré svojou priaznivou prekoná akýkoľvek predpoklad k bezprostrednému dosiahnutiu cieľov“.[13]

Pod kľúčovými faktormi úspechu policajnej organizácie preto treba rozumieť všetky relevantné javy, faktory a trendy, na ktorých môže policajná organizácia založiť svoj úspešný vývoj, ktoré jej zabezpečia dlhodobú výhodu a ktoré sa môžu považovať za atribút pozitívne vnímaný a prijímaný občanmi za predpokladu jeho zvláštnosti, jedinečnosti, užitočnosti a udržateľnosti.

Kľúčové faktory úspechu predstavujú výnimočné schopnosti, zručnosti alebo podmienky, ktoré musí policajná organizácia splniť, aby zabezpečila úspešnú realizáciu svojich špecifických cieľov. Môžu sa týkať tak finančných zdrojov, technológie, organizačnej štruktúry, ako aj personálu a podobne.

Pri diagnostikovaní a hodnotení relevantných faktorov úspechu policajnej organizácie je potrebné vychádzať jednak zo špecifických vlastností policajnej organizácie a jednak z predpokladu, že sú spôsobené tak objektívnymi ako aj subjektívnymi skutočnosťami, ich vzájomnými vzťahmi a vzájomnou podmienenosťou.

Na uvedené skutočnosti reflektuje vedeckovýskumná úloha Výsk. 185 „*Faktory úspechu policajnej organizácie*“⁵, ktorej riešiteľským pracoviskom je Katedra informatiky a manažmentu Akadémie Policajného zboru v Bratislave a zadávateľom Sekcia personálnych a sociálnych činností a osobný úrad Ministerstva vnútra SR.

Hlavným cieľom predmetnej VVÚ je *identifikovať a analyzovať interné faktory policajnej organizácie, ktoré významnou mierou determinujú jej úspešné fungovanie a rozvoj*.

Na hodnotenie vybraných ukazovateľov úspechu policajnej organizácie je možné použiť viacero modelov a koncepcií – napríklad model EFQM, resp. koncepcie tzv. kritických faktorov úspechu [19, s.111], medzi ktoré zaraďujeme koncepciu „7 S“ [20, s.37], koncepciu komponentov organizácie [20,s.38], koncepciu TEAM [1, s.47], koncepciu K. H. Chunga [19, s.113], koncepciu strategických faktorov úspechu podľa J. Collinsa a J. I. Porrasa [3, s.246-247] a iné.

Z uvedených metód bola na splnenie hlavného cieľa vedeckovýskumnej úlohy riešiteľmi zvolená koncepcia – model „7 S“, ktorá zahŕňa sedem základných kameňov, sedem vzájomne sa podmieňujúcich tvrdých a mäkkých faktorov. Tieto faktory výrazne ovplyvňujú prosperitu a úspech policajnej organizácie. Kým tvrdé faktory môže policajný manažment presne navrhnuť, formálne vymedziť a implementovať, mäkké faktory existujú len vďaka zamestnancom policajnej organizácie, ktorí sú vo vzájomnej sociálnej (služobnej) interakcii. To znamená, že ich nemožno jednoznačne vymedziť. V zmysle aplikovaného modelu 7 S medzi tvrdé faktory (Hardfactors) patrí *stratégia* (Strategy), *štruktúra* (Structure) a *systémy* (Systems). Okrem nich by sme túto skupinu faktorov mohli doplniť napríklad aj o procesy prebiehajúce v policajnej organizácii, technické vybavenie a pracovné podmienky. Skupinu mäkkých faktorov (Soft factors) zase tvoria *spolupracovníci* (Staff), *štýl* (Style) a *schopnosti* (Skills). Uvedené komponenty možno doplniť ešte napríklad o komunikáciu, vedenie ľudí, tímovú spoluprácu, interpersonálne vzťahy, sociálno-psychologickú atmosféru na pracovisku a pod. Úlohu siedmeho integrujúceho faktora plní kultúra, ktorá reprezentuje pre policajnú organizáciu typické *spoločné (zdieľané) hodnoty* (Shared values). Policajná kultúra sa odlišuje od kultúry iných organizácií, je jedinečná, špecifická a neopakovateľná.

V zmysle schváleného harmonogramu plnenia VVÚ sa vo všetkých krajoch Slovenskej republiky uskutočnil v priebehu mesiacov marec – jún 2013 reprezentatívny výskum zameraný na analyzovanie vnútorného prostredia policajnej organizácie. Prioritným cieľom vedeckého bádania bolo zabezpečiť objektívne poznanie názorov príslušníkov Policajného zboru na podmienky výkonu ich služobnej činnosti. Táto skutočnosť môže policajnému manažmentu poslúžiť nielen na zvýšenie kvality jednotlivých úrovní riadenia policajnej organizácie, na zlepšenie vzťahov v horizontálnej rovine, ale v konečnom dôsledku aj na zlepšenie úrovne vzťahov medzi políciou a verejnosťou. Toto poznanie je zároveň jedným z neodmysliteľných východísk pri uskutočňovaní potrebných zmien v rámci policajnej organizácie.

Na získanie empirických údajov bol vypracovaný dotazník vlastnej konštrukcie⁶, v ktorom mali policajti možnosť hodnotiť jednotlivé oblasti a podmienky výkonu ich služobnej činnosti. V záujme väčšej prehľadnosti je možné získané informácie členiť do týchto oblastí:

- celková pracovná spokojnosť policajtov ako aj ich čiastková spokojnosť s vybranými faktormi policajnej práce,
- hodnotenie vybraných faktorov podľa koncepcie 7 S,
- názory policajtov na súčasný stav a kvalitu výkonu činností Policajného zboru v mieste ich služobného pôsobiska,

- aktuálne potreby a nevyhnutné predpoklady skvalitnenia práce Policajného zboru a jeho príslušníkov v mieste služobného zaradenia respondentov.

Výskum sa uskutočnil korešpondenčnou formou a bol určený všetkým policajtom bez rozdielu hodností, funkcií, stupňa riadenia a zložiek policajnej organizácie. Základný súbor tvorili príslušníci Policajného zboru v podriadenosti Prezídia PZ, Sekcie kontroly a inšpekčnej služby MV SR, Úradu pre ochranu ústavných činiteľov a diplomatických misí, Úradu hraničnej a cudzineckej polície P Z a všetkých krajských riaditeľstiev PZ.

Väčšina respondentov – policajtov zapojených do terénnej etapy výskumu privítala príležitosť vyjadriť sa k jednotlivým oblastiam svojej práce so snahou prispieť tak k pozitívnym a funkčným zmenám v policajnej organizácii. Z celkového množstva rozposlaných dotazníkov sa vrátilo 519 kusov, pričom do štatistického spracovania bolo nakoniec zaradených 499 dotazníkov, čo predstavuje až 92,4% návratnosť.

Pre identifikáciu detailnejšieho hodnotenia každého zo sledovaných faktorov boli vybrané jednotlivé kritériá (oblasti). Ku každému kritériu boli priradené konkrétne subkritériá/indikátory (otázky v dotazníku) hodnotené na vzostupnej štvorstupňovej škále, na ktorej hodnota 1 znamená pozitívne a hodnota 4 negatívne hodnotenie. Použitie škály umožnilo stanoviť stupeň hodnotenia jednotlivých premenných a kvantitatívne spracovanie výsledkov pomocou štatistických výsledkov. Pre štatistickú analýzu výsledkov bol použitý softvér SPSS.

HODNOTIACA ANALÝZA VYBRANÝCH MÄKKÝCH FAKTOROV ÚSPECHU

Manažérska osobnosť, štýl vedenia, spôsob komunikácie, ochota členov skupiny kooperovať, zameranosť na úspech, ako aj vzťahy medzi nadriadenými a podriadenými významne podmieňujú celkovú atmosféru v zamestnaní. Podieľajú sa na kvalite medziľudských vzťahov na pracovisku a odrážajú sa aj v konečných výsledkoch a spokojnosti s prácou. Z toho dôvodu si zaslúžia patričnú pozornosť aj v rámci riešenej VVÚ.

Hodnotenie celkovej pracovnej spokojnosti policajtov, posúdenie spokojnosti s kvalitou medziľudských vzťahov a celkovou atmosférou na pracovisku

Príslušníci Policajného zboru mali možnosť prostredníctvom priamej otázky vyjadriť úroveň svojej „celkovej, globálnej pracovnej spokojnosti“. Výsledky predmetného výskumu naznačujú, že oslovení policajti hodnotia celkovú úroveň ich pracovnej spokojnosti skôr pozitívne.

Pri hodnotení uvedeného faktoru boli prostredníctvom Bonferroniho procedúry viacnásobnej komparácie diferencií medzi priermi zistené štatisticky významné rozdiely u dvoch premenných, a to u veku a vzdelaní. Konkrétne zistenia prezentujú nasledovné tabuľky 1 (vek) a 2 (vzdelanie):

Tabuľka 1 Rozdiely v hodnotení celkovej spokojnosti policajtov podľa veku

Celková pracovná spokojnosť	N	%			Ø
		spokojnosť	nespokojnosť	neviaposúdiť	
celý súbor	499	83,5	13,9	2,6	2,060
26-30 rokov	72	66,7	26,4	5,6	3,167
31-40 rokov	263	88,2	9,5	2,3	1,973
41-50 rokov	125	83,2	15,2	1,6	2,008

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri posúdení vplyvu veku na pracovnú spokojnosť príslušníkov PZ možno konštatovať, že celkovo viac spokojnejšie vyznievajú policajti vekovej kategórie 31-40 rokov a 41-50 rokov oproti služobne mladším policajtom vo veku 26-30 rokov.

Tabuľka 2 Rozdiely v hodnotení celkovej spokojnosti policajtov podľa vzdelania

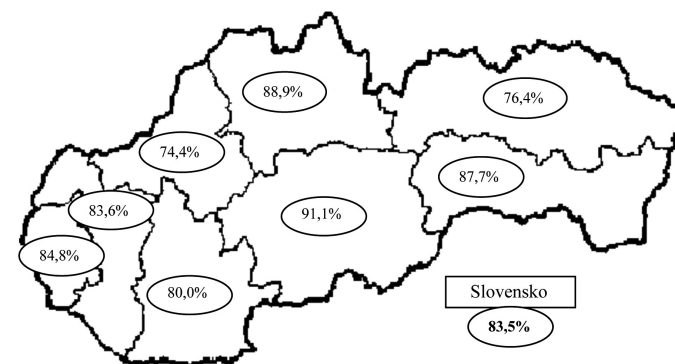
Celková pracovná spokojnosť	N	%			Ø
		spokojnosť	nespokojnosť	neviaposúdiť	
celý súbor	499	83,5	13,9	2,6	2,060
vysokoškolské vzdelanie I. stupňa	42	88,1	9,6	2,4	3,333
vysokoškolské vzdelanie II. stupňa	317	85,5	13,6	0,9	1,968

Zdroj: vlastné spracovanie

Ako signalizujú výsledky hodnotenia pracovnej spokojnosti policajtov vzhľadom na ich ukončené vzdelanie, celkovo spokojnejší sú policajti s dosiahnutým vysokoškolským vzdelaním II. stupňa, za nimi sú policajti s ukončeným I. stupňom vysokoškolského vzdelania.

Uvedené výsledky vhodne dokresľuje obrázok 1, v ktorom sa premieta hodnotenie celkovej spokojnosti policajtov podľa jednotlivých krajov Slovenskej republiky. Z percentuálneho vyjadrenia vyplýva, že najviac spokojní sú príslušníci PZ služobne zaradení v KR PZ Banská Bystrica, Žilina a Košice.

Obrázok 1 Hodnotenie celkovej úrovne spokojnosti policajtov podľa krajov⁷



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri sledovaní pracovnej spokojnosti policajtov sme zisťovali aj ich čiastkovú spokojnosť s niektorými vybranými podmienkami služobnej činnosti, o ktorých predpokladáme, že majú, resp. môžu mať špecifický význam pre výkon policajnej profesie. Pozornosť bola ve-

novaná viacerým faktorom determinujúcim pracovnú spokojnosť, ako napríklad vykonávaná práca, prestíž policajnej profesie, pracovné podmienky, finančné a materiálne zabezpečenie, možnosť kariérneho rastu, spôsob vedenia podriadených, prostredie pracovnej skupiny – kvalita celkovej atmosféry na pracovisku a medziľudské vzťahy. Z vyjadrení respondentov pri hodnotení spokojnosti s uvedenými faktormi práce „tzv. čiastkovej spokojnosti“ vyplýva mierna spokojnosť.

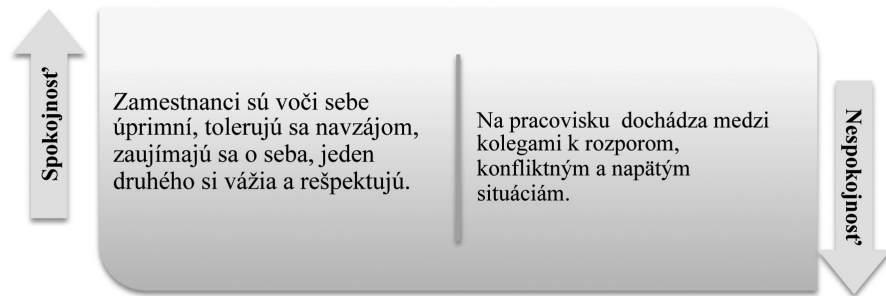
Jeden z atribútov, ktorý tiež zaradíme medzi soft faktory, predstavuje subkritérium podmienujúce pracovnú spokojnosť – konkrétne sociálne podmienky. Práve tento faktor významnou mierou prispieva k celkovej spokojnosti príslušníkov Policajného zboru. Získané výsledky signalizujú, že s podmienkami, ktoré sýtia uvedený faktor „vzťahy“ (obrázok 2), sú respondenti spokojní. Uvedené zistenie prezentuje nasledovný tabuľkový prehľad.

Tabuľka 3 Spokojnosť policajtov s atmosférou a vzťahmi na pracovisku

Spokojnosť s:		+	-
		odpovede %	
	jednoduchá miera pracovnej spokojnosti (otázka č. 6)	83,5	13,9
Vzťahy	celkovou atmosférou, pohodou, porozumením na pracovisku	78,3	20,8
	vzťahmi v kolektíve policajtov na pracovisku	78,3	21,0
	vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami	85,6	11,2
	vzťahmi medzi nadriadenými a podriadenými na pracovisku	82,2	16,4

Zdroj: vlastné spracovanie

Obrázok 2 Medziľudské vzťahy



Zdroj: vlastné spracovanie

Pri hodnotení jednotlivých subkritérií faktoru „vzťahy“ boli prostredníctvom Bonferro-niho procedúry viacnásobnej komparácie diferencií medzi priermi zistené štatisticky významné rozdiely pri otázke zameranej na vyjadrenie spokojnosti so vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami na pracovisku v prípade služobného zaradenia a vzdelania. Uvedené skutočnosti dokladujú tabuľky 4 (služobné zaradenie) a 5 (vzdelanie).

Tabuľka 4 Rozdiely v hodnotení spokojnosti policajtov so vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami podľa služobného zaradenia

Spokojnosť so vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami	n	%			Ø
		spokojnosť	nespokojnosť	nevie posúdiť	
celý súbor	499	85,6	11,2	3,2	1,960
krajské riaditeľstvo PZ	62	96,8	1,6	1,6	1,677
základný útvar PZ	137	80,3	13,1	6,6	2,153

Zdroj: vlastné spracovanie

Vedecké zistenia naznačujú, že lepšie vyznievajú vzťahy medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami na krajskej úrovni riadenia PZ, kde sú respondenti s uvedeným subkritériom veľmi spokojní. Nižšiu mieru spokojnosti vyjadrili oslovení policajti služobne zaradení na základných útvaroch, avšak aj ich hodnotenie sa ešte stále nachádza v pozitívnom pásme.

Tabuľka 5 Rozdiely v hodnotení spokojnosti policajtov so vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami podľa vzdelania

Spokojnosť so vzťahmi medzi policajtmi a občianskymi zamestnancami	n	%			Ø
		spokojnosť	nespokojnosť	nevie posúdiť	
celý súbor	499	85,6	11,2	3,2	1,960
stredoškolské vzdelanie	129	76,0	15,5	8,5	2,248
vysokoškolské vzdelanie II. Stupňa	317	89,0	9,8	1,2	1,862

Zdroj: vlastné spracovanie

Prezentované výsledky dokumentujú, že väčšia spokojnosť so vzťahmi medzi občianskymi zamestnancami a príslušníkmi PZ je na strane policajtov s ukončeným vysokoškolským vzdelaním II. stupňa na rozdiel od stredoškolsky vzdelaných policajtov.

Osobnosť priameho nadriadeného a jeho úroveň riadenia

V záujme získania komplexného vyjadrenia názoru na svojich priamych nadriadených bol podriadeným policajtom predložený súbor výrokov, ktoré sa týkali správania, konania, odbornosti a úrovne riadenia ich priameho nadriadeného. Respondenti vyjadrovali mieru svojho súhlasu alebo nesúhlasu s uvedenými výroky⁹.

Výsledky ukázali, že hodnotenie priamych nadriadených je najpriaznivejším hodnotením zisteným v danom výskume¹⁰. Vybrané vlastnosti svojich priamych nadriadených pozitívne hodnotí viac ako 2/3 opýtaných policajtov. Predbežné výsledky sú uvedené v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Hodnotenie priamych nadriadených

Môj priamy nadriadený je človek, ktorý	+	-
	odpovede % ¹¹	
vie dobre robiť svoju prácu	92,5	5,2
vie a stará sa, čo robia jeho podriadení	89,1	8,8
dokáže prijať konštruktívne pripomienky k jeho práci	84,1	13,3
je priamy a úprimný, povie do očí, čo si myslí	81,1	15,3
stará sa o svojich podriadených	82,7	14,5
zbytočne nestrpčuje život a nesťažuje prácu podria	87,2	11,2
má odborné vedomosti o oblasti, ktorú riadi	92,0	5,8
dobre organizuje prácu svojich podriadených	85,3	11,1
vie dať jednoznačne najavo, čo od podriadených očakáva	89,7	8,2
dokáže sa zastat svojich podriadených na vyšších miestach	74,4	15,9
má dobrý vzťah k svojim podriadeným	90,0	7,2
pravidelne hodnotí prácu podriadených	85,5	8,8
má prehľad o tom, čo sa na jeho pracovisku deje	89,4	8,6
dá možnosť prácu napraviť, ak sa niekomu nedarí	88,5	6,8
dokáže jasne a zrozumiteľne povedať, čo sa má urobiť	88,5	9,6
má osobné skúsenosti z práce, ktorú riadi	86,6	10,0
umožňuje uplatňovať samostatnosť a iniciatívu v práci	88,8	7,6
správa sa zdvorilo, slušne	92,8	5,8
nie je namyslený, povýšenecký, panovačný, despotickeý	85,5	12,8
dokáže poradiť a pomôcť, ak to iní potrebujú	88,9	9,2
nie je chladný, nevlúdny, neprívetivý, bez humoru	87,1	11,2
čo povie aj splní, možno sa na neho spoľahnúť	87,8	9,2
je pokojný, rozvážny, dokáže sa ovládať	86,8	10,4
u podriadených má prirodzenú autoritu	84,8	12,7
slušne rozpráva, nenadáva, nepoužíva vulgárne slová, oplzlosti	88,9	9,0
je príkladom dobrého policajta v službe	87,5	7,2
je príkladom dobrého policajta i mimo služby	77,5	4,2
umožňuje uplatňovať tvorivosť	80,3	12,3
je všeobecne vzdelaný, inteligentný a kultúrny človek	92,9	4,0
volí optimálne postupy a pracovné metódy v závislosti od situácie	87,9	8,6
sústreďuje pozornosť na riešenie rozhodujúcich úloh	90,0	6,2
samostatne sa rozhoduje a dokáže predvídať dôsledky	87,0	9,6
reguluje vlastné správanie a konanie i v záťažových situáciách	85,5	9,4
racionálne rieši emocionálne negatívne situácie	89,8	6,6
rýchlo sa orientuje, reaguje a rozhoduje aj v zložitých a nepredvídaných situáciách	86,7	9,4
sebaisto, dôrazne, ale taktne vystupuje v kontakte s podriadenými	89,4	8,6

Zdroj: vlastné spracovanie

Celkové hodnotenie priamych nadriadených je pomerne pozitívne (priemer = 1,784). Policajti zapojení do výskumu vysoko oceňujú, že ich priami nadriadení sa k nim správajú taktne a slušne. Zároveň vyjadrili i názor, že nadriadený vie robiť svoju prácu, má odborné predpoklady, je inteligentný a tiež vie dať najavo, čo od nich očakáva. Napriek už naznačenému priaznivému hodnoteniu uvedených kritérií, boli identifikované i kvality, v ktorých majú priami nadriadení určité rezervy. Na základe nich je možné usudzovať, že policajti od svojich priamych nadriadených očakávajú, že budú príkladom dobrého policajta i mimo služby, očakávajú väčšiu podporu, že sa ich zastanú na vyšších miestach a tiež že im poskytnú väčší priestor pre uplatňovanie tvorivosti pri plnení úloh služobného charakteru. Napriek tejto kritike sa stále ale nachádzajú v pásme pozitívneho hodnotenia.

Uplatňovaný štýl vedenia policajtov

Respondenti mali možnosť vyjadriť svoj názor na správanie sa svojich nadriadených, spôsob ich komunikácie, vystupovania a správania sa v určitých situáciách. Inými slovami povedané, dostali príležitosť posúdiť vhodnosť štýlu, ktorý uplatňuje ich priamy nadriadený v procese vedenia.

Považujeme za vhodné zdôrazniť, že charakter výkonu policajných činností, najmä rozhodovanie a organizovanie predovšetkým bezpečnostno-operatívnych činností (napríklad zákroky, domové prehliadky, pátranie po osobách, policajno-bezpečnostné akcie a pod.) si v značnej miere vyžaduje uplatňovanie štýlu autoritatívneho. K základným charakteristikám tohto štýlu patrí striktné zadávanie úloh, presadzovanie rozhodnutí nadriadeného, dôsledná a častá kontrola plnenia úloh a pod. [11, s.235]

Pri interpretovaní výsledkov dotýkajúcich sa otázky venovanej uplatňovanému štýlu vedenia priamym nadriadeným je potrebné uviesť, že respondentom robila určité problémy. V priemere len 91,8% respondentov využilo možnosť vyjadriť sa k tomuto sledovanému znaku. Prvotné zistenia naznačujú, že manažéri v procese vedenia spolupracovníkov využívajú prevažne demokratický štýl vedenia. Domnievame sa, že uvedená skutočnosť môže byť ovplyvnená viacerými faktormi. Jedným z nich je napríklad služobné zaradenie respondentov. Do výskumu boli totiž okrem policajtov základných útvarov zapojení i príslušníci Policajného zboru služobne pôsobiaci na Prezídium Policajného zboru, Úrade hraničnej a cudzineckej polície Prezídia Policajného zboru, Sekcii kontroly a inšpekčnej služby, kde demokratický prístup nachádza svoje uplatnenie, aj keď nie vždy a v každej situácii. Veľkou výhodou tohto štýlu je získavanie názorov podriadených, ich stanovísk, ponechávanie priestoru na spolurozhodovanie a samozrejme aj na realizáciu prijatého rozhodnutia. Ďalším z dôvodov zisteného stavu môže byť tiež nastolený trend prechodu od administratívnych prístupov k soft prístupom uplatňovaným v procese vedenia ľudí, ktorý je istým pozitívnym odrazom efektívnosti výučby predmetov skupiny manažment na Akadémii PZ v Bratislave.

Sebareflexia schopností, praktických zručností a skúseností

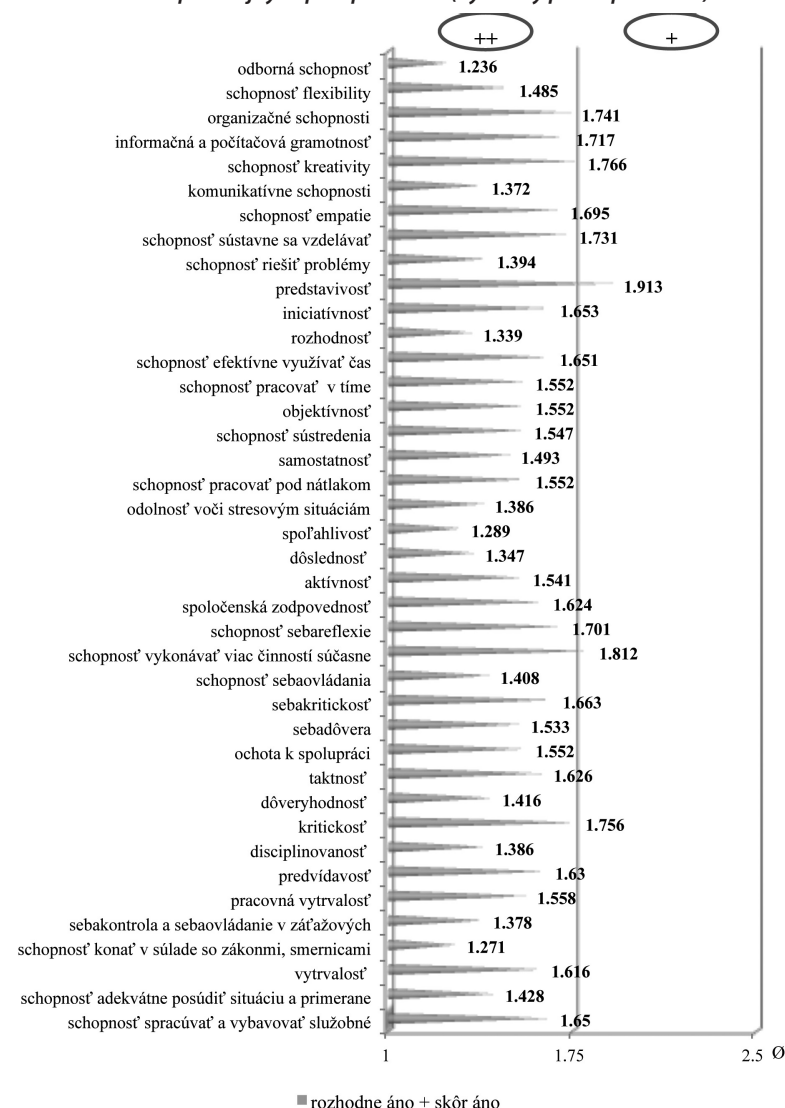
S upevňovaním právneho štátu sa výrazne zvyšuje náročnosť policajnej práce, zvyšujú sa nároky na kvalifikáciu a profesionalizáciu príslušníkov PZ. Policajti by mali byť pripravení dosahovať úspechy, lebo len ten policajt môže dosahovať výborné výsledky, ktorý má primerané predpoklady a schopnosti na vykonávanú prácu. Schopnosť predstavuje potenciál osobnosti vykonávať nejakú činnosť [6, s.139].

Východiskom pri tvorbe súboru kľúčových schopností nevyhnutných pre dosahovanie úspechu pri výkone služobných činností policajtov, boli pre zostavovateľov projektu VVÚ výsledky vedeckovýskumných úloh realizovaných na Akadémii Policajného zboru v predchádzajúcom období.[7, 4]Riešiteľmi takto vytvorený systém schopností pozostával zo súboru odborných schopností a osobnostných predpokladov naznačujúcich, čo by policajti mali vedieť urobiť, aby svoju prácu vykonávali dobre, v záujme poskytovania zákonom vymedzených služieb. Z výpovedí viac ako 4/5 respondentov vyplýva, že príslušníci PZ majú zodpovedajúce schopnosti, zručnosti a praktické skúsenosti potrebné na výkon policajného povolania. Takmer všetky nimi hodnotené schopnosti boli posúdené veľmi pozitívne. Iba štyri z nich – predstavivosť, schopnosť vykonávať viac činností naraz, kreativita a kritickosť – policajti vnímajú o niečo slabšie, avšak ešte stále v pásme pozitívneho hodnotenia. Vedecké zistenia v tejto oblasti taktiež predznamenal, že policajti majú možnosť sa v profesijnej oblasti presadiť. Väčšina oslovených policajtov zastáva názor, že v policajnej profesii má možnosť tieto vedomosti a schopnosti aj uplatniť.

Z ďalších vyjadrení vyplýva, že za najdôležitejšie schopnosti policajta sa v praxi považujú schopnosť konať v súlade so zákonmi, smernicami a predpismi, spoľahlivosť, rozhodnosť, schopnosť riešiť problémy a odolnosť voči stresovým situáciám. Uvedené skutočnosti naznačujú, že príslušníci PZ sú si vedomí povinnosti rešpektovať súbor pravidiel, zásad vymedzených v Etickom kódexe príslušníka Policajného zboru. V článku1 tohto kódexu sa uvádza, že „príslušník Policajného zboru pri výkone služby i mimo služby koná v súlade s Ústavou Slovenskej republiky, všeobecne záväznými právnymi predpismi a internými aktmi riadenia Ministerstva vnútra Slovenskej republiky, ako aj s Európskym kódexom policajnej etiky a rešpektuje ľudské práva a slobody“.[12]V nadväznosti na to si väčšina policajtov tiež uvedomuje dôležitosť úlohu vysokej spoľahlivosti svojich postupov pri výkone povolania s cieľom plnenia úloh hlavne bezpečnostného charakteru. Ide o úlohy súvisiace najmä s ochranou života a bezpečnosti občanov a ich majetku, odhaľovaním, vyšetrovaním a objasňovaním trestnej činnosti, bojom proti drogovej kriminalite a organizovanému zločinu a pod. Plnenie uvedených ale aj mnohých iných náročných úloh si od policajta vyžaduje schopnosť samostatne a rýchlo sa rozhodnúť často v podmienkach neistoty a rizika vyplývajúceho z nedostatku času a zložitosti situácie, pružne reagovať na podnety a oznámenia občanov, vedieť zaujať správne stanovisko k vzniknutému problému a tento primerane a v požadovanej kvalite odstrániť, eliminovať. Mnohé situácie, do ktorých sa policajti pri operatívnom riešení úloh služobného charakteru dostávajú, možno považovať za výrazne záťažové a komunikačne náročné. Na jeho psychiku pôsobia zvyčajne negatívne, vyvolávajú v ňom napätie, nepokoj, obavy, strach, frustráciu, niekedy až apatiu či dokonca agresivitu a útok. Tým kladú zvýšené nároky na kvalitu psychických procesov, stavov a vlastností jeho osobnosti. Niektoré môžu mať dokonca značne škodlivý vplyv na jeho celkový zdravotný stav, ako napríklad rôzne zažívacie ťažkosti, kardiovaskulárne ochorenia a podobne. [2, s.100-101] Z toho dôvodu je viac ako prirodzené, že sa policajti musia vedieť odosobniť od psychicky náročných prípadov a byť odolní voči stresovým situáciám. Na tom sa zhodla väčšina (takmer3/4) respondentov.

Celkové hodnotenie predloženého systému schopností nevyhnutných pre plnenie úloh služobného charakteru poskytuje nasledovný grafický prehľad.

Graf 1 Sebahodnotenie profesijných predpokladov (výsledky podľa priemeru)



Zdroj: vlastné spracovanie

Nakoľko úroveň prezentovaných schopností aplikovaných v policajnej praxi sa výraznou mierou podieľa na celkovom hodnotení dôveryhodnosti Policajného zboru u občanov, veríme, že vedecké zistenia napomôžu pri kreovaní obsahu tak systému základného ako i ďalšieho vzdelávania policajtov v záujme skvalitňovania činnosti celej policajnej organizácie.

ZÁVER

Zladienie všetkých komponentov, všetkých tvrdých i mäkkých faktorov, tvoriacich súčasť systému Policajného zboru, je kľúčovým predpokladom zabezpečenia jeho prosperity a dosiahnutia úspechu pri plnení všetkých úloh vo veciach vnútorného poriadku a bezpečnosti. Vychádzajúc z tohto konštatovania je preto viac ako potrebné si uvedomiť, že prvotné výsledky realizovaného výskumu priniesli mnohé pozitívne ale aj negatívne zistenia. Z hľadiska ich objektívnej interpretácie však nesmieme opomenúť skutočnosť, že nie všetci respondenti boli naklonení otvorene vyjadriť svoje názory, resp. zhodnotiť skutočný stav v mieste svojho služobného pôsobenia. Niektorí z nich uviedli, že výskumu neveria, nepovažujú ho za objektívny, iní vyjadrili obavy, že nie je dostatočne zabezpečená ich anonymita a pod. Ďalší policajti boli presvedčení, že ich nadriadení budú takto získané názory a výsledky aj tak ignorovať. Dokonca sa medzi odpoveďami objavili aj pochybnosti z možnej manipulácie výsledkov. Tieto prevažne negatívne poznatky vyplynuli z výpovedí policajtov na otázku otvoreného typu, v ktorej mali možnosť vlastnými slovami vyjadriť svoj názor na skúmanú problematiku.

Na druhej strane bolo zaznamenaných aj niekoľko pozitívnych odpovedí. Respondenti v nich vysoko ocenili nielen snahu a úsilie realizátorov výskumu, ale zároveň aj vyjadrili veľký záujem oboznámiť sa s jeho výsledkami. Taktiež by ocenili, keby získané výsledky našli svoje uplatnenie v praxi riadenia policajných útvarov pri realizovaní potrebných zmien, nielen zmien „za každú cenu“.

LITERATÚRA

- [1] ALEXÝ, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9
- [2] BARIČIČOVÁ, Ľ. – HAŠEK, J. – UHLIAROVÁ, T. Zvládanie komunikačne náročných situácií v policajnom manažmente. In: *ScientificreflectionofSecurityscience*. Zborník z virtuálnej vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou. Praha: PA ČR, 2012. s. 99-107. ISBN 978-80-7251-388-8
- [3] BENGTT, K. – LÖVINGSSON, F. H. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X
- [4] BILSKÝ, P. – ERNEKER, J. – MATEJÍK, M. et al. *Profesiogram policajtov v 1. skupine hodností služby poriadkovej, dopravnej a hraničnej polície*. Bratislava: Akadémia PZ, 1998.
- [5] BILSKÝ, P. et al. *Názory policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti: Výsledky prieskumu*. Bratislava: Prezídium PZ, oddelenie kvality 2007
- [6] DĚDINA, J. – ODCHÁZEL. J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: GradaPublishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- [7] HALÁDIK, J. – ČUŘÍK, P. *Požiadavky na profesijnú činnosť absolventa magisterského štúdia v študijnom odbore bezpečnostné služby*. Bratislava: Akadémia PZ, 2002.
- [8] KOLLÁRIK, T. Meranie spokojnosti v práci. In: KOLLÁRIK, T. – SOLLÁROVÁ, E. et al. *Metódy sociálno psychologickéj praxe*. Bratislava: Ikar, 2004. 264 s. ISBN 80-551-0765-3
- [9] KOLLÁRIK, T. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986. 238 s.
- [10] KUBÁNI, V. *Psychológia práce*. Prešov: Prešovská univerzita, 2011. 174 s. ISBN 978-80-555-0318-9
- [11] MAJTÁN, M. et al. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2003. 432 s. ISBN 80-89085-17-2
- [12] Nariadenie ministra vnútra Slovenskej republiky č. 3/2002 o etickom kódexe príslušníka Policajného zboru
- [13] Ottův slovník naučný nové doby (1930-1943)
- [14] PAJPACHOVÁ, M. et al. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Projekt vedeckovýskumnej úlohy č. 185. Bratislava: Akadémia PZ, 2013. 47 s.
- [15] PAJPACHOVÁ, M. – BARIČIČOVÁ, Ľ. *Faktory úspechu policajnej organizácie*. Priebežná správa z Výsk. č. 185. Bratislava: Akadémia PZ, 2014. 28 s.

- [16] PAPULA, J. – PAPULOVÁ, Z. *Strategický manažment*. Teoretické východiská alebo jadro vedomostí. Bratislava: Kartprint, 2009. 141 s. ISBN 978-80-88870-78-4
- [17] PINDER, C. C. *Workmotivation: Theory, Issues and Applications*. Glenview. 1984
- [18] Programové vyhlásenie vlády Slovenskej republiky na podmienky Ministerstva vnútra SR na obdobie rokov 2012 – 2016
- [19] VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 431 s. ISBN 80-210-3972-8
- [20] VODÁČEK, L. – ROSICKÝ, A. *Informační management*. Pojetí, poslání a aplikace. Praha: Management Press, 1997. 146 s. ISBN 80-85943-35-2
- [21] Zákon č. 171/1993 Z. z. o Policajnom zbore v znení neskorších predpisov
- [22] Zákon č. 73/1998 Z. z. o štátnej službe príslušníkov Policajného zboru, Slovenskej informačnej služby, Zboru väzenskej a justičnej stráže Slovenskej republiky a Železničnej polície v znení neskorších predpisov

KONTAKT

doc. Ing. Ľubica Baričičová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémie Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava
lubica.baricicova@minv.sk

Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Katedra informatiky a manažmentu
Akadémie Policajného zboru v Bratislave
Sklabinská 1, 835 17 Bratislava
monika.pajpachova@minv.sk

RECENZOVAL: Prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.

⁵ Oponentúra projektu sa uskutočnila 19. 2. 2013 na Akadémii PZ v Bratislave

⁶ Neštandardizovaný dotazník pre príslušníkov Policajného zboru umožnil od policajtov získať empirické údaje vzťahujúce sa k cieľom a úlohám výskumu. Dotazník obsahoval 34 uzavretých otázok určených na zistenie stanovených okruhov problémov a 9 otázok určených na analýzu triediacich znakov podľa pohlavia, veku, vzdelania, doby služby, služobného zaradenia, podielu na riadení, druhu služby, kraja a policajného okresu. Okrem toho respondenti mali možnosť v jednej otázke otvoreného typu vyjadriť vlastnými slovami aj ďalšie dôležité skutočnosti vzťahujúce sa k výkonu ich služobnej činnosti. V záujme zaistenia vyššej návratnosti dotazníkov a v snahe prispôsobiť zber empirických údajov čo najviac požiadavkám príslušníkov Policajného zboru bol ešte predtým realizovaný pilotný prieskum s cieľom poodhaliť prvotné konštrukčné rezervy dotazníka.

⁷ Hodnota uvedená pri jednotlivých krajoch vyjadruje mieru spokojnosti respondentov – policajtov v mieste ich služobného pôsobenia. Tvoria ju súčet odpovedí „spokojný + skôr spokojný“

⁸ Dovočet do 100% tvoria odpovede „nevím posúdiť“ a neuvedené odpovede

⁹ Súbor výrokov v dotazníku v otázke č. 19

¹⁰ Potvrdili sa výsledky získané v prieskume realizovanom v roku 2007 [5]

¹¹ Dovočet do 100% tvoria odpovede „nevím posúdiť“ a neuvedené odpovede

Dlhoročné výskumy tímu prof. Porvazníka sa sústreďujú na riešenie problematiky manažerských kompetentností, a to nielen z hľadiska teórie, ale najmä z hľadiska praktickej realizácie. S týmto zameraním sa úzko spája problematika ohodnocovania kompetencií. V predstretom príspevku sa tieto otázky prezentujú z viacerých aspektov.

METÓDY OHODNOCOVANIA MANAŽÉRSKÝCH SPÔSOBILOSTÍ (KOMPETENTNOSTÍ)

Ing. Zuzana SKORKOVÁ, PhD.

ABSTRACT: There is a huge explosion of information, change and innovations in current globalized economy. We live in times of strong similarities and globalization that is why the companies try to find any competitive advantage enabling them to differ from others. Organizations compete in the war for talent. Many companies invest an enormous amount of money in advertising and recruiting strategies to attract the best managers. It is a human capital that is the key for economic success of companies. The key question in recruiting process is how to define key competences and how to assess those managerial competencies ensuring the success and profit for company. The most important thing for selecting the best candidate for managerial position is to assess properly his/her competencies. Actually we can find several different methods of competency assessment. These tools and methods are described in following research.

KEYWORDS: competency, competence, competency models, assessment models, 360-degree feedback, assessment centre.

ÚVOD

Získať čo najvyššiu kvalitu na manažérske pozície a pozície špecialistov, je hlavným kľúčom k úspechu. Zároveň hovoríme o dôležitej hodnote každej organizácie. Správne obsadenie týchto kľúčových miest je rozhodujúce v procese rozvoja a v procese neustálych zmien. Vedieť správne ohodnotiť kompetencie a špeciálne tzv. *kľúčové kompetencie* manažéra, je pre proces výberu vhodného kandidáta nevyhnutné. Ako hovorí Slobodová-Šulík (2007, s. 26), manažéri sú úspešní na svojich pozíciách iba vtedy, ak sa zhodujú s pracovnou pozíciou a disponujú správnou množinou požadovaných kompetencií, ak majú o túto prácu záujem a ak im ich osobnostné vlastnosti umožňujú robiť túto prácu lepšie ako dobre.

Predpokladom na ohodnocovanie spôsobilostí u jednotlivých manažérov je ich správne definovanie. Samotné meranie určuje rozdiel medzi skutočným a požadovaným stavom. Je potom v zodpovednosti samotného jednotlivca, aby v spolupráci s organizáciou pracoval na zmiernení alebo dokonca úplnom odstránení tohto rozdielu. V súčasnosti vidíme medzi teoretikmi aj praxou snahu o nájdenie modelu, ktorý by spoľahlivo ohodnotil úroveň meryných manažerských kompetentností. Aj pri tejto otázke je ale dôležité definovať, čo to vlastne kompetencia je.

Nasledujúci príspevok sa preto venuje jednotlivým metódam ohodnocovania manažerských spôsobilostí, pričom vysvetľuje potrebu a význam samotného ohodnocovania. Dotýka sa tiež problému pojmovej nejednotnosti pri definovaní základných výrazov ako sú kompetencia, kompetentnosť a kľúčové kompetencie.

Definícia základných pojmov – kompetencia, kompetentnosť, kľúčová kompetencia:

Pojem kompetencia má základ v latinskom pojme „*competentia*“, ktoré sa zvykne prekladať ako „*ten, kto má právo súdiť*“, respektíve „*ten, kto má právo prehovoriť*“. V súčasnosti sa pojem kompetencia používa v odbornej terminológii aj v bežnom jazyku pomerne často, avšak jeho význam vôbec nie je jednoznačný. V bežnej reči ho nahrádzajú výrazy ako *schopnosť*, *zručnosť*, *kvalita*, *spôsobilosť*, *kapacita*, či dokonca *správanie*.

Slovníky prinášajú definície, ktoré sú síce pomerne rovnorodé, zužujú sa však len na výklad pojmu kompetencia vo význame pôsobnosti, resp. oprávnenia niečo vykonať. Tabuľka číslo 1 prináša ich prehľad.

Tabuľka č. 1 – definície pojmu kompetencia vo vybraných slovníkoch.

Slovník	Definícia
<i>Slovník súčasného slovenského jazyka</i> (2011)	<i>Kompetencia</i> = rozsah pôsobnosti, oprávnenie niečo vykonať, právomoc. <i>Kompetentnosť</i> = oprávnenie vykonávať určitú činnosť. Ale aj predpoklad, odborný základ na niečo, kvalifikovanosť.
<i>Synonymický slovník slovenčiny</i> (1995)	<i>Kompetencia</i> = pôsobnosť. <i>Kompetentnosť</i> = pôsobnosť. <i>Kompetentný</i> sa definuje ako ten, kto má kompetenciu, právomoc.
<i>Veľký slovník cudzích slov</i> (2003)	<i>Kompetencia</i> je definovaná ako rozsah pôsobnosti alebo činnosti, súhrn oprávnení a povinností zverených právnou normou určenému orgánu alebo organizácii, príslušnosť po odbornej alebo vecnej stránke, funkčná alebo služobná právomoc.

Zdroj: Vlastné spracovanie

V praxi sa však stretávame s oveľa širším výkladom pojmu kompetencia, nakoľko za kompetentného zamestnanca sa považuje taký, ktorý má *schopnosť*, *motiváciu*, *potrebné odborné vedomosti*, *zručnosti* a *postoje vykonávať v požadovanej kvalite to, čo sa od neho vyžaduje*. Tento význam zdôrazňuje schopnosť človeka vykonávať nejakú činnosť, vedieť ju teda vykonávať, respektíve byť v danej oblasti kvalifikovaný.

Môžeme konštatovať, že pojem „*kompetencia*“ chápeme v dvoch významoch:

- Kompetencia ako právomoc (teda určitá voľnosť pri rozhodovaní) a zodpovednosť, ktorá je v tomto zmysle daná človeku zvonku.
- Kompetencia ako schopnosť človeka vykonávať určitú činnosť – kvalitne, a teda kompetentne. Jedná sa teda o vnútornú kvalitu človeka, ktorá mu umožňuje podať požadovaný výkon. Takto chápanému pojmu kompetencia sa budeme ďalej v článku venovať.

Porvazník (2011, s. 25) rozlišuje medzi kompetentnosťou a pojmom kompetencia. *Kompetentnosť chápe ako spôsobilosť – spôsobilosť zastávať určitú pozíciu*. V najširšom zmysle slova hovorí dokonca o spôsobilosti zastávať pozíciu v pracovnom, osobnom ale aj spoločenskom živote. Kompetenciu manažéra chápe ako povinnosť, právomoc a zodpovednosť.

- Kompetentnosť manažéra vypovedá o úrovni, miere spôsobilosti zabezpečiť jeho kompetencie. (Porvazník, 2011, s. 26)

Turek (2014, s. 204 – 205) uvádza, že pojem kompetencia zahŕňa v sebe významy ako:

- schopnosť – ktorú chápe ako psychickú vlastnosť osobnosti, ktorá je podmienkou úspešného vykonávania určitej činnosti.
- zručnosť, ktorú definuje ako špecializovanú schopnosť vykonávať určitú konkrétnu činnosť, riešiť určitý konkrétny problém.
- vedomosť je osvojená, t.j. pochopená a zapamätaná informácia.
- postoj je relatívne ustálená tendencia charakteristickým spôsobom reagovať na určité podnety.

Kompetenciu teda Turek definuje ako kombináciu vedomostí, zručností a postojov primeraných danému kontextu.

Štruktúru kompetencie prináša dielo Kubeša-Spillerovej-Kurnického (2004, s. 28), ktorú môžeme vidieť na obrázku číslo 1. Zdôrazňujú pritom, že nech už je za kompetenciou chápané pozorovateľné chovanie, alebo skôr predpoklady v podobe osobnostných charakteristík, oba prístupy ako kritérium používajú výkon v konkrétnej pracovnej situácii.

Obrázok č. 1. Štruktúra kompetencií



Zdroj: KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : GradaPublishing, 2004. s. 28. ISBN 80-247-0698-9.

Firmy majú v obľube hovoriť o svojich kľúčových kompetenciách. Tento pojem sa v angličtine prekladá ako „keycompetence“, v nemčine „Schlüsselqualifikationen“.

Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004, s. 35) tvrdia, že kľúčové kompetencie slúžia k popisu prejavu správania, ktoré je pre všetkých zamestnancov dôležité. Mali by prispievať k firemným hodnotám, k požadovanej firemnej kultúre a k očakávanému výkonu. Kľúčové kompetencie by mali byť zároveň základňou pre stanovenie kritérií, potrebných pri výbere zamestnancov. Bartoňková (2010, s. 91), definuje kľúčové kompetencie – ako tie kompetencie, ktoré odlišujú organizáciu od konkurentov v rámci odvetia a vytvárajú konkurenčnú výhodu. Tým pádom sa kľúčovými kompetenciami firmy vzájomne odlišujú a to aj napriek tomu, že pôsobia v rovnakej oblasti. Podľa Tureka (2014, s. 203) je vo všetkých vyspelých štátoch sveta snaha nájsť, definovať a v ľuďoch formovať aj ďalej rozvíjať také kompetencie, ktoré sú využiteľné vo väčšine (aj zatiaľ neexistujúcich) povolanií, ktoré umožnia jedincovi

zastávať viacero pracovných pozícií a funkcií, vykonávať rôzne povolania, a ktoré sú vhodné na riešenie množstva väčšinou nepredvídateľných problémov a umožnia jedincovi úspešne sa vyrovnávať s rýchlymi zmenami v práci, osobnom i spoločenskom živote. Takéto kompetencie sa podľa Tureka nazývajú kľúčové. Turek (2014, s. 203) vo svojom diele ďalej uvádza, že osvojovanie a zdokonaľovanie kľúčových kompetencií sa považuje za celoživotný proces učenia sa, a to nielen v škole, ale aj v zamestnaní, rodine, kultúrnom, spoločenskom i politickom živote atď. Osvojenie si kľúčových kompetencií nie je iba vecou osobného úsilia jedinca, ale vyžaduje priaznivé sociálne a ekologické prostredie.

Prehľad uvedených definícií nás vedie k záveru, že chápanie pojmu kompetencia, resp. kompetentnosť je mimoriadne široké. Rôzne definície používajú synonymá ako schopnosť, prejavy správania, spôsobilosť, pričom všetky tieto zložky by sa mali prejavovať v nadpriemernom výkone jednotlivca v určitej oblasti. V tomto bode je ale dôležité podčiarknuť, že každá spoločnosť dáva dôraz na inú kvalitu manažerskeho prístupu, čo sa pretaví do požiadaviek na úroveň manažerských kompetencií. Práve preto je nevyhnutný súlad osobnosti kandidáta na voľné pracovné miesto s vytváranou kultúrou spoločnosti, do ktorej sa kandidát hlási.

POTREBA OHODNOCOVANIA SPÔSOBILOSTI

Môžeme konštatovať, že potreba ohodnocovať manažersku spôsobilosť je zrejmá a v tomto ohľade nie sú medzi odbornou verejnosťou ani zástupcami z praxe žiadne nezhody. Rozdielne prístupy však vidieť pri otázke čo tvorí spôsobilosť manažmentu a čo je vlastne potrebné v tomto smere ohodnocovať.

Pokiaľ ide o potrebu ohodnocovania možno podľa Porvazníka (2011, s. 63) rozlíšiť nasledujúce významy:

- pri výbere na pracovnú pozíciu v organizácii,
- pri kariérnom postupe – osobitne na manažersku pozíciu,
- pri kvalifikačnom raste – zvyšovaní úrovne spôsobilosti, tvorbe vzdelávacích programov,
- pri určovaní poradia a porovnateľnosti, napríklad pri odmeňovaní, prepúšťaní pracovníkov a pod.,
- pri hodnotení výkonnosti.

KOMPETENČNÝ MODEL

Identifikácia kompetencií v danej spoločnosti vedie k vytváraniu tzv. kompetenčného modelu, ktorý je charakteristický pre konkrétnu, napr. manažersku pozíciu. Kompetenčný model možno využiť v mnohých oblastiach rozvoja ľudských zdrojov – od výberu nových zamestnancov až po návrh tréningových a rozvojových programov. Je využiteľný aj pri hodnotení zamestnancov, pri plánovaní kariéry, či talent manažmente.

Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004, s. 60) uvádzajú, že zoznam kompetencií v kompetenčnom modeli je pre manažment firmy, ktorá si ho dala vypracovať, neraz veľkým prevapením. Odhaľuje napríklad rozdiel medzi tým, čo firma deklaruje, že od svojich ľudí očakáva a medzi tým, čo od nich požaduje v skutočnosti.

Kompetenčný model tvoria kompetencie – tie predstavujú súhrn kvalít, schopností, zručností a ďalších spôsobilostí zamestnancov, ktoré potrebujú k úspešnému výkonu na svojej pozícii. Prírodzene, najviac pozornosti sa v praxi venuje manažerským kompetenciám – nakoľko od kvality manažerskej práce závisí vo veľkej miere úspech celej spoločnosti. Skupina najdôležitejších kompetencií následne vytvára kompetenčný model. Kompetenčný model vo firme funguje tak ako kompas pre námorníka. Kompetenčný model popisuje konkrétnu

kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh v organizácii. (Kubeš-Spillerová-Kurnický, 2004, s. 60) V praxi je známych niekoľko druhov kompetenčných modelov. Je samozrejme na rozhodnutí firmy, aký kompetenčný model použije.

Kompetenčný model zvýši kvalitu práce s ľuďmi v nasledujúcich oblastiach:

- výber vhodných kandidátov na manažérske pozície,
- cielene rozvíjať manažérskej kompetencie svojich zamestnancov,
- prepojiť stratégiu firmy (ciele, víziu a hodnoty firmy) so stratégiou vedenia ľudí.
- kompetenčný model pomáha identifikovať a rozvíjať nové talenty vo firme,
- nabáda k využívaniu hodnotenia na neustály rast firmy a kontinuálny rozvoj jej ľudí.

Každý kompetenčný model by mal obsahovať:

- popis kompetencií a ich celkový prínos pre firmu,
- typické prejavy správania – merateľné, pozorovateľné,
- hodnotiacu stupnicu pre každú kompetenciu.

Prirodzenou súčasťou identifikácie a následného popisu kompetencií v kompetenčnom modeli je tiež analýza jednotlivých zložiek kompetencie. Musíme si teda položiť otázku, čo danú kompetenciu vlastne tvorí. Charakterizujeme tu teda nie len presné popisy očakávaného správania, ale tiež slúži k nájdeniu možných prienikov medzi jednotlivými kompetenciami, respektíve ich popismi. (Veteška-Tureckiová, 2008, s. 100) Je podstatné, aby finálna verzia kompetenčného modelu neobsahovala nejednoznačne vymedzené kompetencie, resp. vzájomne sa prekrývajúce kompetencie. Podľa Tureckiovej-Vetešku (2008, s. 100) patria medzi obvyklé prístupy k identifikácii a analýze kompetencií, ktoré následne vytvárajú kompetenčný model, tieto:

- analýza výkonu tých najlepších pracovníkov. Výhodou tohto prístupu je jasný, zrozumiteľný a do organizačného kontextu presne zapadajúci popis charakteristík zamestnanca. Tento prístup môže byť však mimoriadne limitujúci pre spoločnosti s komplexnou, respektíve zložitou štruktúrou, odvodenou od jedinečnosti pozícií.
- analýza výkonu čo najväčšieho počtu zamestnancov, čo by sme mohli nazvať vytváraním kompetenčného modelu smerom zdola nahor. Výhodou je presné zmapovanie situácie vo firme. Spoločnosť sa zároveň môže sústrediť na rozvoj kariérnych dráh tých zamestnancov, ktorí dosahujú efektívny výkon. Tento postup je vhodný pre relatívne malé organizačné štruktúry s malým počtom pracovných pozícií. Tento postup je zároveň náročný na čas.
- ďalší postup sa spolieha na využitie expertného názoru pracovného tímu, ktorý je zložený zo zástupcov organizácie – zväčša sa jedná o personalistov, ktorí spoluvytvárajú projekt implementácie kompetenčného modelu a tzv. *competency based managementu* do organizácie, ďalej vybraných manažérov, prípadne samotných vysokovýkonných pracovníkov a externých špecialistov. Veľkou výhodou tohto modelu je rýchlosť, k nevýhodám patrí malá zainteresovanosť tých členov organizácie, ktorí na vytváraní modelu neparticipovali. Práve tí môžu v budúcnosti blokovať takto vytvorený model.
- prevzatie externých modelov a ich následné prispôbenie organizačným podmienkam. Výhodou je, že organizácia môže čerpať zo skúseností iných, napríklad sebe podobných firiem a zároveň aj znalostí externých poradenských spoločností.

- poslednou metódou je prevzatie všeobecného, externého, generického modelu kompetencií. Nejedná sa tu o kompiláciu – tak ako vo vyššie spomenutom prístupe, ale je to skôr prevzatie modelu známeho napríklad z literatúry. Najväčším limitom tohto prístupu je vysoká miera všeobecnosti, pričom neexistuje záruka jeho aplikovateľnosti v organizácii, ako ani zlučiteľnosť tohto modelu s firemnou kultúrou.

Je dôležité si uvedomiť, že všetky kompetencie uvedené v kompetenčnom modeli sa dajú rozvíjať. Rovnako tak je dôležité spomenúť, že pre rôzne pozície je vyžadovaná iná úroveň ich rozvoja.

Určitým rizikom pre efektívne využitie kompetenčných modelov je presvedčenie, že ten istý kompetenčný model možno využiť pre rôzne kultúry. Na tento problém upozorňuje aj Kubeš-Sebestová (2008, s. 109), pričom poukazujú na fakt, že napr. v našich firmách má zahraničný investor do činenia s ľuďmi, ktorí vyrástli v špecifickom prostredí, ktoré ich formovalo, a boli vedení spôsobom, ktorý od nich vôbec nevyžadoval preberanie zodpovednosti, flexibilitu, pružnosť a samostatnosť, ktoré sú tak žiaduce v dnešnej dobe. Teda narážame na problém, kedy hlavne nadnárodné spoločnosti aplikujú rovnaký kompetenčný model do všetkých svojich lokalít, pričom si neuvedomujú, že správanie považované za efektívne v jednej kultúre, nemusí byť rovnako vnímané v kultúre inej.

OHODNOCOVANIE MANAŽÉRSKEJ SPÔSOBILOSTI

Ak dokázala firma kompetencie pre konkrétnu manažérsku pozíciu jasne definovať, je potrebné ich následne zmerať – teda určiť do akej miery je daná kompetencia u daného zamestnanca, respektíve kandidáta na konkrétnu manažérsku pozíciu rozvinutá. Teoretici aj praktici sa zhodujú v tom, že merať niečo tak komplexné ako je manažérska kompetentnosť, je mimoriadne zložitú. Celú situáciu komplikuje aj samotná nejednotnosť v definícii základného pojmu – teda v rôznorodom chápaní pojmu kompetencia, či kompetentnosť. Práve teoretické východiská pritom ovplyvňujú aj praktické použitie a výber jednotlivých metód. V praxi sa využívajú rôzne metódy líšiace sa svojou presnosťou, časovou a finančnou náročnosťou, či vhodnosťou pre rôzne typy manažérskych pozícií a kompetencií.

a) Behaviorálny prístup

Vychádza z predpokladu, že kompetencie manažérov sa týkajú predovšetkým ich chovania. Teda vystihujú, ako sa manažéri dokážu v určitej situácii správať. Manifestované chovanie má schopnosť vypovedať o úrovni kompetencie. Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004, s. 76) Meranie v takomto prípade prebieha tak, že pozorovatelia, teda assessori – resp. hodnotitelia sú vyškolení identifikovať tie prejavy správania, ktoré reprezentujú danú kompetenciu. Hodnotitelia vytvárajú záznamy, v ktorých detailne opisujú prejavy správania sa manažéra počas cvičenia. Takto dokážu identifikovať jeho silné a slabé stránky. Metóda pozorovania je určená troma komponentmi Kubeš-Spillerová-Kurnický (2004, s. 77):

1. Indikátory správania sa – predstavujú kľúčový nástroj pre meranie kompetencií. Tvoria ich pozitívne aj negatívne prejavy danej kompetencie, ktoré je možné pozorovať v čase cvičenia. Týchto prejavov môže byť mnoho, pretože každá kompetencia môže byť mimoriadne rozmanitá a bohatá.
2. Podnetné situácie – predstavujú také situácie, ktoré dávajú manažérovi rôzne podnety na prejavenie pozorovanej kompetencie.
3. Hodnotenie – je nevyhnutné, aby pozorovatelia – hodnotitelia, assessori, boli vyškolení

a inštruovaní tak, aby ich hodnotenie pozorovaných kompetencií bolo nanajvýš spoľahlivé.

b) Analógové metódy

Analógové metódy sú založené na predpoklade, že medzi reálnou a cvičnou situáciou, v rámci ktorej sú kompetencie posudzované, existuje značná podobnosť. Ich podstatnou črtou je fakt, že skúmajú správanie jednotlivca v danom momente – „tu a teraz“, v čase, kedy je toto správanie vyprovokované podnetnou situáciou. Patria tu:

1. skupinové cvičenia – tie sú spravidla najtypickejším predstaviteľom analógových metód merania kompetencií. Vychádzajú z predpokladu, že manažér je vystavovaný denne-skupinovej práci. Práca na poradách, tímová práca, tímové riešenie problémov, spoločná prezentácia – to všetko sú situácie, ktoré je možné demonštrovať prostredníctvom skupinového cvičenia. Skupinové cvičenia môžu byť buď:
 - >> *kooperatívne*, v ktorých sa účastníci snažia dosiahnuť jeden spoločný cieľ, pričom proti sebe nesúťažia. Tento typ cvičenia sa ešte rozdeľuje na dva typy:
 - a) Cvičenia, ktoré demonštrujú reálnu pracovnú situáciu – napr. manažéri nemocnice majú spoločne pripraviť plán redukcie lôžok na jednotlivých oddeleniach. Nevýhodou tohto typu cvičenia je, že uprednostní zväčša manažéra, ktorý sa s danou situáciou už reálne stretol a ten sa potom môže stať lídrom diskusie.
 - b) Práve preto sa často v praxi stretávame s cvičeniami, ktoré sa svojou povahou vôbec nepribližujú k situácii na pracovisku. Manažéri môžu byť vyzvaní, aby napríklad poskladali spoločne domček z kariet. Výhodou tohto typu cvičenia je, že *zrovnoprávňuje* všetkých členov, avšak nebýva pozitívne prijímané najmä manažermi z vyšších vekových kategórií, či z vyšších hierarchických úrovní.
 - >> *súťaživé*, ktoré sú špeciálne navrhnuté tak, aby sa v nich prejavili jednotliví manažéri ako súťažiaci, ktorí sledujú svoj vlastný individuálny cieľ. Napríklad v rámci plánu ľudských zdrojov majú presvedčiť personálneho riaditeľa, aby prideliť obmedzený počet nových zamestnancov práve na ich oddelenie, či projekt. Musia teda využiť svoje prezentačné a argumentačné zručnosti na to, aby presvedčili ostatných o opodstatnenosti svojich požiadaviek.
2. Protipólom skupinových cvičení sú cvičenia zamerané na individuálnu prácu manažéra. Typickým príkladom je tzv. Došlá pošta, v rámci ktorej manažér pracuje individuálne. Odpovedá pritom písomne na nahromadenú poštu. Táto aktivita vie presne diagnostikovať jeho prístup a schopnosť riešiť problémy, určiť si priority, či prijať správne rozhodnutie, pričom nie je ovplyvnený skupinovú dynamikou.
3. Hranie rolí – patrí medzi analógové metódy, kedy manažér rieši problémy s inou osobou. Pomocou rozhovoru zistí príčiny problému a snaží sa ich riešiť. V rámci tejto metódy môže byť partnerom pre dialóg iný hodnotený manažér alebo aj samotný assessor, čiže hodnotiaci. Dôraz pri tejto metóde sa kladie najmä na interpersonálne kompetencie. Nedostatkem tohto prístupu môže byť prílišná snaha uchádzača správať sa podľa požiadaviek firmy, neznalosť problému alebo neochota participovať na hraní modelovej situácie. Avšak aj takýto postoj môže pre skúseného pozorovateľa poskytnúť hodnotné informácie.
4. Prezentácia – prostredníctvom tejto analógovej metódy možno dobre hodnotiť kompetencie ako schopnosť používať technické pomôcky, sebadôveru, emočnú stabilitu,

rečnicke schopnosti a iné. Dôležitosť tejto techniky podčiarkuje fakt, že schopnosť prezentovať sa stáva súčasťou manažérskej práce tak na vrcholovom ako aj na strednom stupni riadenia. Manažér musí byť schopný prezentovať a presviedčať či už svojich kolegov, klientov, či podriadených.

5. Prípadová štúdia – predstavuje komplexný ucelený príbeh, popisujúci situáciu do značných podrobností, v rámci ktorých je stanovený problém, ktorý je potrebný riešiť. Manažér okrem samotného riešenia problému musí uviesť aj dôvody svojho rozhodnutia. Riešenie nebýva jednoznačné, ale zväčša otvorené, dávajúce priestor aj na nové inováčné prístupy, ktoré taktiež poukazujú na dôležité manažérske kompetencie.

c) Analytické metódy

Analytické metódy zahŕňajú širokú škálu dotazníkov – určujúcich mieru temperamentu, testov osobnosti, motivačné testy a iné. Hovoríme teda o psychometrických nástrojoch, ktoré sa pokúšajú izolovať podstatu kompetencií v zmysle určitých generických kvalít človeka, ktoré následne meria.

d) Exploračné metódy

Medzi exploračné metódy patrí tzv. Competency based interview – CBI. Napriek tomu, že niektorí autori tvrdia, že pri rozhovore nie je možné dostatočne identifikovať kompetencie, CBI je nástroj, ktorý nabáda hodnoteného manažéra, aby na základe analýzy minulých udalostí poukázal na prítomnosť požadovaných kompetencií vo svojom správaní. Napr. ak chceme posúdiť schopnosť manažéra delegovať, musíme ho vyzvať, aby opísal situáciu, kedy delegoval – ako postupoval, čo delegovaním dosiahol, ako zabezpečil úspech delegovanej činnosti a podobne. Metóda CBI je mimoriadne vhodnou pri testovaní kompetencií ako sú analytické myslenia, orientácia na cieľ, proaktivita. Avšak prirodzene menej dokáže odhaliť interpersonálne kompetencie. CBI je mimoriadne náročná na hodnotiteľa, ktorý musí mať vopred stanovený zoznam kompetencií, na ktoré sa má pri rozhovore zamerať, takisto otázky, ktoré chce na zistenie úrovne jednotlivých kompetencií použiť. Rovnako tak musí dávať pozor, aby hodnotený manažér pri rozhovore neodbiehal príliš od témy a nesnažil vysvetľovať celú situáciu do najmenších detailov, čo môže oboch oberať o čas.

e) Výstupy z hodnotenia pracovníkov

Ďalšou metódou, ktorá dokáže efektívne zmerať úroveň hodnotených kompetencií je metóda vychádzajúca z výstupov z hodnotenia zamestnancov, tzv. 360° spätná väzba. Podľa Kubeša-Šebestovej, (2008, s. 20), táto metóda ako systematický nástroj rozvoja jednotlivcov a organizácií zaznamenala búrlivý rozvoj najmä v 80 a 90 rokoch minulého storočia, a to hlavne v Spojených štátoch amerických. Zároveň sa stáva štandardným nástrojom firiem na celom svete.

Veľký význam pre implementáciu tejto metódy mala priemyslová a organizačná psychológia, ktorá začala realizovať prieskumy spokojnosti zamestnancov s rôznymi aspektmi práce. Vyjadrenie zamestnancov znamenalo pre firmy dôležitý signál a to aj preto, že realizovaný prieskum bol anonymný, čím sa zvyšovala dôveryhodnosť výpovedí. Výsledky prieskumu mohli určovať smer rozvoja firmy v určitej oblasti.

Ďalší míľnik, ktorý významne ovplyvnil implementáciu tejto metódy, bola potreba hodnotenia výkonu zamestnancov. Zväčša sa hodnotenie realizoval len priamym nadriadeným, avšak práve táto metóda zavádza dôležitý aspekt samohodnotenia a hodnotenia ostatnými

kolegami – či už podriadenými alebo z tej istej hierarchickej úrovne. Takto poskytnutá spätná väzba je mimoriadne dôležitou pre každého jednotlivca. Dáva mu možnosť zmeniť, či naopak rozvíjať požadované správanie. Spätná väzba mimoriadne prispieva k vnútornej dynamike organizácie, ktorá tak dokáže reagovať na zmeny a stáva sa pružnou.

Metóda 360° zahŕňa získavanie informácií z rôznych zdrojov o kvalitách práce manažéra. Spätnú väzbu v tomto prípade dávajú manažérovi jeho nadriadení, podriadení ako aj kolegovia z tej istej hierarchickej úrovne. Často sa dopĺňajú aj hodnotenia zákazníkov. Veľkou výhodou tohto prístupu je následná snaha hodnotených ľudí zmeniť svoje správanie, respektíve výkon. V tomto prípade sú hodnotiteľmi zamestnanci firmy, ktorí sa tak cítia byť zodpovední za dianie v spoločnosti, čím ovplyvňujú celkové fungovanie a kultúru vo firme.

Jednotlivé manažérske kompetencie, ktoré sa v dotazníku hodnotia, sú často popísané ako prejav určitého chovania, prípadne charakteristiky človeka. Typickým príkladom pre behaviorálne postavenú otázku môže byť: *Poskytuje manažér spätnú väzbu priamo, úprimne a konštruktívne?* Alebo sú to otázky, ktoré kombinujú behaviorálne prejavy so stabilnými rysmi osobnosti, ako napríklad v otázke: *Je zodpovedný?* (Kubeš-Šebestová, 2008, s. 60)

V procese tvorby 360° hodnotenia je opäť kľúčovou otázkou tá, ktoré kompetencie sa budú merať. Behaviorálny prejav kompetencií sa stáva viackrát sa opakujúcou položkou v dotazníkoch pre 360° spätnú väzbu. Pri vyplňaní dotazníka si tak zamestnanci tieto žiaduce prejavy správania opakujú a osvojujú.

Výstupy, ktoré prostredníctvom tejto metódy dosahujeme, môžeme deliť na:

- kvalitatívne – predstavujú prepis slovných výpovedí hodnotiteľov na otvorené otázky.
- kvantitatívne – tie poskytujú informácie o dosiahnutej úrovni pre jednotlivé kompetencie.

Základnou výhodou 360° spätnej väzby je koncentrovanosť informácií a ich zatriedenie. V bežných podmienkach hodnotený nie je schopný absolvovať hodinové spätné väzby s desiatkou ľudí a odniesť si utriedené informácie. Takto koncentrované a zatriedené informácie sú veľmi dobrým podkladom pre formulovanie veľmi konkrétne zacieleného rozvojového plánu. (Hroník, 2006, s. 68)

Ohodnocovanie manažérskych spôsobilostí vyžaduje použitie celej rady metód. V praxi sa stretávame s tým, že miesto aplikovania jednotlivých metód na hodnotených manažérov, sa začala používať metóda „all in one“ resp. metóda „všetko pod jednou strechou“, ktorá sa pretavila do vzniku tzv. hodnotiacich centier, resp. assessment centier. Táto metóda sa teší veľkej obľube, pretože prináša o uchádzačoch o pracovné miesto bohaté informácie. Umožňuje vidieť záujemcov o pracovnú pozíciu priamo v akcii, vďaka vhodnej kombinácii modelových situácií a diagnostických metód ponúka komplexnosť informácií. Účasť viacerých posudzovateľov zaisťuje objektivitu ohodnocovania. Značný profit z využitia tejto metódy je vyvážený vysokými nákladmi na organizáciu assessment centra a to nielen finančnými ale aj personálnymi a časovými. Úlohou assessment centier je prognostika, teda predpovedanie spôsobilosti súčasných a budúcich zamestnancov. Používa sa aj ako výskumná metóda pri zisťovaní potrieb vzdelávania a tréningov. Cieľom postupu je zistenie a hodnotenie odbornej spôsobilosti, schopností a štruktúry osobnosti z aspektu plnenia pracovnej funkcie.

Podľa Porvazníka, (2011, s. 67) možno prístupy k ohodnoteniu spôsobilosti na základe súčasnej úrovne poznania rozčleniť na:

- *sebaohodnocovanie* – má predpoklady byť najrozšírenejším prístupom poznania vlastnej spôsobilosti pre všetky potreby ohodnocovania,

- *ohodnocovanie blízkymi* – patrí tu nielen ohodnocovanie spolupracovníkmi, ale aj blízkymi priateľmi, či rodinou,
- *ohodnocovanie nadriadenými* – je to asi najbežnejší spôsob ohodnocovania, avšak jeho kvalita je závislá na kompetentnosti nadriadeného a vybraných metódach ohodnocovania, ktoré nadriadený využije. Narážame tu na silný subjektizmus v ohodnocovaní, čo môže podriadeného často výrazne poškodiť.
- *ohodnocovanie expertmi* – sa v literatúre označuje ako znalecké ohodnocovanie. Znalci v tomto obore sú často certifikovaní a majú potrebné praktické skúsenosti. V súčasnosti sa príprava znalcov na oblasť ohodnocovania mimoriadne rozvíja.

ZÁVER

Ľudský kapitál sa v súčasnosti stáva najdôležitejším zdrojom pre fungovanie spoločnosti. Je zároveň často jedinou formou získavania konkurenčnej výhody. Preto sa firmy mimoriadne sústreďujú na hľadanie talentov, resp. manažérov, ktorí by boli schopní zaručiť firme zisk. Čoraz viac frekventovaným pojmom sa stáva pojem kompetencia, resp. kompetentnosť – ktorú chápeme ako spôsobilosť zastávať určitú pozíciu. V praxi sa bohužiaľ často stretávame s tým, že mnohí manažéri sú na výkon svojho povolania nedostatočne spôsobilí, teda vykonávajú svoju prácu nekompetentne. Kompetentnosť subjektov manažmentu chápeme ako mieru spôsobilosti uplatňovať pri riešení problémov postoje ľudské, čiže humane, zároveň však zahŕňa schopnosť využívať odborné, teoretické vedomosti a dostatočnú úroveň praktických zručností. Hovoríme teda o celostnej kompetentnosti subjektov manažmentu.

Otázne je, ako určiť mieru spôsobilosti na výkon určitej funkcie. Je dôležité, aby firma akceptovala jednotnú definíciu pojmu kompetencia, resp. kompetentnosť. Práve teória a rozličné pojmové chápanie vo výraznej miere ovplyvňuje metódu, ktorú si podnik na ohodnocovanie manažérskych kompetentností zvolí. Jednotlivé prístupy sa delia na analógové, behaviorálne, analytické, či výstupy z hodnotenia pracovníkov. V súčasnosti vidíme mimoriadnu popularitu tzv. assessment centier, teda diagnostických centier, ktorých cieľom je prognostika, predpovedanie spôsobilosti súčasných a budúcich zamestnancov. Pritom využíva kombináciu vyššie uvedených metód.

Potreba ohodnocovania manažérskych kompetentností vo všetkých oblastiach – v súkromnej sfére, ako i vo verejnej správe, je zjavná. Pomáha najmä pri výbere vhodného kandidáta na pracovnú pozíciu v organizácii, pri kariérnom postupe – osobitne na manažérsku pozíciu, pri kvalifikačnom raste – zvyšovaní úrovne spôsobilosti, tvorbe vzdelávacích programov a pri hodnotení výkonnosti.

Akýkoľvek model ohodnocovania manažérskych spôsobilostí si organizácia zvolí, je nevyhnutné, aby bol tento model transparentný, zaručoval objektivnosť výberu kandidátov ako aj odbornosť hodnotiteľov. Len v takom prípade môže mať z neho organizácia prospech.

Príspevok je výstupom projektu VEGA č. 1/0539/14 Požiadavky na pracovnú a manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť) pracovníkov verejnej správy, ktorý je spoločne riešený na Ekonomickej univerzite v Bratislave a na Vysokej škole Danubius v Sládkovičove.

LITERATÚRA:

1. BARTOŇKOVÁ, H., 2010. Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků, Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.
2. HRONÍK, FRANTIŠEK. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-22.

3. JAROŠOVÁ, A. – BUZÁSSYOVÁ, K. a kol. 2011. *Slovník súčasného slovenského jazyka. H – L*. Bratislava : Veda, vydavateľstvo Slovenskej akadémie vied, 2011. 1087 s. ISBN 978-80-224-1172-1.
4. KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha : GradaPublishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
5. KUBEŠ, M. – ŠEBESTOVÁ, L. 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha : GradaPublishing, 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2314-3.
6. PISARČÍKOVÁ, M. a kol. 1995. *Synonymický slovník slovenčiny*. 1. vyd. Bratislava : Veda, 1995. 998 s. ISBN 80-224-0427-6.
7. PORVAZNÍK, J. a kol. 2013. *Celostná manažerská kompetentnosť a jej ohodnocovanie*. Bratislava : Ekonóm, 2013. 150 s. ISBN 978-80-225-3760-5.
8. PORVAZNÍK, J. 2011. *Celostný manažment*. Bratislava : Sprint dva, 2011. 360 s. ISBN 978-80-89393-58-9.
9. SCHRODER, H. M. 1989. *Competence: The Key to Excellence: A New Strategy for Management Development in the Information Age*. London: Kendall & Kent Publications. 1989. 170 s. ISBN 978-0-8403-5540-9.
10. SLOBODOVÁ, E. – ŠULÍK, I. 2007. Výber manažerov prostredníctvom kompetencií. [online]. [cit. 2014.10.20.] Jeneweingroup, 05/2007. 26 s. Dostupné na internete: http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/others/vyber_manazerov.pdf
11. ŠALING, S. – IVANOVÁ-ŠALINGOVÁ, M. – MANÍKOVÁ, Z. 2003. *Velkýslovník cudzích slov*. 3. revid. a dopl. vyd. Bratislava; Prešov : SAMO, 2003. 1370 s. ISBN 80-89123-02-3.
12. ŠMÍDA, F. 2003. *Strategie v podnikové praxi*. Praha : Professional Publishing, 2003. 219 s. ISBN 80-8641-941-X.
13. TUREK, I. 2014. *Didaktika*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 618 s. ISBN 978-80-8168-004-5
14. VETEŠKA, J. – TURECKIOVÁ, M. 2008. *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí, Kompetence v andragogice, pedagogice a řízení*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 131 s. ISBN 978-80-86723-54-9.

KONTAKT:

Ing. Zuzana Skorková, PhD.,
e-mail: zuzana.skorkova@gmail.com,
Ekonomická univerzita v Bratislave,
FPM, KMŽ

RECENZOVAL: JUDr. Ing. Vladimír Ludvík, MBA.

Pracovný čas nemožno posudzovať len z hľadiska efektivity pre podnikanie s dôrazom na momentálne záujmy a potreby vlastného podnikania. V jeho priebehu neslobodno zabudnúť na pracovnú záťaž a z toho vyplývajúce možné negatíva z hľadiska pracujúceho. Ako posudzovať predmetné prepojenia a spojenia, ozrejmujeme predložený príspevok, ktorý sa opiera o realizované empirické výskumy.

NEGATÍVNY VPLYV DLHEJ PRACOVNEJ DOBY NA ZDRAVIE ZAMESTNANCOV: PRACOVNÁ ZÁŤAŽ A OSLABENÁ IMUNITA

THE NEGATIVE EFFECT OF LONG WORKING HOURS ON HEALTH OF EMPLOYEES: WORKLOAD AND IMPAIRED IMMUNITY

Ing. Branislav ZAGORŠEK, PhD.

ABSTRAKT: Pracovná doba a prepojenie pracovnej doby, zdravia a pracovnej záťaže je aktuálna téma. Globalizácia vytvára tlak na zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov, ktorý sa prejavuje tlakom na produktivitu práce, buď v podobe predlžovania pracovnej doby, alebo zintenzívnenia práce. Post industriálna éra, ktorej jedným z prejavom je využívanie informačných technológií, vplýva na zamestnancom tak, že im umožňuje pracovať flexibilnejšiu pracovnú dobu, ale súčasne vytvára prostredie podporujúce dlhšiu pracovnú dobu. Aktuálny výskum naznačuje vzťah zdravia, pracovnej doby a pracovnej záťaže. V tejto práci hľadáme faktory vplyvu na imunitu a pracovnú záťaž v kontexte dlhej pracovnej doby. Výsledkom je identifikácia týchto faktorov, ktorá umožní podnikom adresovať problémy spojené s oslabenou imunitou a vysokou pracovnou záťažou a zaviesť primerané preventívne opatrenia.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: pracovná doba, oslabená imunita, pracovná záťaž

ABSTRACT: Working hours and its relation to health and workload is an actual topic. Globalization creates pressure on increasing the competitiveness of companies, exerting a pressure on productivity in either prolonging working hours, or the intensification of work, workload. Post industrial era manifests itself by the use of information technologies that impact the employees by allowing them to work more flexibly, but at the same time create environment that support longer working hours. Current research suggests a relation of health, working hours and workload. In this paper we search for factors influencing the immunity and workload in the context of long working hours. The result is the identification of those factors that allow companies to address the problems associated with impaired immune systems and high workload and implement preventive measures.

KEYWORDS: working hours, impaired immunity, workload

ÚVOD

Vplyv dlhej pracovnej doby na zdravie zamestnancov je aktuálnou problematikou, ktorá vplyvom globalizácie v post industriálnej ére naberá na význame. Globalizácia vytvára tlak na zvyšovanie konkurencieschopnosti podnikov, ktoré už nekonkurujú iba na lokálnej či regionálnej úrovni, ale prepájanie trhov vystavuje domáce podniky globálnej konkurencii. Intenzívnejšia konkurencia následne pôsobí na zvyšovanie požiadaviek na produktivitu zamestnancov, ktoré sa môžu prejavovať na pracovnej dobe buď intenzívne, alebo extenzívne. V prípade extenzívneho prejavu zvyšujúceho sa tlaku na produktivitu práce dochádza k dlhej pracovnej dobe, ktorá môže mať negatívny vplyv na zdravie zamestnancov. Intenzívnym prejavom je tlak na zamestnancov robiť viac v kratšom čase, ktorý sa môže prejavovať ako väčšia pracovná záťaž. Na pracovnú dobu, zdravie a produktivitu vplyva aj post industriálna éra, ktorej jedným z prejavov je využívanie informačných technológií. Tieto majú niekoľko rôznych dopadov na zdravie zamestnancov. Na jednej strane pozitívne v podobe zvýšenia flexibility pracovnej doby a na druhej strane negatívne v podobe prelievania práce a domácnosti a predlžovania pracovnej doby. Využívaním informačných technológií pracovná doba nemusí skončiť odchodom z kancelárie a môže pokračovať prácou z domu. Takéto správanie spolu s tlakom zvyšuje stres. Medzi negatívne vplyvy dlhej pracovnej doby na zdravie zamestnancov môžeme zaradiť bolesť hlavy, kardiovaskulárne ochorenia, poruchy spánku, diabetes, metabolický syndróm a iné. V súčasnej zahraničnej literatúre existujú štúdie vykonávané hlavne na ázijských trhoch, kde dochádza k pracovnej dobe často dlhšej ako 60 hodín týždenne. Vo výskume sme sledovali negatívne vplyvy dlhej pracovnej doby v podmienkach Európskej únie, kde je pracovná doba v porovnaní s Áziou výrazne kratšia.

Cieľom tohto príspevku je identifikácia a vysvetlenie faktorov vplyvajúcich na vnímanú pracovnú záťaž a oslabenú imunitu v kontexte dlhej pracovnej doby.

Prezentovaná práca posluží podnikom ako nástroj na zlepšenie podmienok pre zamestnancov, a tým aj produktivity práce, pomocou identifikácie rizikových zamestnancov a zavedením preventívnych opatrení za účelom zabrániť vzniku zdravotných problémov.

PREHĽAD LITERATÚRY

Sato a kol. (2012) tvrdia, že dlhá pracovná doba, nad 55 hodín týždenne, je prepojená na rozšírenú bolesť hlavy a nedostatok fyzickej aktivity. Identifikovali aj vzťah dlhej pracovnej doby a zdravotných problémov ako vysoký tlak, diabetes, infarkt, depresie, bolesť krku a ramien, nedostatok spánku a vplyv na kognitívne funkcie. Pre zefektívnenie pozitívneho vplyvu skrátenia pracovnej doby na zdravie odporúčajú voľný čas využiť na fyzickú aktivitu. K podobnému záveru dospeli aj Spurgeon at al. (1997), ktorí zistili, že pracovná doba nad 50 hodín týždenne sa spája so zdravotnými následkami. Loh (2009) zas upozorňuje, že predĺžená pracovná doba výrazne znižuje čas venovaný cvičeniu a fyzickým aktivitám.

Cheng a kol. (2014) zistili, že „*dlhá pracovná doba a krátky spánok nezávisle prispievajú ku kardiovaskulárnym ochoreniam mužov*“. Identifikovali vzťah sklonu k srdcovým ochoreniam a krátkeho spánku. Muži so spánkom kratším ako 6 hodín denne mali najväčší sklon k srdcovým ochoreniam, ďalším dôvodom bola práca viac ako 60 hodín týždenne. Negatívny vplyv malo aj fajčenie a index telesnej hmotnosti (BMI) nad 27.

Ohtsu a kol. (2013) tvrdia, že aby sa zabránilo krátkemu spánku, je nevyhnutné vyhnúť sa dlhej pracovnej dobe. Spánok kratší ako 6 hodín denne u mužov spájajú s dlhou pracovnou dobou medzi 9 a 11 hodín, a hlavne dlhšou ako 11 hodín denne. Pri nadčasoch bol

krátky spánok spojený s nadčasmi medzi 3 a 4 hodinami a s porovnateľným dopadom s nadčasmi viac ako 4 h denne. U žien identifikovali vzťah krátkeho spánku a práce dlhšej ako 9 hodín denne. Problém dlhej pracovnej doby vplýval aj na krátky spánok počas dní pracovného voľna.

Kobayashi a kol. (2012) v štúdiu 933 mužov zistili u 11,8 % metabolický syndróm, pričom hraničná hodnota počtu odpracovaných hodín denne, pri ktorej prekročení sa zvyšuje pravdepodobnosť výskytu metabolického syndrómu, bola u japonských pracovníkov 10 hodín. Autori tvrdia, že opatrenia proti metabolickému syndrómu sú potrebné z dôvodu boja s kardiovaskulárnymi ochoreniami.

Jeong a kol. (2013) zistili vzťah pracovnej doby a zvýšeného rizika kardiovaskulárných ochorení. Neočakávaným bolo zistenie vzťahu krátkej pracovnej doby a kardiovaskulárných ochorení. Najväčší sklon ku kardiovaskulárnym ochoreniam majú zamestnanci, ktorí pracujú dlhšie ako 52 hodín týždenne, nasledovaní zamestnancami pracujúcimi 40 a menej hodín týždenne a zamestnancami pracujúcimi medzi 48,1 a 52 hodín týždenne. Najmenší sklon ku kardiovaskulárnym ochoreniam mali zamestnanci pracujúci medzi 40,1 a 48 hodín týždenne.

Damaske a kol. (2014) pomocou merania hladiny kortizolu zisťovali hladinu stresu. Objektívne nižšiu hladinu stresu mali pracovníci v práci než doma. Vyššiu hladinu stresu zaznamenali počas pracovných dní, čo považujú za vplyv kombinácie rodiny a práce.

Podľa White a kol. (2003) mala pracovná doba, spomedzi sledovaných faktorov, na domácnosť najväčší negatívny vplyv, pričom flexibilnou pracovnou dobou bolo možné tento negatívny efekt zredukovať. Manažérske praktiky vysokej výkonnosti ako lean production či total quality management, nemali vždy na zamestnancov pozitívny dopad.

Moen a kol. (2013) zistili, že ROWE (results only work environment), čo je forma odmeňovania, pri ktorej sú zamestnanci platení iba na základe výsledkov, bez ohľadu na odpracovaný čas, má pozitívny efekt na prelievanie negatívnych vplyvov z práce do domácnosti, ale nevplyva na ich prelievanie z domácnosti do práce. ROWE tiež pozitívne vplývalo na zdravie zamestnancov, konkrétne na obmedzenie fajčenia a užívania alkoholu, zvýšenie frekvencie cvičenia, skvalitnenie spánku a varenie zdravých jedál.

Tromp a Blomme (2012) tvrdia, že nadčasy a nedostatok autonómie pri určovaní pracovného času, negatívne vplývajú na vzťah domácnosti a práce. Z toho dôvodu odporúčajú prehodnotenie pracovnej záťaže a umožnenie kontroly pracovného času samotnými zamestnancami.

Wada a kol. (2010) identifikovali približne u každého desiateho účastníka štúdie, vykonanej na lekároch, depresiu. Najväčšia pravdepodobnosť získania depresie bola u lekárov bez pracovného voľna, ďalej u lekárov s pohotovosťou viac ako 8 krát do mesiaca, u tých, ktorí spávali 5 hodín a menej denne a u tých, ktorí mávali 6 a viac krát do mesiaca nočnú službu.

Ogura (2009) píše, že zatiaľ čo Európa má najnižšie percento pracovníkov pracujúcich dlhú pracovnú dobu na svete, Kórea je najhoršou krajinou medzi krajinami OECD, čo sa týka dlhej pracovnej doby, pričom má významný odstup od iných krajín v počte odpracovaných hodín na osobu za rok.

Na vzorke 778 veterinárov a ich personálu v Nemecku, Trimpop a kol. (2000) skúmali stres spôsobený zamestnaním pomocou frekvencie nehôd v zamestnaní a nehôd v cestnej premávke pri vykonávaní práce. Zistili, že veterinári, ktorí pracovali viac ako 48 hodín týždenne, mali významne viac nehôd pri šoférovaní automobilu za účelom návštevy klientov.

Jansen a kol. (2003) tvrdia, že dlhšia pracovná doba aj nadväzujúca sa odzrkadlia vo zvýšenej potrebe oddychu. Ďalej zistili, že muži i ženy majú rôzne vzťahy medzi pracovnou dobou, harmonogramom a potrebou oddychu.

De Almondes a Araújo (2011) skúmali subjektívne vnímanie kvality spánku. Zistili, že pracovníci pracujúci cez deň dosahujú vyššiu kvalitu spánku ako pracovníci pracujúci na pracovné zmeny.

Rozdielmi medzi pracovným tempom a pracovnou dobou pri meraní kvantitatívnych nárokov na prácu sa zaoberajú Kristensen a kol. (2004). Navrhujú trojfaktorový model merania kvantitatívnych požiadaviek práce, skladajúci sa zo škály intenzity požiadaviek práce, základnej škály kvantitatívnych požiadaviek práce a formálnej a skutočnej pracovnej doby. Toto rozdelenie je vykonané v závislosti od tlaku spôsobeného potrebou zvýšenej produktivity práce a nesúladi medzi množstvom práce (ktorá má byť vykonaná) a času (ktorý je dostupný), buď smerom k intenzifikácii, teda rýchlejšiemu pracovnému tempu, alebo extenzifikácii, teda smerom k dlhšej pracovnej dobe.

CIEĽ A METÓDY

Cieľom tohto príspevku je identifikácia a vysvetlenie faktorov vplyvujúcich na vnímanú pracovnú záťaž a oslabenú imunitu v kontexte dlhej pracovnej doby.

Rešerš aktuálnych zdrojov poznatkov bola realizovaná pomocou databáz Sciencedirect, Springer, EBSCO, Taylor & Francis a Google Scholar. Kľúčové slová zadávané do vyhľadávacieho boli working hours (pracovná doba). Za účelom zberu údajov sme využili dotazníkový prieskum vytvorený na základe cieľov projektu a súčasného stavu teórie. Dotazník bol tvorený 62 otázkami zo 6 oblastí: základné informácie o respondentovi, pracovné podmienky, pracovná doba, vplyvy práce, motivácia a voľný čas. Odpracované hodiny denne boli zisťované na škále piatich možností (4h a menej, 4,1 až 6, 6,1 až 7, 7,1 až 8 a viac ako 8 h denne). Odpracované hodiny týždenne bola otvorená otázka, zisťovali sme počet odpracovaných hodín za týždeň s presnosťou na 0,5 hodiny. Nadčasy sme zisťovali podľa toho, ako často ostávajú respondenti pracovať po uplynutí pracovnej doby. Vyberali si spomedzi piatich možností v rozpätí od pravidelne po nikdy (pravidelne, často, niekedy, málokedy, nikdy). Problémy so spánkom sme skúmali na 5 stupňovej škále v rozpätí od pravidelné, chronické problémy so spánkom po nikdy (pravidelné/chronické problémy, často, niekedy, málokedy, nikdy). Počet hodín spánku počas pracovného týždňa, ako aj cez víkend, boli otvorené otázky. Respondenti odpovedali s presnosťou na 0,5 hodín, koľko hodín spávajú počas pracovného týždňa, respektíve cez víkend. Pri migrénach sme zisťovali, koľko krát do mesiaca majú respondenti migrény. Oslabenú imunitu sme merali pomocou počtu prechladnutí za rok, pričom respondenti si vyberali možnosť z päťstupňovej škály od 0 po 5 a viac. Fyzickú aktivitu sme merali pomocou počtu športových aktivít za týždeň v trvaní aspoň 30 minút. Pracovnú záťaž sme merali na 5 stupňovej stupnici od žiadna po „som pod ťažkým tlakom“. Počet spolupracujúcich v kancelárii sme merali na štvorstupňovej stupnici od 0 po 13 a viac. Pri stravovaní sme zisťovali stravovacie návyky na päťstupňovej stupnici od „mám systém, dbám na stravu“ po „nedbám, zjem čo pride“. Pri nákupných centrách sme zisťovali počet návštev nákupného centra za mesiaca. Charakter zmeny sme merali na základe charakteru významných zmien v podniku podľa komplexnosti od „nemáme“, cez inkrementálne a náhle zmeny, po rušivé zmeny. Alkoholom sme rozumeli pravidelnosť užívania alkoholu na 5 stupňovej stupnici. Pri potrebe vzdelávať sa sme na štvorstupňovej stupnici zisťovali, či je pre výkon ich zamestnania potrebné vzdelávať sa. Pri dovolenkách a reštauráciách sme zisťovali, koľkokrát do

roka chodia na dovolenku, respektíve koľkokrát do mesiaca sa stravujú v reštaurácii s obsluhou. Vytriedenie neplatných dotazníkov malo za následok konečnú vzorku 166 platných dotazníkov. Pri analýze údajov sme využili metódy deskriptívnej a induktívnej štatistiky.

VÝSLEDKY

Vybrané výsledky prieskumu sú prezentované v tabuľke 1. O pracovnej dobe sme zistili, že väčšina respondentov pracovala medzi 7 až 8 hodín vrátane, čo bolo očakávané, keďže štandardná pracovná doba je 8 hodín. Významný podiel respondentov (39,76%) pracoval viac ako 8 hodín. V priemere sa pracuje 40,22 hodín týždenne, najčastejšia hodnota bola 40 hodín. Štandardná odchýlka 8,98 vypovedá o relatívne vysokej volatilitate odpracovaných hodín týždenne, čo znamená, že niektorí respondenti pracujú výrazne viac, iní výrazne menej ako 40 hodín týždenne. Viac ako 41 hodín týždenne vrátane pracovalo 39,51% respondentov a viac ako 48 hodín týždenne 13,58%. Prieskum častosti nadčasov ukázal, že väčšina respondentov aspoň niekedy ostáva pracovať aj po uplynutí pracovnej doby (86,67%). Spomedzi respondentov 9,70% pracuje nadčasy pravidelne. Prieskum problémov so spánkom ukazuje, že väčšina respondentov máva málokedy problémy so spánkom. Problémy so spánkom nikdy nemá 21,08% respondentov, teda 78,92% opýtaných máva so spánkom problémy aspoň niekedy. Respondenti spávali v priemere 6,88 hodiny počas pracovného týždňa, so štandardnou odchýlkou 0,91, teda dĺžka spánku sa od priemeru priveľmi neodkláňala. Skoro tretina (32,53%) spávala menej ako 7 hodín a 4,82% respondentov spávalo menej ako 6 hodín. Cez víkend spávali respondenti dlhšie, v priemere 8,29 hodiny. Menej ako 7 hodín spávalo 6,63% a menej ako 6 hodín spávalo 1,81 % respondentov. Respondenti trpeli migrénami v priemere 1,07 krát do mesiaca. Štandardná odchýlka 1,6 hovorí, že ide o relatívne volatilný faktor. Respondenti bývajú priemerne prechladnutí 1 až 2 krát do roka. Opýtaní vykonávajú vo voľnom čase fyzickú aktivitu v podobe športu v trvaní aspoň 30 minút v priemere 2,02 krát do týždňa so štandardnou odchýlkou 1,9. Toto, spolu so skutočnosťou, že najčastejšia hodnota bola 0, hovorí o veľkej volatilitate faktoru športu. V priemere respondenti vnímajú strednú pracovnú záťaž so sklonom k vyššej pracovnej záťaži.

Tabuľka 1: Opis údajov

	N	$\bar{x}$	SD	med	mod	Min	max
Pracovná doba / denne	166	4.1	.98	4	4	1	5
Pracovná doba / týždenne	162	40.22	8.98	40	40	15	75
Pracovné dni / týždenne	161	4.88	.72	5	5	2	7
Nadčasy	165	3.08	1.14	3	3	1	5
Počet hodín spánku cez týždeň	166	6.88	.91	7	7	5	9
Počet hodín spánku cez víkend	166	8.29	1.42	8	8	0	12
Poruchy spánku	166	3.63	.99	4	4	1	5

	N	Ø	SD	med	mod	Min	max
Migrény	159	1.07	1.6	0	0	0	8
Oslabená imunita	166	2.45	.87	2	2	1	5
Fyzická aktivita	166	2.02	1.9	2	0	0	8
Pracovná záťaž	166	3.42	.73	3	3	1	5

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe prezentovaného prieskumu môžeme povedať, že existuje zaujímavý podiel pracujúcich (39,51 – 39,76%), ktorí deviujú smerom k dlhšej pracovnej dobe. Podobne zaujímavý podiel je aj v prípade problémov so spánkom, či skrátenej dĺžke spánku počas týždňa. Podiel pracovníkov, ktorí sú pod vyšším alebo silným tlakom je 46,99%. Tri a viackrát do roka býva prechladnutá viac ako tretina opýtaných (36,14%). Toto všetko predstavuje, podľa súčasného stavu teórie, potenciálny zdroj zdravotných problémov, čo negatívne vplyva na priemernú produktivitu práce. Podrobnej analýze je venovaná diskusia.

DISKUSIA

V diskusii analyzujeme, ktoré faktory vplyvajú na zdravie zamestnancov, reprezentované oslabenou imunitou a faktory vplyvajúce na pracovnú záťaž. Výsledky analýzy umožnia podnikom adresovať potenciálne problémy spojené so zdravým zamestnancom a tlakom na zamestnancov. Faktory analyzujeme a modely vytvárame pomocou viacnásobnej lineárnej regresie.

Analýzou oslabenej imunity sme hľadali faktory vplyvajúce na oslabenú imunitu. Identifikovali sme štatisticky významný vplyv migrén a návštev nákupných centier na oslabenú imunitu a s menšou hladinou významnosti stravovanie a počet spolupracovníkov na pracovisku. Vzťah oslabenej imunity a pracovnej doby sme síce nezistili, treba však poznamenať, že podľa literatúry vzťah dlhšej pracovnej doby a iných ochorení bol identifikovaný. Model oslabenej imunity je pozitívne ovplyvnený migrénami, počtom spolupracovníkov v kancelárii, stravovaním a návštevami nákupných centier. Tento model vysvetľuje 15 percent variability oslabenej imunity a je zobrazený v tabuľke 2. Viac spolupracovníkov v kancelárii zvyšuje počet prechladnutí do roka. Viac spolupracovníkov predstavuje väčšie vystavenie potenciálne chorým ľuďom, s ktorými sú pracovníci v priamom kontakte. Zamestnanci častejšie trpiaci migrénami bývajú aj častejšie chorí. Respondenti, ktorí menej dbali na stravovanie, bývali častejšie chorí. Respondenti častejšie navštevujúci nákupné centrá bývajú častejšie chorí. Podobne ako pri spolupracovníkoch v kancelárii, návšteva nákupného centra zvyšuje interpersonálny kontakt a tak aj pravdepodobnosť nákazy. Na základe výsledkov analýzy môžu podniky identifikovať rizikové miesta a realizovať preventívne opatrenia za účelom zníženia pravdepodobnosti ochorení, a tak zvýšenia priemernej produktivity na zamestnanca v podniku. Negatívny vplyv počtu pracovníkov v kancelárii je možné ovplyvniť vhodným vetraním, umožnením práce z domu, či prísnejšími pravidlami pri ochorení, napríklad nosením chirurgickej masky. S výskytom migrén je ťažké niečo robiť priamo, ale je možné ponúknuť zamestnancom s častejším výskytom migrén očkovanie. Stravovací pro-

gram zabezpečujúci zdravú stravu v podnikovej jedálni zníži pravdepodobnosť ochorenia zamestnancov. V čase zvýšeného výskytu chorôb je možné vytvoriť informačný program pre zamestnancov, ktorý ich upozorní na infekčnosť v prostredí s väčším pohybom ľudí, na riziká a preventívne opatrenia.

Tabuľka 2: Model oslabenej imunity

	Model 1	Model 2
Počet spolupracovníkov v kancelárii	.16**(.07)	.15**(.07)
Pocit oddychu	-.03(.08)	-
Problémy so spánkom	-.09(.08)	-
Migrény	.10*(.04)	.11**(.04)
Alkohol	.05(.06)	-
Stravovanie	.10*(.06)	.11*(.05)
Nákupné centrá	.05***(.02)	.05***(.01)
R ² upravený	.14***	.15***

V zátvorke je uvedená štandardná chyba.

*** hladina významnosti ≤ 0.01 ;

** hladina významnosti ≤ 0.05 ;

* hladina významnosti ≤ 0.1

Zdroj: vlastné spracovanie

V tabuľke 3 je zobrazený model pracovnej záťaže. Analýzou pracovnej záťaže sme hľadali faktory, ktoré vplyvajú na pracovnú záťaž, a teda hlavne tie, ktoré zvyšujú záťaž vnímanú pracovníkmi. Model pracovnej záťaže vysvetľuje 25 percent variability pracovnej záťaže. Tento model je pozitívne ovplyvnený charakterom zmien, pracovnou dobou, flexibilitou pracovnej doby, stravovaním a návštevou reštaurácií a negatívne ovplyvnený potrebou vzdelávať sa, dovolenkami a alkoholom. Komplexnejšie zmeny vytvárajú atmosféru neistoty a takto zvyšujú vnímanú pracovnú záťaž. Ľudia pracujúci dlhšie pociťujú väčšie pracovné zaťaženie, toto predstavuje extenzívny prejav pracovného zaťaženia. Podobne s vysokou štatistickou významnosťou aj nesystematické stravovanie prispievalo zvýšenej vnímanej pracovnej záťaži. Pracovníci, ktorí nedbajú na stravu, pociťujú vyššiu pracovnú záťaž. Čím menej môžu zamestnanci prispôsobiť pracovnú dobu svojim potrebám, tým vyššiu záťaž pociťujú. Pravdepodobne ide o striedanie období, kedy pracujú zbytočne dlho s obdobiami, keď musia spraviť priveľa v krátkom čase. Malý, ale významný vplyv mali aj návštevy reštaurácií. Viac návštev reštaurácií vplyva na vyššiu pracovnú záťaž. Pravdepodobne zamestnanci, ktorí sú príliš unavení, alebo majú málo času si nevaria sami, ale navštevujú reštaurácie. Čím menšiu potrebu majú zamestnanci vzdelávať sa, tým menšiu záťaž pociťujú. Preto zamestnanci s väčšou potrebou vzdelávať sa, napríklad lebo pôsobia v komplexnejšom a náročnejšom prostredí, pociťujú väčšiu pracovnú záťaž. Zamestnanci, ktorí chodia častejšie na dovolenky, pociťujú nižšiu pracovnú záťaž. Dovolenky ponúkajú priestor na fyzické a mentálne zotavenie, čo má priaznivý, a v prípade nedostatku dovoleniek nepriaznivý vplyv na pociťovanú pracovnú záťaž. Pri analýze sme predpokladali, že konzumácia alkoholu bude spojená s vyšším pracovným zaťažením. Analýzou sme však identifikovali opačný vzťah, kde zvýšená konzumácia alkoholu vedie k zníženej vnímanej úrovni pracovnej záťaže. Vysvetľujeme to tak, že ide o spojené nádoby, kde zvýšená záťaž

podporuje pracujúcich k užívaniu alkoholu, ktorý následne prispeje k zníženiu vnímanej záťaže. Keď sa oprieme o súčasný stav poznania, zvýšená záťaž má negatívne dopady na zdravie, preto je v záujme podnikov, aby monitorovali pracovnú záťaž zamestnancov a robili opatrenia, ktoré budú priaznivo vplyvať na ich zdravie, keďže negatívne dopady na zdravie sa negatívne odzrkadlia či už na hladine priemernej produktivity, alebo narušením kontinuity práce v podniku. Preto pokiaľ identifikuje podnik zamestnancov, ktorí pracujú dlhšie, pôsobia v nestabilnom prostredí, ktoré sa mení a vyžaduje si kontinuálne vzdelávanie, bolo by prospešné umožniť im flexibilitu pracovnej doby, monitorovať a rozumne pracovať s dovolenkami, prípadne ponúkať zvýhodnené pobyty napríklad aj vo firemných oddychových zariadeniach a nemenej dôležité je zabezpečiť stravovací program v podnikovej jedálni.

Tabuľka 3: Model pracovnej záťaže

	Model 1	Model 2
Veľkosť podniku	.04(.05)	-
Charakter zmien	.23***(.08)	.24***(.08)
Termíny	-.09(.06)	-
Time management	.16(.12)	-
Pracovná doba (denne)	.16***(.06)	.15***(.05)
Nadčasy	-.03(.05)	-
Flexibilita pracovnej doby	.07(.05)	.08**(.04)
Alkohol	-.10*(.05)	-.10*(.05)
Stravovanie	.10**(.05)	.12***(.04)
Potreba sa vzdelávať sa	-.14**(.06)	-.17***(.06)
Dovolenky	-.08*(.06)	-.11**(.05)
Reštaurácie	.02*(.01)	.02**(.01)
R ² upravený	.25***	.25***

V zátvorke je uvedená štandardná chyba.

*** hladina významnosti ≤ 0.01 ;

** hladina významnosti ≤ 0.05 ;

* hladina významnosti ≤ 0.1

Zdroj: vlastné spracovanie

Či už oslabená imunita, alebo prejavy vysokej pracovnej záťaže majú negatívny dopad na fungovanie podniku. V prostredí stále intenzívnejšej konkurencie postindustriálnej éry môže každé zlepšenie prispieť konkurencieschopnosti podniku. V našom predchádzajúcom výskume podnikateľských modelov označili podniky výkonných zamestnancov ako najvýznamnejší kľúčový zdroj (n=221, hodnotenie 4,48/5), preto zmeny v tejto oblasti majú potenciál priniesť najväčší pozitívny účinok.

ZÁVER

Výskum prezentovaný v tejto práci predstavuje pre podniky nástroj, ktorý im umožní adresovať zdravotné problémy zamestnancov ako najdôležitejší kľúčový zdroj podniku. Pomocou našich výsledkov môže podnik identifikovať rizikové skupiny a následne uskutočniť opatrenia, ktoré adresujú daný problém. Zatiaľ čo v prípade oslabenej imunity sa nám ne-

podarilo identifikovať významný vzťah s dlhou pracovnou dobou, pričom treba upozorniť na iné ochorenia s ňou spojené, mala dlhá pracovná doba najväčší vplyv na vysoké pracovné zaťaženie (použitím štandardizovaného koeficientu Beta). Pravdepodobnosť ochorenia je možné znížiť tak, že adresujeme nepriaznivý vplyv počtu spolupracovníkov v kancelárii pomocou vhodného vetrania, umožnením práce z domu, alebo prísnejšími pravidlami pri ochorení. Nepriaznivý vplyv na ochorenia spojený s výskytom migrén je možné adresovať ponukou očkovania pre zamestnancov s častejším výskytom migrén. Stravovací program v podnikovej jedálni, zameraný na zdravú výživu, znižuje pravdepodobnosť ochorenia zamestnancov. V čase zvýšeného výskytu chorôb informačný program upozorní na infekčnosť v prostredí s väčším pohybom ľudí a na preventívne opatrenia. Nepriaznivé dopady na zdravie zapríčinené vysokou pracovnou záťažou možno adresovať monitorovaním pracovnej záťaže zamestnancov, ktorí pracujú dlhšie, pôsobia v nestabilnom prostredí a ich práca si vyžaduje kontinuálne vzdelávanie. Po identifikovaní rizikovej skupiny je možné ponúknuť opatrenia s priaznivým účinkom v podobe flexibilnejšej pracovnej doby, podpore dovoleniek a stravovacím programom. Zaujímavé je, že tak pre ochorenia, ako aj pre pracovnú záťaž je prospešné, pokiaľ má podnik v jedálni zavedený systém zdravého stravovania.

Tento článok bol spracovaný na Ekonomickej univerzite v Bratislave v rámci projektu č. I-14-112-00 Vplyv postindustriálnej éry na pracovnú dobu a výkonnosť zamestnancov.

LITERATÚRA

- Cheng, Y. et al. (2014). Working hours, sleep duration and risk of acute coronary heart disease: A case-control study of middle aged men in Taiwan. In International Journal of Cardiology, 171 (2014): 419-422.
- Damaske, S. et al. (2014). Has work replaced home as a haven? Re-examining Arlie Hochschild's Time Bind proposition with objective stress data. In Social Science & Medicine (2014), <http://dx.doi.org/10.1016/j.socsci-med.2014.04.047>.
- De Almondes, K.M. – Araújo, J.F. (2011). Sleep quality and daily lifestyle regularity in workers with different working hours. In Biological Rhythm Research, 42 (2011):231-245.
- Jansen, N. et al. (2003). Need for recovery from work: evaluating short-term effect of working hours, patterns and schedules. In Ergonomics, 46(2003):664-680.
- Jeong, I. et al. (2013). Working Hours and Cardiovascular Disease in Korean Workers: A Case-control Study. In Journal of Occupational Health, 55(2013):385-391.
- Kobayashi, T. et al. (2012). Long working hours and metabolic syndrome among Japanese men: a cross-sectional. In BCM Public Health, 12(2012):395.
- Kristensen, T.S. et al. (2004). The distinction between work pace and working hours in the measurement of quantitative demands at work. In Work & Stress: An international Journal of Work, Health & Organizations, 18(2004):305-322.
- Loh, C-P. A. (2009). Physical inactivity and working hour inflexibility: evidence from a U.S. sample of older men. In Review of Economics of the Household, 7(2009):257-281.
- Moen, P. et al. (2013). Team-level flexibility, work-home spillover, and health behaviour. In Social Science & Medicine, 84 (2013): 69-79.
- Ogura, K. (2009). Long Working Hours in Japan. In The Japanese Economy 36 (2009):23-45.
- Ohtsu et al. (2013). A Cross-sectional Study of the Association between Working Hours and Sleep Duration among the Japanese Working Population. In Journal of Occupational Health, 55(2013):307-311.
- Sato, K. et al. (2012). Headache prevalence and long working hours: the role of physical inactivity. In Public Health, 126 (2012): 587-593.

13. Spurgeon, A. et al. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. In Occupational and Environmental Medicine, 54 (1997): 367-375.
14. Trimpop, R. et al. (2000). Individual differences in working hours, work perceptions and accidents rates in veterinary surgeries. In Work & Stress, 14 (2000):181-188.
15. Tromp, D.M. – Blomme, R.J. (2012) The effect of effort expenditure, job control and work-home arrangements on negative work-home interference in the hospitality industry. In International Journal of Hospitality Management, 31 (2012): 1213-1221.
16. Wada, K. et al. (2010). National survey of the association of depressive symptoms with the number of off duty and oncall, and sleep hours among physicians working in Japanese hospitals: a cross sectional study. In BMC Public Health 10.1 (2010):127.
17. White, M. et al. (2003). High-performance Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. In British Journal of Industrial relations, 41 (2003):175-195.

KONTAKT:

Ing. Branislav Zagoršek, PhD.
 Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu
 Katedra manažmentu
 Dolnozemska cesta 1
 852 35 Bratislava
 branislav.zagorsek@euba.sk

RECENZOVAL: Ing. Ján Vlčko

ČO JE NOVÉ V EU?

Prezentovaný príspevok možno podľa jeho obsahu chápať po stránke zamerania ako striktne vnútro Slovenský. Zaradili sme ho predsa do stati so zameraním na EU. Spravili sme to preto, aby čitateľ si v priebehu čítania tohto príspevku spravil „v duchu“, akoby malú komparačnú analýzu, v ktorej by porovnával prezentované fakty s porovnaním ako je to napr. v krajinách V4, resp. ostatných krajinách EU podľa jeho názorov, alebo aj podľa priamej skúsenosti. Ak by ste dospeli k zaujímavým výsledkom, radi by sme boli, keby ste sa s nimi podelil aj s ďalšími našimi čitateľmi na stránkach nášho časopisu. Už dopredu Vám ďakujeme za podnety vo Vašich príspevkoch, ktoré môžu byť aj veľmi krátke, alebo otázky stavajúce.

ORGANIZÁCIE DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU AKO NÁSTROJ ROZVOJA ÚZEMIA DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS AS A TOOL FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT

Mgr. Ladislav POLIAK

ABSTRAKT: Problematika cestovného ruchu je dnes zatlačená do úzadia. Avšak cestovný ruch je jeden zo základných motorov miestneho a regionálneho rozvoja. Miestny rozvoj je v postsocialistických krajinách vnímaný ako niečo, čo by malo byť zabezpečované obcami. Časom, pod vplyvom rôznych faktorov, dochádza ku zmene paradigmy. Jednými z alternatívnych iniciátorov a realizátorov rozvojových procesov na miestnej úrovni sú aj organizácie destinačného manažmentu (DMO), ako prirodzený výsledok koordinácie medzi sektorových partnerských aktivít v propagácii územia. Cieľom predkladaného príspevku je teoreticky vymedziť problematiku organizácií destinačného manažmentu, keďže tieto organizácie naberajú na Slovensku, prijatím zákona č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov na význame.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: DMO; medzi sektorová spolupráca; miestny rozvoj; obce.

ABSTRACT: The tourism problematic is nowadays pushed in the background. However tourism is one of the basic engines of local and regional development. Local development is in the post-socialistic countries perceived as something that should be provided by municipalities. Over time, under the influence of various factors, there is a change of paradigm. One of alternative initiators and implementers of development processes on local level are Destination Management Organizations (DMO) as a natural result of coordination of inter-sectoral partners activities in promoting the territory. The aim of submitted text is to theoretically explain the problematic of DMO, because these organizations, under the influence of Act No.91/2010 Coll. on tourism promotion as amended became important also in Slovakia.

KEYWORDS: DMO; inter-sector cooperation; local development; municipalities.

ÚVOD

Problematika cestovného ruchu je aktuálna v každom období roka a v každej jednej krajine sveta. Cestovný ruch je dôležitý faktor rozvoja územia. Možno ho označiť za jeden z tzv. „mäkkých“ faktorov rozvoja územia.

Predkladaný text sa orientuje na vymedzenie úlohy organizácií destinačného manažmentu, ako moderných organizácií marketingu územia, v rozvojových procesoch na miestnej úrovni.

DESTINAČNÝ MANAŽMENT – STRUČNÁ DEFINÍCIA

Maier a Tödtling (1998) uvádzajú ako jeden z determinantov rozvoja regiónov mobilitu (kapitálu a osôb). Možno ju chápať ako schopnosť, resp. ochotu premiestňovať sa za účelom realizácie produkčných a iných aktivít. Takouto aktivitou môže byť aj aktívny odpočinok – turizmus.

Definície cestovného ruchu sú v literatúre veľmi variabilné. Definícia od Gúčika (2000, s.7), v ktorej definuje cestovný ruch ako „súbor činností, zameraných na uspokojovanie potrieb, súvisiacich s cestovaním a pobytom osôb mimo miesta trvalého bydliska a zvyčajne vo voľnom čase za účelom odpočinku, poznávania, zdravia, rozptýlenia a zábavy, kultúrneho a športového využitia, služobných ciest a získania komplexného zážitku.“, je najkomplexnejšia z nich.

Z uvedenej definície vyplýva určitá geografická previazanosť cestovného ruchu. Cestovný ruch sa realizuje v priestore, v tzv. „destináciách“ (Konečná, 1999, s.13-14). Tieto destinácie sú chápané ako cieľové miesto, kam sa subjekt cestovného ruchu (osoba, hľadajúca uspokojenie svojich potrieb) dopraví za objektom cestovného ruchu (konkrétny jav, ktorý nejakým spôsobom uspokojí potrebu cestovného ruchu jeho potreby). Ide o určitú formu statku, ktorého spotreba uspokojí potrebu dopytujúceho, čiže subjektu cestovného ruchu.¹²

Vzhľadom na skutočnosť, že z realizácie cestovného ruchu profituje primárne obec a región, v ktorom sa nachádza destinácia cestovného ruchu¹³, sekundárne podniky, ktoré profitujú zo zvýšenia dopytu po statkoch, ktoré produkujú, bola vymedzená teória manažmentu cieľového miesta cestovného ruchu, resp. *teória destinačného manažmentu*, prípadne manažmentu destinácií.

Ako uvádza Gúčík (2012, s.60), v rámci destinačného manažmentu pôsobí územie ako určitá forma virtuálneho podniku, ktorý má svoje ciele, má svoj produkt, a zodpovedajúcu infraštruktúru vybavenosť, prostredníctvom ktorých môže tieto ciele naplniť. Z uvedeného vyplýva, že tento „virtuálny podnik“ je charakteristický značnou heterogenitou aktérov, pôsobiacich v rôznych odvetviach a sektoroch národného hospodárstva (podniky, územná samospráva, neziskové organizácie, živnostníci a pod.). Je zjavné, že takáto variabilita aktérov znamená rôzne ciele a preto, ak má byť daná destinácia konkurencieschopná (vo vzťahu k iným destináciám), je potrebné, aby boli tieto záujmy zladené. Vyjednávania a následný spoločný postup je rozpracovaný v teórii „kooperatívneho manažmentu“, ktorý je založený na „rešpektovaní záujmov miestnej samosprávy, miestneho obyvateľstva, podnikateľov a návštevníkov“ (Gúčík a kol. 2006, s.12). Podstatou tohto prístupu je „posun od politických k obchodným motívom spolupráce“ súkromného a verejného sektora (Gúčík a kol., 2011, s.23). Podmienkou je samozrejme „ochota spolupracovať v cieľovom mieste a koordinovať marketingové aktivity na relevantnom trhu“ (Gúčík a kol., 2007, s.65), pričom táto spolupráca má prirodzene synergický efekt.

Destinačný manažment je v praktickej rovine realizovaný prostredníctvom osobitných organizácií destinačného manažmentu, v ktorých sú združení všetci aktéri, ochotní rešpektovať záujmy ostatných aktérov a aktívne s nimi pôsobiť pri tvorbe a implementácii stratégií cestovného ruchu v danom území.

ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA ORGANIZÁCIE DESTINAČNÉHO MANAŽMENTU (DMO)

Definíciou organizácie destinačného manažmentu je v teórii regionálneho rozvoja a regionálneho marketingu mnoho. Pre potreby predkladaného článku budú vybrané len niektoré, ktoré boli vyhodnotené ako najvhodnejšie.

Prvé organizácie destinačného manažmentu vznikali už v 16.storočí. Prvou regionálnou organizáciou destinačného manažmentu bola inštitúcia založená v roku 1864 v meste St. Moritz vo Švajčiarsku. Bližšie o ďalšom vývoji napr. Pike – Page (2014, s.205). Z uvedeného vyplýva, že už pred niekoľkými storočiami si ľudia uvedomovali potrebu riadenej marketingovej komunikácie územia.

Otázkou však stále ostáva, čo je to organizácia destinačného manažmentu, aké funkcie plní a ako ju možno založiť.

Tigu (2012, s.168) tvrdí, že organizácie destinačného manažmentu (ďalej len „DMO“)¹⁴ sú vytvárané za účelom „zabezpečenia vodcovstva pre manažment turizmu v oblasti“. Mezei (2009, s.54) hovorí, že DMO „by mali byť zodpovedné za usmerňovanie turistických aktivít v konkrétnom regióne, berúc do úvahy variabilitu podnikov služieb, ktoré stanovujú produkt turizmu“. Podľa nej by všetky zainteresované strany v organizácii mali byť zapojené do plánovacích, marketingových, koordinačných a lobbovacích aktivít. Kunst (2009 In: Gržinič – Saftić, 2012, s.63) uvádza dva základné princípy, ktorých dodržanie zabezpečí vybudovanie funkčnej a stabilnej DMO: (1) umožnenie tvorby proaktívnej destinačnej politiky a (2) postupné zvyšovanie konkurencieschopnosti územia.

Konkurencieschopnosť územia je podľa dvojice autorov Dávid – Tózsér (2009, s.81) zabezpečená aplikáciou tzv. princípov „regionálnej koncentrácie“ a „komplexity“, ktorého praktickým prejavom je koncentrácia podnikov služieb v území, ktoré vzájomne spolupracujú a utvárajú tak určitú „značku územia“. DMO túto značku budujú v štyroch rovinách vzťahov: (1) Vzťahy v oblasti primárnych služieb – „jadro“ poskytovaných služieb – ide o vzťahy medzi predajcami, poskytovateľmi oddychových aktivít a poskytovateľmi ubytovania, (2) Vzťahy s médiami – záujem verejnosti, vzťahy s verejnosťou, reklama, (3) Vzťahy v oblasti tvorby „infraštruktúry značky“ – vstupné služby (externá a interná doprava), budovanie hygienických zariadení, budovanie parkovísk, voľných plôch, (4) Vzťahy so spotrebiteľmi – mali by byť riadené systémom „zhora-dole“ nekonfliktné cieľové trhy, obyvatelia a zamestnanci, vnútorní spotrebiteľia (Hankinson, 2004 In: Blainet al., 2005, s.330).

Vzhľadom na uvedené je možné sa bez váhania prikloniť k prezentovanému názoru autorov Pearce – Schänzel (2013), že hlavnou úlohou DMO je nájsť zhodu medzi ponukou územia a požiadavkami potenciálneho spotrebiteľa, s dôrazom na uspokojenie očakávaní spotrebiteľa, nachádzajúceho sa na území tak, aby preňho daná návšteva znamenala „zapamätania hodnú turistickú skúsenosť“.

DMO Z FORMÁLNEHO HĽADISKA

Podľa WTO (2007, s.3) môžu v rámci krajiny DMO pôsobiť na centrálnej, regionálnej, ale aj lokálnej úrovni. Forma a spôsob založenia DMO v jednotlivých krajinách závisí od legálne

nastavených podmienok. V podmienkach SR je zakladanie a činnosť DMO upravená v zákone č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov (ďalej len „zákon o podpore cestovného ruchu“). Tento v §3 písm.d uznáva možnosť Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky (ďalej len „ministerstvo dopravy“) zriadiť príspevkovú organizáciu (agentúru), avšak z výpočtu kompetencií uvedeného v §7 možno konštatovať, že táto agentúra nespĺňa základné charakteristiky DMO. V podmienkach SR teda pôsobia DMO len na regionálnej a lokálnej (resp. mikroregionálnej) úrovni. Podľa §8 a nasledujúcich ide o oblastné a krajské organizácie cestovného ruchu. Registračným orgánom je ministerstvo dopravy.

Oblastná organizácia cestovného ruchu sa podľa §14 ods.1 zákona o podpore cestovného ruchu štandardne zakladá zmluvou medzi minimálne 5 obcami a podnikateľskými subjektmi, pričom oprávnenie stať sa členom oblastnej DMO má každý subjekt, pôsobiaci na území obce¹⁵ (§14 ods.2). Obec môže byť členom len jednej oblastnej organizácie (§14 ods.3). Konkrétny proces zakladania organizácie a kreácie jej orgánov je rozobratý v príslušných ustanoveniach zákona o podpore cestovného ruchu.

Krajskú organizáciu zakladá v zmysle §8 ods.1 vyšší územný celok v spolupráci s minimálne jedným ďalším subjektom. Jej členom je minimálne jedna oblastná DMO. V ideálnom prípade krajské DMO pokrývajú bezo zvyšku všetky oblastné DMO.

Tabuľka č.1: Subjekty, začlenené do oblastných DMO podľa krajov ku 31.1.2014

	Obec	a.s.	s.r.o.	Nezisková organizácia	Fyzická osoba	Vysoká škola	Stredná škola	Σ
PO kraj	39	4	24	5	3	0	0	75
KE kraj	15	8	29	8	3	1	0	64
BB kraj	81	10	51	27	17	1	2	189
BA kraj	22	10	46	19	13	1	1	112
TN kraj	18	10	26	7	23	0	1	85
TR kraj	14	6	9	4	1	0	0	34
ZA kraj	52	15	30	8	17	0	1	123
NR kraj	1	1	1	2	0	0	0	5
Σ	242	64	216	80	77	3	5	687

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe údajov z registra oblastných organizácií cestovného ruchu Ministerstva dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky

Tabuľka č.1 obsahuje údaje o zastúpení jednotlivých subjektov v členskej základni oblastných DMO na Slovensku. Údaje boli získané z príslušného registra.

Z metodického hľadiska je nutné povedať, že za neziskové organizácie boli označené najmä organizácie tretieho sektora, avšak boli sem zahrnuté aj organizácie verejného sektora s výnimkou škôl a školských zariadení. V pomere približne 85:15 však prevažujú organizácie tretieho sektora. Je zaujímavé, že do aktivít oblastných DMO sa zapájajú aj stredné školy

(prevažne stredné odborné školy) a vysoké školy, resp. fakulty (napr. Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici), na ktorých sa vyučuje problematika cestovného ruchu, alebo regionálneho rozvoja.

V tabuľke č.1 boli rovnako rozlíšené aj akciové spoločnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. V grafe č.1 však budú tieto dve skupiny subjektov označené kumulatívnym pojmom „podniky“.

V tabuľkách č.2 a 3 nižšie je uvádzaná vertikálna analýza členskej základne oblastných DMO v dvoch rozmeroch. Pre dodržanie prehľadnosti bol každý rozmer prezentovaný v osobitnej tabuľke.

Tabuľka č.2 prezentuje podiel jednotlivých subjektov príslušnej skupiny na celkovom množstve na Slovensku. Možno v nej zistiť napríklad má počet obcí v Žilinskom kraji na členskej základni obcí oblastných DMO na Slovensku predstavuje 21,49%.

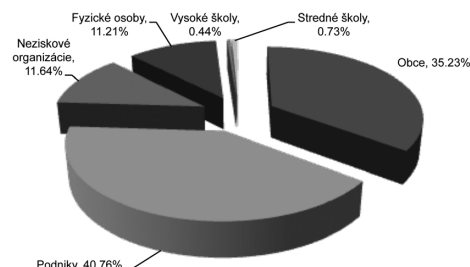
Tabuľka č.2: Subjekty, začlenené do oblastných DMO podľa krajov ku 31.1.2014 – vertikálna analýza I.

	Obec	a.s.	s.r.o.	Nezisková organizácia	Fyzická osoba	Vysoká škola	Stredná škola	Σ
PO kraj	16,12%	6,25%	11,11%	6,25%	3,90%	0,00%	0,00%	10,92%
KE kraj	6,20%	12,50%	13,43%	10,00%	3,90%	33,33%	0,00%	9,32%
BB kraj	33,47%	15,63%	23,61%	33,75%	22,08%	33,33%	40,00%	27,51%
BA kraj	9,09%	15,63%	21,30%	23,75%	16,88%	33,33%	20,00%	16,30%
TN kraj	7,44%	15,63%	12,04%	8,75%	29,87%	0,00%	20,00%	12,37%
TR kraj	5,79%	9,38%	4,17%	5,00%	1,30%	0,00%	0,00%	4,95%
ZA kraj	21,49%	23,44%	13,89%	10,00%	22,08%	0,00%	20,00%	17,90%
NR kraj	0,41%	1,56%	0,46%	2,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,73%
Σ	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Najdôležitejšiu informáciu poskytuje posledný stĺpec, ktorý označuje ako sa podieľa počet členov oblastných DMO v danom kraji na celkovom počte členov oblastných DMO na Slovensku. Možno konštatovať, že najmenší podiel vo všetkých skupinách vykazuje Nitriansky kraj. Je to determinované skutočnosťou, že sa v ňom nachádza len jedna oblastná DMO s piatimi členmi. Najvýznamnejšiu členskú základňu možno nájsť v Banskobystrickom kraji, ktorá tvorí až 27,51% z celkového počtu členov oblastných DMO na Slovensku.

Graf č.1: Členovia oblastných DMO na Slovensku k 31.1.2014



Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka č.3 prezentuje vertikálnu analýzu v rámci jednotlivých krajov. Možno z nej zistiť, aký podiel tvorí skupina subjektov (uvedená v stĺpcoch) na celkovom počte členov oblastných DMO v danom kraji. Posledný riadok obsahuje podiel skupín subjektov v rámci Slovenska. Možno konštatovať, že najviac členov tvoria podniky. Ide o 40,76% z celkového počtu subjektov. Možno to zistiť sčítaním tretieho a štvrtého stĺpca tabuľky (9,32% + 31,44%). Najmenší podiel má školstvo s relatívnym zastúpením 1,17% (0,44% + 0,73%). Obce tvoria tretinu celkového počtu subjektov, zastúpených v oblastných DMO. Štatisticky významné zastúpenie majú aj fyzické osoby. Možno konštatovať, že nie vždy ide o fyzické osoby – podnikateľov.

Tabuľka č.3: Subjekty, začlenené do oblastných DMO podľa krajov ku 31.1.2014 – vertikálna analýza II.

Zdroj: Vlastné spracovanie

	Obec	a.s.	s.r.o.	Nezisková organizácia	Fyzická osoba	Vysoká škola	Stredná škola	Σ
PO kraj	52,00%	5,33%	32,00%	6,67%	4,00%	0,00%	0,00%	100%
KE kraj	23,44%	12,50%	45,31%	12,50%	4,69%	1,56%	0,00%	100%
BB kraj	42,86%	5,29%	26,98%	14,29%	8,99%	0,53%	1,06%	100%
BA kraj	19,64%	8,93%	41,07%	16,96%	11,61%	0,89%	0,89%	100%
TN kraj	21,18%	11,76%	30,59%	8,24%	27,06%	0,00%	1,18%	100%
TR kraj	41,18%	17,65%	26,47%	11,76%	2,94%	0,00%	0,00%	100%
ZA kraj	42,28%	12,20%	24,39%	6,50%	13,82%	0,00%	0,81%	100%
NR kraj	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100%
Σ	35,23%	9,32%	31,44%	11,64%	11,21%	0,44%	0,73%	100%

PRÍNOSY DMO

Koncepcia manažmentu cieľového miesta prostredníctvom DMO je *spotrebiteľsky orientovaná* (Varraet al., 2012, s.2). Všetky aktivity DMO sú smerované na audit zdrojov územia, identifikáciu požiadaviek spotrebiteľa a následné uspokojenie jeho potrieb. Výhoda je najmä zvýšenie návštevnosti oblasti, následné zvýšenie obratu producentov zainteresovaných, aj

nezainteresovaných v DMO, investície do (technickej, ale aj sociálnej) infraštruktúry územia, z čoho plynie úžitok aj rezidentom územia.

Fyallet al. (2012) definujú vo svojom článku určité charakteristiky DMO, z ktorých možno odvodiť výhody. Medzi ne patria napríklad: (1) vysoká špecializácia podnikov, (2) vzájomná blízkosť účastníkov, (3) nízke riziko, (4) vysoká miera učenia (transfer poznatkov), (5) vysoká miera dôvery účastníkov a pocit záväzku voči komunite, (6) vysoká dynamika odvetvia, (7) systém tvorby hodnoty¹⁶, (8) organizačné zakotvenie¹⁷, (9) vzájomné poznanie a rešpekt medzi účastníkmi a (10) zjednodušené, trhovo-orientované spravovanie.

Prínosy existencie DMO možno teda zhrnúť do nasledovných bodov:

1. DMO integruje záujmy mnohých ekonomických subjektov, pôsobiach na území a dokáže ich usmerniť žiadaným smerom
2. Aktivity DMO zvyčajne vyúsťia do tvorby „balíčkov produktov“, na ktorých tvorbe a poskytovaní sa podieľa viacero subjektov, zainteresovaných v organizácii
3. Aktivity DMO majú multiplikačný efekt. Rozvíjajú ďalšiu spoluprácu medzi zainteresovanými subjektmi (napr. rozvinutie rozvojovej intersektorovej interkomunálnej spolupráce)
4. Aktivity DMO prispievajú ku zvýšeniu kvality života obyvateľstva prostredníctvom nepriamych a indukovaných efektov¹⁸ (napr. obec sa rozhodne udržiavať stanovenú kvalitu miestnych komunikácií, zvyšujú produkciu, príjmy a pod)

NEGATÍVA DMO

Jednou z dôležitých nevýhod prevádzkovania DMO je najmä *riziko generovania príliš vysokých transakčných nákladov* (Laesser – Beritelli, 2013, s.48). DMO v sebe integruje mnoho subjektov a ich záujmov. Vyjednávacie procesy môže byť občas zdĺhavý, čo môže mať negatívny dopad nielen na udržanie nákladovej efektivity jednotlivých podnikov a DMO, ale je potrebné brať do úvahy aj alternatívne náklady a výnosy.

Ďalšou nevýhodou je *riziko neschopnosti dosiahnuť konsenzus*. Ako hovoria Jamal – Getz (1995, s.200-201), pokiaľ nie sú stanovené dostatočne jasné a záväzné pravidlá, môže byť pre účastníkov spolupráce problém zhodnúť sa na jednotlivých aktivitách, prostredníctvom ktorých by sa mali naplniť stanovené ciele DMO.

Ako najdôležitejšie negatívum DMO v podmienkach SR delege lata však možno považovať *nemožnosť zvoliť si právnu formu DMO*. Ako uvádza Janeček (2013), najvhodnejšia forma pre DMO je buď záujmové združenie právnických osôb, alebo organizácia tretieho sektora. Subjekty si naozaj môžu založiť DMO aj v inej forme, avšak v takom prípade je pravdepodobné, že voči nim nebudú uplatňované rovnaké pravidlá pri podpore zo strany verejných rozpočtov, ako v prípade organizácií cestovného ruchu podľa zákona o podpore cestovného ruchu.

ZÁVER

Predkladaný článok poukázal na význam spolupráce aktérov rozvoja územia a význam alternatívnych nástrojov rozvoja územia. Existuje predpoklad, že vzhľadom na trend decentralizácie kompetencií štátu na obce a znižovanie finančnej kapacity obcí budú tieto hľadať alternatívne cesty ako postupne navyšovať objem verejných služieb, poskytovaných obyvateľstvu územia v ich správe a ako zahájiť a udržiavať procesy rozvoja územia. Z výskumu, ktorý bol autorom predkladaného článku realizovaný, vyplýva skutočnosť, že organizácie destinačného manažmentu sa javia, popri ďalších formách spolupráce, ako vhodný nástroj rozvoja, ktorý zlepšuje nielen ekonomickú, ale aj sociálnu stránku vymedzenej oblasti.

LITERATÚRA

1. ALIÓ, Á. – GALLEGO, A. 2002. Civicities in environmental local planning. A contribution from a participative search in the metropolitan area of Barcelona. In: *GeoJournal*, Vol.56, p. 123-134, ISSN 0343-2521
2. BLAIN, C. et al. 2005. Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. In: *Journal of Travel Research*, Vol. 43, p. 328-338, ISSN 1552-6763
3. DÁVID, L. – TÖZSÉR, A. 2009. Destination Management in Hungarian Tourism. In: *Applied Studies in Agribusinesses and Commerce*, Vol.3, No.5-6, p. 81-84, ISSN 1789-7874
4. FYALL, A. et al. 2012. Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. In: *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.1, Issues 1-2, p. 10 – 26, ISSN 2212-571X
5. GRŽINIĆ, J. – SAFTIĆ, D. 2012. Approach to the Development of Destination Management in Croatian Tourism. In: *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, Vol.17, No.1, p. 59-74, ISSN 1846-3363
6. GÚČIK, M. 2000. Základy cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2000. 152 s. ISBN 80-8055-355-6
7. GÚČIK, M. 2011. Cestovný ruch – Politika a ekonomia, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. 189 s. ISBN 978-80-89090-98-3
8. GÚČIK, M. 2012. Manažment cieľového miesta cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2012. 219 s. ISBN 978-80-8141-025-3
9. GÚČIK, M. a kol. 2006. Manažment cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2006. 224 s. ISBN 80-88945-84-4
10. GÚČIK, M. a kol. 2007. Manažment regionálneho cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: Dali-BB, s.r.o., 2007. 290 s. ISBN 978-80-89090-34-1
11. GÚČIK, M. a kol. 2011. Marketing cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2000. 264 s. ISBN 978-80-89090-85-3
12. JAMAL, T. B. – GETZ, D. 1995. Collaboration Theory and Community Tourism Planning. In: *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No.1, p. 186-204, ISSN 0160-7383
13. JANEČEK, P. 2013. Rok 2013 a organizace destinačního manažmentu, In: Mičudová, K. (Ed.): *Trendy v podnikání 2013. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni*, 2013. ISBN 978-80-261-0321-9
14. KMECO, Ľ. 2003. Sociálno-ekonomické účinky mestského cestovného ruchu na Slovensku, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2003. 146 s. ISBN 80-8055-765-9
15. KONEČNÁ, A. 1999. Rozvoj cestovného ruchu v regióne. Konceptia rozvoja cestovného ruchu v stredisku cestovného ruchu., 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 1999. 192 s. ISBN 80-225-1149-8
16. LAESSER, CH. – BERITELLI, P. 2013. St. Gallen Consensus on Destination Management. In: *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.2, Issue 1, p. 46 – 49, ISSN 2212-571X
17. LAPUCCI, A. – LOMBARDO, S. – PETRI, M. – ROTONDA, M. 2009. A Participative Multi Agent System for Urban Sustainable Mobility. In: Murgante, B. – Borruo, G. – Lapucci, A. (Eds.) *Geocomputation and Urban Planning*, Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p. 255-279, ISBN 978-3-540-89929-7
18. MAIER, G., TÖDTLING, F. 1998. Regionálna a urbanistická ekonomika 2. Regionálny rozvoj a regionálna politika, 1.vydanie. Bratislava: Elita, 1998. 320 s. ISBN 80-8044-049-2
19. MARTÍNEZ, M. 2011. The Citizen Participation of Urban Movements in Spatial Planning: A Comparison between Vigo and Porto. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.35.1, p. 147-171, ISSN 1468-2427
20. McALISTER, R. 2010. Putting the 'Community' into Community Planning: Assessing Community Inclusion in Northern Ireland. In: *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol.34.3, p. 533-547, ISSN 1468-2427
21. MEZEI, K. A. 2009. Tourist Destination Management. In: *Revista de Turism*, Vol.8 p. 52-58, ISSN 1844-2994
22. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky; Register krajských organizácií cestovného ruchu, [online] [cit. 22.9.2014]. Dostupné: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117861>

23. Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky; Register oblastných organizácií cestovného ruchu, [online] [cit. 22.9.2014]. Dostupné: <http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=117872>
24. PEARCE, D. G. – SCHÄNZEL, H. A. 2013. Destination Management: The tourists' perspective. In: *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol.2, Issue 2, p. 137-145, ISSN 2212-571X
25. PIKE, S. – PAGE, S. J. 2014. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. In: *Tourism Management*, Vol. 41, p. 202-227, ISSN 0261-5177
26. POMPUROVÁ, K. 2013. Atraktivnosť Slovenska ako cieľového miesta cestovného ruchu, 1.vydanie. Banská Bystrica: EF UMB, 2013. 158 s. ISBN 978-80-557-0529-3
27. ŠANTRŮČKOVÁ, M. – WEBER, M. – LIPSKÝ, Z. – STROBLOVÁ, L. 2013. Participative landscape planning in rural areas: A case study from Novorodsko, Žehušicko, Czech Republic. In: *Futures*, Vol.51, p. 3-18, ISSN 0016-3287
28. THE WORLD TOURISM ORGANIZATION. 2007. A Practical Guide to Tourism Destination Management, 1.vyd. Madrid: The World Tourism Organization, 2007. 150p. ISBN 978-92-844-1243-3
29. TIGU, G. 2012. New Challenges for Tourism Destination Management in Romania, In: Kasimoglu, M – Avdin, H. (Ed.): *Strategies for Tourism Industry – Micro and Macro Perspectives*. In Tech, 2012. p. 167-184 ISBN 978-953-51-0566-4
30. VARRA, L. et al. 2012. Innovation in Destination Management: social dialogue, Knowledge Management processes and Servant leadership in the Tourism Destination Observatories. In: *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, Vol.41, p. 375-385, ISSN 1877-0428
31. Zákon č.523/2004 Z.z. o rozpočtových pravidlách verejnej správy v znení neskorších predpisov
32. Zákon č.539/2008 Z.z. o podpore regionálneho rozvoja v znení neskorších predpisov
33. Zákon č.91/2010 Z.z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov

KONTAKT:

Mgr. Ladislav Poliak

Katedra verejnej ekonomiky a regionálneho rozvoja

Ekonomická fakulta

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10

975 90 Banská Bystrica

e-mail: ladislav.poliak@umb.sk

RECENZOVAL: Doc. JUDr. Daniela Nováčková, PhD.

¹² Bližšie o problematike cieľového miesta pojednáva napríklad štúdia Pompurovej (2013)

¹³ Kmeco (2003, s.13-21) uvádza ekonomické a sociálne dopady cestovného ruchu na územie, z ktorých vyplýva jednoznačný prím pre územnú samosprávu, ako správcu územia.

¹⁴ Z anglického „Destination Management Organization“

¹⁵ O členstvo môže v zmysle §21 ods.1 požiadať aj fyzická osoba, „ktorá podniká, alebo pôsobí na jej území“. Oblastné DMO teda splňajú požiadavku zapojenia širokého spektra subjektov.

¹⁶ Pridaná hodnota vytvorená kooperáciou je vyššia, než keby ponúkali jednotlivé subjekty svoje produkty osamotene.

¹⁷ Inštitucionalizácia vzťahov medzi subjektmi, tvorba procesu riadenia.

¹⁸ Bližšie ku vplyvu nepriamych a indukovaných efektov cestovného ruchu na rozvoj územia napr. Gúčík (2011, s.118-119)

Z PROJEKTOV PRÁC A ŠTÚDIÍ MLADÝCH MANAŽÉROV A ŠTUDENTOV

Slovenská akadémia manažmentu (SAM), o.z., organizuje každoročne súťaž o najlepšie študentské práce, viažuce sa na rôzne univerzitné študijné aktivity. Spomedzi najlepších vyberá pracovná skupina predstavenstva SAM také, ktoré sa postupne zverejňujú v našom časopise. V tomto prípade zverejňujeme prácu, ktorá bola medzi poprednými v súťažnom období 2013/2014. Zaoberá sa s témou, ktorá je nielen zaujímavá, ale časovo aj veľmi aktuálna.,

MÉDIÁ, INFORMÁCIE A ZNEUŽÍVANIE INFORMÁCIÍ V GLOBÁLNOH SVETE

Matej SVRČEK, vedúci tímu

ABSTRAKT: Médiá vystupujú ako hlavní sprostredkovatelia údajov a informácií, teda majú obrovský vplyv na spoločnosť ako celok, ako aj na každého jednotlivca. Otázka zneužívania je teda skutočne namieste, keďže dopad zneužívania by bol naozaj rozsiahly. K médiám patria periodická tlač, rozhlasové a televízne vysielanie a stále častejšie aj internet. Pojem informácia pochádza ešte z latinčiny, pričom preklad znamená oznámenie, prenášanie oznamu, ale aj poučenie, opísanie a šírenie sa okrem médií aj ústnym podaním, komunikáciou.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: médiá, zneužívanie, informácia

ABSTRACT: The media as the main intermediaries of data and information thus have a huge impact on society as a whole as well as on each individual. The issue of misuse is therefore actually in place, since the impact of it would be really extensive. The media include periodic press, radio and television broadcasting, and increasingly the Internet. The concept of information originates from Latin, and means notice, transfer of notice, but also the lessons learned, and description. It disseminates, in addition to media also orally, by communication.

KEYWORDS: media, misuse, information

ÚVOD

Zneužívanie médií a informácií, téma, s ktorou sa dnes stretneme na každom kroku. Téma, ktorej je venovaná pozornosť aj zo samotných médií. Čo však pod týmto nie veľmi lichotivým pojmom rozumieme? Niekoho by mohlo napadnúť, že médiá sa napríklad stali prostriedkom na ovplyvňovanie ľudí z politického hľadiska, to znamená „bombardovanie“ ľudí predvolebnými kampaňami, či dokonca klamanie ľudí, ich využívanie vo svoj vlastný prospech. Možno niekoho napadne, že sú nástrojom na ovplyvnenie z obchodného hľadiska ako napríklad teleshopping a rôzne reklamy, pútače, ktorým je človek – okrem možno pár šťastlivcov, ktorý

žijú v domorodých kmeňoch v strede pralesov, na južnom alebo severnom póle, alebo len mimo „civilizácie“ – vystavený každý deň napríklad pri ceste do práce, v obchode alebo aj doma. Alebo je to napríklad šikana, ktorá sa deje prostredníctvom dnes rozšírených sociálnych sietí – v práci alebo v škole.

Sociálne siete ako novodobý fenomén poskytujú veľa možností na takéto zneužívanie, napríklad až 9 % manažérov využije proti svojim podriadeným informácie, ktoré si o nich zistia na týchto sociálnych sieťach, alebo dokonca mladšia generácia, ktorá má dnes pomerne ľahký prístup k internetu, sa osočuje na týchto sieťach – obeť najčastejšie spolužiaci – sú terčom výsmechu a teda toho, čo dnes nazývame kyberšikana. Všetky tieto, dalo by sa povedať, druhy zneužívania sú naozaj skutočné a v dnešnom globalizovanom svete existujú a ich rozsah narastá.

Médiá a informácie súvisia samozrejme aj s manažmentom. Napríklad pri riadení, čím kompetentnejšie vieme určiť, aké informácie pre uplatňovanie riadiacich funkcií potrebujeme, čím jednoznačnejšie vieme identifikovať ich dostupné zdroje a čím je čas ich získania a využitia kratší, tým je výsledok procesu uplatňovania riadiacich funkcií v manažmente priaznivejší. Čiže funkcia triedenia a využívania informácií a médií je pre manažérov, ale aj pre nás, pre všetkých veľmi dôležitá, keďže triedenie je v dnešnom čoraz viac informáciami presýtenom svete čím ďalej, tým ťažšie.

Nasledujúci príspevok má rozvinúť históriu médií, aby sme videli, ako sa vyvinuli dnešné médiá, ako vyzerali ich predkovia a pochopili, že aj v minulosti boli ľudia vystavení účinkom „primitívnych médií“ a mali prístup k informáciám, samozrejme nie v takom rozsahu ako dnes. Ďalej sú vysvetlené pojmy médiá a informácie aby sme pochopili ako fungujú. No a nakoniec je potrebné dozvedieť sa niečo viac o účinkoch médií a informácií, o ich zneužívaní a uvedených je aj zopár príkladov. Verím, že tieto ciele sa podarí naplniť.

I. ŠÍRENIE INFORMÁCIÍ, VÝVOJOVÉ ŠTÁDIÁ FORIEM MÉDIÍ A ICH OBMENY V ČASE (autor Martina Štefaničková)

*„Vše, co víme o naší společnosti a o našem světě,
poznáváme prostřednictvím médií.“
(N. Luhmann)*

Cieľom tejto časti projektu je priblížiť formy šírenia informácií a vývoj médií od ranných počiatkov po súčasnosť. Samotná medziľudská komunikácia je v danom čase a na určitú vzdialenosť oveľa staršia ako médiá. I keď sa v najskorších dobách nedá hovoriť priamo o médiách, spomeniem pár zlomových období, kedy sa informácie šíрили podaním od najjednoduchšej ústnej formy až po súčasný fenomén, internet.

Proces komunikácie bol neoddeliteľnou súčasťou organizácie dávnych spoločností. Informácie sa v praveku šíрили slovom. Členovia vtedajších kmeňových zoskupení si boli relatívne rovní, neexistovala deľba práce a ľudia si tovary nevymieňali. Aj keď mali prirodzenú potrebu medzi sebou komunikovať, existencia médií nebola opodstatnená. Prenos informácií nevyhnutne potrebných pre život, ktorých cieľom bola výchova a vzdelávanie, šíril medzi sebou nepochybne aj druh *homo sapiens*, praveký človek. Na to, aby bol zdatným lovcem, potreboval informácie od iných členov svojej komunity získaných najprimitívnejšou interpersonálnou formou – od úst k ústam.

Prvým predchodcom „pramédia“, i keď nie v pravom slova zmysle, lebo informácia bola sprostredkovaná písomnou formou a nie masovo, boli počas stredoveku hlinené doštičky

pochádzajúce z oblastí prvých ľudských civilizácií. Napríklad staroveké civilizácie Mezopotámie, starého Egypta, Číny, Kréty a Mykén vyrábali tovar, ktorý sa stával predmetom obchodovania. Jeho cenu dohadovali nielen ústne, ale písali ju na hlinené tabuľky. Tie boli hmotným nositeľom informácie.

Sofistikovanejšie formy výmeny informácií sa spájajú s antickou, kedy na základe spoločenskej delby práce vznikali prebytok tovarov, ktoré ľudia chceli predať nalákaním čo najväčšieho počtu potenciálnych zákazníkov. V knihe od pána Pavla Horňáka som sa dočítala, že masovú informovanosť zabezpečovali v období antikymestský vyvolávači, tzv. heroldi, ktorí poskytovali informácie obyčajným ľuďom (napr. nariadenia panovníka).

Informovanosť by sa nešírila v širšom meradle bez vynájdenia knižnice v roku 1445 Johannesom Gutenbergom. Pohyblivým písmom a kvalitnejšou tlačiarenskou čerňou urobil tento človek prevrat v oblasti komunikácie. Vynález spôsobil zrod nových, tlačených nositeľov informácií ako novín, plagátov, ponukových zoznamov, oznámení a pod. Produkcia väčšieho množstva kníh mala len krôčik od zakladania prvých knižníc. Od vynájdenia knižnice ubehlo takmer dvesto rokov, než sa objavil nový fenomén podobajúci sa novinám – letáčky so správami o udalostiach dôležitých pre medzinárodný obchod. Noviny sa stali masovým médiom až v 20. storočí, kedy začali pravidelne oslovovať väčšinu populácie, nielen určitú vrstvu.

Ďalším médiom, bez ktorého by sme si sotva predstavili zaznamenávanie rôznych subjektov, objektov a udalostí je fotoaparát a s ním súvisiaca fotografia. Prvá bola vytvorená v roku 1826 francúzskym vynálezcom Josephom Nicéphorem Niépcom a vytvárala sa celých 8 hodín. Pán William Fox Talbot zdokonalil a urýchlil tento priebeh, čo bolo len krôčikom k prvým farebným fotografiám.

Človek sa odjakživa pokúšal komunikovať na väčšiu vzdialenosť ako mu dovoľovali jeho zmysly, mal potrebu vymyslieť niečo sofistikovanejšie. A ak prichádza na scénu telegraf – najstarší spôsob prenosu kódovaných správ v podobe signálov. Prvého elektrostatičného predchodcu telegrafu predstavil v roku 1753 Charles Morrison. Zaujímavý bol priebeh posielania správ, kedy z Leydenskej fľaše natiahol drôtičky k 26 malým papierikom, na ktorých boli jednotlivé písmená abecedy. Elektrostatičný náboj na určitý papierik, resp. písmeno znamenal jeho otočenie. Ďalším dôvodom zdokonalenia telegrafu bola smutná správa o smrti manželky Samuela F. B. Morseho, ktorá sa k nemu dostala až po 14 dňoch. Táto udalosť ho inšpirovala k vytvoreniu kódu pozostávajúceho z bodiek a čiarok. Takto vznikla Morseho abeceda.

Priamym predchodcom rádia bol vyššie spomenutý elektrický telegraf. Prvým rádioamatérom na svete bol Dr. Mahlon Loomis z Washingtonu, ktorý v roku 1945 vyslal zrozumiteľné telegramy na vzdialenosť 23 km. Myšlienka spájajúca sa s vysielaním pre masové publikum vznikla v období medzi rokmi 1920 a 1926, kedy inžinier spoločnosti Westinghouse Electric Corp. vysielal večerné a víkendové sekcie pre svojich spolupracovníkov. Spoločne s Frankom Conradom vymysleli silnejšiu vysielačku, prostredníctvom ktorej si asi 1000 ľudí vypočulo meno vtedajšieho novozvoleného prezidenta USA. V priebehu pár mesiacov začala spoločnosť Westinghouse predávať prvé rozhlasové prijímače po 25 dolárov. Vďaka rádiu sa správy šírili oveľa rýchlejšie ako prostredníctvom novín. V roku 1926 bolo predaných vyše 5 miliónov rozhlasových prijímačov a ich počet stále narastal. Zaujímavou informáciou bola pre mňa skutočnosť, že Francúzsko začalo pravidelné vysielanie z Eiffelovej veže v roku 1922 a len o rok neskôr sa zaviedlo aj v Československu.

Ďalším stupňom vývoja médií bol film. V roku 1878 nafotil Eadweard Muybridge sériu statických fotografií pomocou 24 fotoaparátov. Obrázky usporiadal a vytvoril tak pohyblivý

„mini film“. O nejakú dobu neskôr predviedli francúzski bratia Lumierovci prístroj, ktorý umožnil nasnímať zábery a premietiť tak film pre viacerých divákov na bielu stenu. Predstavenie sa skladalo z 11 krátkych filmov s témami každodenného života a diváci museli za možnosť pozrieť si túto sériu filmov zaplatiť.

Od prelomu 19. a 20. storočia kinematografia napreduje milovými krokmi a stále sa teší veľkej obľube. No fenoménom dnešnej doby sa stal jednoznačne internet. Vďaka elektronickej pošte, prenosom súborov, elektronickým konferenciám, globálnym vyhľadávacím cez celosvetovú počítačovú sieť WorldWide Web máme možnosť šírenia a sprostredkovania informácií. Človek dnešnej doby by si svet bez internetu vedel predstaviť len veľmi ťažko, pretože ten sa stal súčasťou každodenného života. Dôvodom obľúbenosti internetu je aj fakt, že predstavuje rozhlas, film i televíziu v jednom integrovanom celku:

„Integrovaná komunikácia je orchester, v ktorom správne naladené nástroje vytvoria novú kvalitu – súzvuk aj pre toho najnáročnejšieho človeka.“
(Hornák, P., 2010)

II. INFORMÁCIE A MÉDIÁ V GLOBÁLNOH SVETE (autor Tomáš Salini)

„Ani najusilovnejšie čítanie alebo memorovanie vám neprinesie v živote úspech. Záleží na pochopení a využití múdrej myšlienky.“
(Bob Proctor)

Informácia ako taká, už dávno neznamená len posolstvo, zvesť. Hlavne v súčasnosti, v čase globalizácie a pri prechode k Novej ekonomike, naberať pojem informácia úplne nové rozmery. Existuje viacero teórií, ktoré rozoberajú ich podstatu a využiteľnosť ako pre podnikateľské subjekty, tak aj pre jednotlivcov našej spoločnosti. Čo vlastne znamená pojem informácia?

SIGNÁLNA PODSTATA INFORMÁCIÍ

Táto teória prikladá informácii obrovský význam. Dokonca ju povyšuje až na jednu z 3 entít. Všeobecne sa za pravdivý považuje poznatok, že kým hmota predstavuje masu a pohyb predstavuje energia, tak usporiadanosť pohybu masy predstavuje práve informácia. Ide teda o istý vzťah, interakciu medzi objektmi. Tento vzťah musí dosiahnuť istú energetickú medznú hranicu aby bola informácia schopná preskočiť z jedného objektu na druhý. Informácia dokáže teda uviesť do pohybu reálne javy a má teda obrovskú silu. Avšak naskytá sa otázka: Má informácia materiálny alebo nemateriálny charakter? Zásadná informácia ako matérie argumentujú práve jej obrovskou silou. Ako to ale naozaj je? My pokladáme informáciu ako signál. Nemusí ísť teda nevyhnutne len o písomné či ústne informácie. Informáciou môže byť napr. aj elektrický impulz, rádiové vlny atď.

INFORMÁCIA AKO POJEM

Informácia predstavuje teda istú interakciu medzi objektmi. Avšak podrobnejším vysvetlením sa zaoberá veda Semiotika, ktorá rozlišuje 3 aspekty oznámenia:

- Syntaktický aspekt sa zaoberá fyzickou stránkou oznámenia, respektíve abecedou a ďalšími znakmi.

- Sémantický aspekt skúma význam oznámenia pre samotný objekt. Konkrétne ide o skúmanie zmyslu, zrozumiteľnosti a významovosť pre konkrétny subjekt.
- Pragmatický aspekt sa zaoberá samotnou užitočnosťou oznámenia pre príjemcu.

Informácia na rozdiel od pojmov ako oznámenie, vedomosť, údaj, poznatok, naplňa všetky 3 aspekty. Ale čo vlastne znamená informácia pre nás, pre subjekty? Vždy bolo snahou firiem a jedincov získať čo najviac informácií. Avšak dnes, v čase internetu, máme informácií možno až príliš. Práve preto sa v súčasnom ponímaní kladie dôraz skôr na kvalitatívnu stránku informácií. Totiž prílišné zahltenie nepodstatnými informáciami spôsobuje práve zníženie efektívnosti a zvýšenie nákladov na ich spracovanie.

MASMÉDIUM AKO POJEM

„Médiá svojím spôsobom v podstate reflektujú skutočnosť, potom postmoderné mediálne relativizovanie dobra a zla do istej miery formuje svedomie ľudí a tým spätne ovplyvňuje našu každodennú realitu. Je to taký bludný kruh.“
(Juraj Drobný)

O masových médiách sa v dnešnej dobe hovorí pomerne často. Väčšinou sa pod nimi rozumejú: periodická tlač, rozhlasové a televízne vysielanie a stále častejšie aj internet, ktorý do danej skupiny jednoznačne patrí. Medzi spoločné znaky masmédií môžeme zaradiť: obsahovú univerzálnosť, veľkú popularitu a v zásade verejnú povahu. Poznáme 2 hlavné schémy masovej komunikácie. Vždy ide o prenos údajov jedného centra k viacerým príjemcom. V tomto sú oba modely totožné. Ďalej sa už ale rozchádzajú. Kým klasické poňatie vníma príjemcov ako izolované jednotky, ktorých vzájomné interakcie kvôli médiám zanikajú, pri druhom poňatí interakcie medzi prijímateľmi nezanikajú, dokonca sa vplyvom masových médií ich rozsah zväčšuje. Ktorá koncepcia je ale pravdiviejšia, je otázne. Iné vysvetlenie ponúka koncepcia „masifikovanej spoločnosti“. Tento pojem sa spája s vysoko industrializovanými, urbanizovanými a byrokratizovanými spoločnosťami, v ktorých jedinec stráca možnosť naplnenia svojej neopakovateľnej existencie v spoločnosti a stáva sa ovplyvňovanou, atomizovanou a izolovanou jednotkou. Je manipulovaný mechanizmami spoločnosti, ktorú riadi politická, ekonomická entita. Stáva sa jednou z radu bezmocných figúrok.

ŠTYRI TEÓRIE TLAČE

V 50. rokoch 20. storočia odprezentovala trojica autorov z USA: Peterson, Schramm a Sieber, svoju teóriu, ktorá vysvetľuje rozdielnosť medzi jednotlivými mediálnymi systémami. V záseade rozlišujú libertariánsku teóriu, teóriu sociálnej zodpovednosti, autoritárskej teórie a sovietskej teórie. Z nich sa postupne sformovali 3 modely mediálnych systémov, a to: stredomorský alebo aj polarizované pluralitný model, severo/stredoeurópsky alebo model demokraticko-korporatívny, severoatlantický alebo liberálny model. Z nich vyplýva hlavne to, že médiá majú v rôznych krajinách rôznu podobu. Ani globalizácia nezaručuje homogenitu médií. Priamy vplyv na médiá má štátne usporiadanie, politický systém, história a kultúra danej krajiny.

MÉDIÁ AKO MOTOR GLOBALIZÁCIE

Médiá zabezpečujú prenos informácií, čím výrazne prispievajú k rozmachu globalizácie. Do značnej miery môže za tento jav vedecko-technický pokrok, vďaka ktorému sa internet stal

fenoménom súčasnosti. Avšak rozhodujúcim je, akým spôsobom sú masmédiá využívané. Je ovplyvňovanie verejného myslenia správnou cestou? O následkoch týchto vplyvov sa oboznámime v ďalšej kapitole.

III. VPLYV A ÚČINKY MÉDIÍ V GLOBÁLNOH SVETE

(autor Christine Serhanová)

„V dnešnom svete už tri piliere moci, ako ich usporiadal v 18. storočí Montesquieu – zákonodarná, výkonná a súdna – neplatia. V skutočnosti je dnes prvou mocou ekonomika a druhou mediálna moc. Až po nich nasledujú zvyšné tri, s ktorými sú však médiá prepojené ako neviditeľnou pupočnou šnúrou.“
(Pavol Dinka)

Snaha regulovať obsah verejného diskurzu je veľmi starého pôvodu (už Sokrates bol odsúdený za tvrdenie že „kazia mládež“). Záujem odbornej i laickej verejnosti o fungovanie médií, úsilie zákonodarcov o reguláciu mediálnej komunikácie, snaha politikov preniknúť do médií, nákup reklamnej plochy za účelom ich ovplyvňovania či boj občianskych aktivít proti nadmernému (akémukoľvek) násiliu prezentovanému v médiách – to všetko je založené na jednoznačnom presvedčení, že médiá majú významný dopad, tak ako aj na jednotlivca, aj na spoločnosť. V globálnom meradle môže viesť k podporovaniu i ohrozovaniu stability spoločnosti, stimulovať alebo brzdiť sociálne zmeny od zmien štruktúrnych po technologické inovácie. Preto záujem predstaviteľov najrôznejších spoločenských skupín o médiá je založený na predpoklade, že médiá ovplyvňujú jedinca a spoločnosť – že majú význačný účinok.

VÝVOJ PREDSTÁV A VÝSKUMU O ÚČINKOCH MÉDIÍ

V posudzovaní možného účinku médií, hrajú rolu tri základné faktory:

- stav spoločnosti (prevládajúci spôsob výroby, usporiadanie času, dominujúci spôsob komunikácie, úroveň vzdelania..),
- rozvoj médií (ich technický pokrok – nové technologické „médiá“),
- rozvoj poznania spoločnosti.

Existujú 4 štádia, ktoré vykazujú stupeň usporiadaného pokroku vývoja už spomínaných účinkov:

- Fáza 1: všemocné glorifikované médiá (začiatok 20.st.)- Toto obdobie je charakteristické zdôrazňovaním moci vytvárať mienky a presvedčenia, meniť životné zvyky a aktívne ovplyvňovať chovanie Fáza veľmi mocných médií si vyžiadala označenia ako *teória magickej strely, teória podkožnej infekcie, či teória očkovania*
- Fáza 2: teórie mocných médií vystavené skúške (tridsiate až šesťdesiate roky 20.st.) – Postupom času sa povaha výskumov menila, až sa začala pripisovať médiám oveľa skromnejšia schopnosť vyvolávať plánované alebo mimovoľné účinky. Zhrnutím tejto fázy bolo konštatovanie Josepha Klappera, že, „masová komunikácia neslúži ako dostatočná príčina účinkov na publikum, ale funguje v tomto procese skôr ako súbor sprostredkujúcich činiteľov“.

- Fáza 3: znovuobjavenie mocných médií (do sedemdesiatych rokov 20.st.) – Ledva bol „nulový, či minimálny účinok“ zapísaný do literatúr, vynorilo sa množstvo bádateľov, ktorí spochybňovali predošlé obdobie a prikladali dôraz na fakt, že by nakoniec média mohli mať významné účinky a mohli by byť nástrojom pri uplatňovaní sociálnej a politickej moci.
- Fáza 4 : „dohodnutý“ vplyv médií – Toto obdobie viedlo k opäť novému pohľadu a to „sociálne konštruktivistickému“. Podľa neho najvýznamnejší účinok spočíva v konštruovaní významov a ich systematickom ponúkaní verejnosti. Verejnosť potom tieto významy na základe istej „dohody“ včleňuje do osobných hodnotových štruktúr. Nová teória je založená na dvoch bodoch : za prvé, média rámovaním obrazu reality „konštruujú“ sociálne procesy a históriu, za druhé, ľudia sami pre seba konštruujú svoj vlastný pohľad na sociálnu realitu v spolupráci so symbolickými konštrukciami ponúkanými médiami.

TYPOLÓGIA ÚČINKOV

Podľa charakteristík : Čo je ovplyvňované?, V kom?, Ako?, Do akej miery? možno deliť účinky podľa povahy na:

- *kognitívne(poznávacie) účinky* – majú schopnosť ponúkať podnety, ktoré môžu byť náučné.
- *postojové účinky* – vedia formovať postoje a názory svojich užívateľov. Bud' podporujú už existujúce postoje, alebo vytvárajú nové, teda kultivujú.
- *citové účinky* – vplyvajú na prežívanie a emocionálne rozpoloženie.
- *fyziológické účinky* – vyvolávajú rôzne procesy ľudského organizmu. Napríklad pri počúvaní slávnej hudby môže poslucháčovi naskočiť „husia koža“.

Zosilňujúci účinok- tým, že sa média venujú nejakej tematike zvýšenou pozornosťou, zdôrazňujú jej krátkodobú dôležitosť.

Potvrdzujúci účinok – keď média potvrdia niečo, o čom človek pochyboval

Nastolovanie agendy – média ovplyvňujú to, o čom a do akej miery ľudia rozmýšľajú

Lavínový účinok – s nastohovaním agendy môžu média vytvoriť falošnú predstavu o realite a tá potom ovplyvní postoje recipientov.

Bumerangový účinok – situácia, keď mediálny oznam vyvolá opačnú reakciu, než s akou bol vytváraný.

Sekundárna viktimizácia – keď sa niekto stane obeťou trestného činu, môže sa stať taktiež predmetom záujmu médií. Jedinec sa stáva obeťou dvakrát – najprv, keď sa stane terčom nezákonnej činnosti, po druhé, keď ho obťažujú novinári a ešte k tomu mu aj okolie dáva najavo nechť, odmietanie či pohrdanie.

Na prvý pohľad sa zdá byť dôležité všetko, čo sa dostáva do spoločenskej pozornosti : to znamená, o čom sa hovorí vo verejných médiach. Čím častejšie sa správa rozširuje, tým sa zdá byť dôležitejšia, respektíve sa dôležitejšou stáva. Hodnota informácií musí vyplývať z nás samých, takže nie je obsiahnutá v samotnej sprostredkovaní informácii, ale vzniká u toho kto informáciu prijíma. Média sú zrkadlom vývoja, ktorý sa odohral vo vnútri každého človeka a celej spoločnosti. Nemusíme meniť médiá, ale náš postoj. Musíme v hodnotení druhých a v hodnotení sveta nájsť cestu, ktorá nás nechá novým spôsobom preniknúť pod povrch toho podstatného, čo môžeme poznať len my – ľudia a závisí to od spoločenskej zrelosti.

ÚČINKY KOLEKTÍVNEJ REAKCIE

Za istých okolností môže nastať situácia, keď mediovaný obsah vyvolá u väčšieho počtu príjemcov des, pocit ohrozenia alebo strach a môžu viesť k skupinovej reakcii, ktorú možno označiť ako paniku, ktorá je väčšinou spôsobená neúplnými, alarmujúcimi informáciami.

Najznámejšou panickou reakciou na obsah médií bolo vysielanie rozhlasovej inscenácie vedecko-fantastického thrilleru *Vojna svetov*, ktorú pripravil podľa románu H.G.Wellsa herec a režisér Orson Welles. Inscenáciu vysielali v predvečer sviatku Všetkých svätých 31.októbra 1939. Režisér pojal príbeh originálne, a to formou živého spravodajstva o aktuálnom útoku Marťanov na USA. Rozhlasová sieť pred zahájením programu, oznámila, že sa jedná o rozhlasovú hru a počas celej inscenácie to opakovala. Napriek tomu, mnohí prepadli panike a opúšťali svoje domovy, aby sa zachránili a utekali čo najďalej.

IV. ZNEUŽÍVANIE MÉDIÍ

(autor Nikolas Ščepko)

„Nič také ako slobodná tlač neexistuje. Vy to viete, ja to viem. Nikto z Vás by sa neodvážil napísať úprimne svoj názor a aj keby by to urobil, aj tak by to neuverejnili. Každý týždeň som dostával výplatu za to, že som do novin nepísal vlastný názor. To platí pre všetkých. Kto vybočí z rady, ocitne sa na ulici a môže si hľadať novú prácu. Úloha novinárov spočíva v nehovorení pravdy, hovorení lží, prekrúcanie faktov a predávaním samého seba, svojej krajiny a rasy, za chlieb každodenný. Vy to viete, ja to viem, čo je to potom za hlúposť, pripíjať si na slobodnú tlač? Sme nástroje a bábky v rukách boháčov, ktorí zo zákulisia ťahajú za nitky. Tancujeme podľa toho ako pískajú. Naše talenty, možnosti i život sú vlastníctvom cudzích ľudí. Nie sme nič viac ako intelektuálne prostitútky.“
(John Swinton – pracovník New York Times)

Ako sme videli z citátu hlavne média môžu kontrolovať naše myslenie. Viac ako 100 rokov sú média nástrojom propagandy mocných rodín. Sú to noviny, časopisy, rádio, televízia a niektoré internetové médiá. Tieto typy médií boli a naďalej sú v rukách niekoľko málo ľudí. Najviac sa médiá zneužívajú v dvoch témach a to sú v otázke terorizmu a globálneho otepľovania. Ľudia tomu veria najmä z toho hľadiska, že sa tieto dve témy dookola objavujú v médiách a je to dokonale „naplánované“. Je známe, že priemerný človek v strednej Európe strávi 7 rokov pozeraním televízora, nie je sa čomu diviť, že pre niektorých ľudí je ťažké mať vlastné a jasné názory. Jedna štúdia z Nemecka hovorí, že len 3% obyvateľov nemajú televíziu. No ale aj tí to majú ťažké, keďže sú manipulovaní správami v metre, vlaku alebo na letisku.

Sú snáď všetci novinári bezcharakterní? Samozrejme tomu tak nie je. Mnohí ľudia risknú „nálepku – konšpirátor“ sú to odvážni ľudia, ktorí sa nevzdávajú, aj keď nakoniec prídu o prácu a majú problémy. Ako príklad uvediem kolínsku stanicu WDR, Gerhard Wisnewski a Willy Brunner, autori dokumentárneho filmu „Aktenzeichen 11.9“, kritický dokument o atentátoch z 11.9.2001. tento film redakcia prirodzene schválila, financovala aj odvysielala. Film mal veľký úspech, ale WDR vyhodila obidvoch autorov. Sú prípady , kde kritici a odvážni novinári zažili iné veci ako je prepustenie – od dobitia až po vyhrážky smrťou, zdemolovaného auta, v lupanie sa do bytu či krádež počítačov a dokladov.

Mnohí z nich si vedome vybrali svoje povolanie, pretože chceli zlepšiť svet. Proti nim, ale stojí napríklad v Nemecku, koncentrovaná hŕstka vydavateľských skupín, ktorým patria väčšinové podiely vo všetkých významných médiách.

Ďalšie príklady zo sveta:

V roku 1917 si J. P. Morgan najal 12 špičkových manažérov v obore spravodajstva, mali zistiť najvplyvnejšie novinové tituly v USA. Zistili, že stačí vlastniť väčšinu v 25 najväčších novinách. Vytvorila sa línia novín a dosadili si „svojho“ človeka. Takto mali vplyv nad politikou a verejným dianím v USA.

V Nemecku na to nie je treba ani 25 novinových vydavateľstiev. Axel Springer je najväčší vydavateľ novín a časopisov v Európe. Vlastní napríklad noviny, časopisy ako Bild, DieWelt, BerlinerWoche, TV digital, Auto Bild, TennisMagazin a mnohé ďalšie. K tomu 11 časopisov v Španielsku, 22 v Maďarsku a 14 vo Švajčiarsku.

BUDÚCNOSŤ MÉDIÍ NA INTERNETE

V roku 1450, keď Johan Gutenberg vynášiel kníhtlač, tento rok sa považuje za oficiálny rok vzniku médií. Vtedy sa ani na chvíľu neuvažovalo o internete a iných novodobých médiách. Začalo to až na prelome 80. a 90. rokov, keď sa internet dostal k širšej verejnosti prostredníctvom počítačov. Tieto novodobé „internetové“ médiá majú avšak jednu nevýhodu. Často pre internetové portály neprinášajú žiaden príjem a už vôbec nie zisk. Podľa Marthy L. Stone, analytičky nových médií z USA, je z desiatich najväčších internetových médií na svete ziskové len jedno jediné – USA Today.com. Všetky ostatné spoločnosti teda financujú prevádzku svojich webových vydaní zo ziskov z iných aktivít. Ako napr. server MSNBC.com môže produkovať veľké množstvo kvalitného multimediálneho spravodajstva len vďaka obrovským finančným tokom zo spoločnosti Microsoft, ktorá nepožaduje ich okamžitú návratnosť.

V súčasnosti médiá na internete nie sú až tak návratné ako by sa čakalo v jeho začiatkoch. Často krát sú financované z iných zdrojov. Čo sa týka zaujatia širokého spektra ľudí má to výhodu, lebo redaktori môžu komunikovať so svojimi čitateľmi v diskusiách a môžu okamžite vedieť názor na danú tému.

Taktiež ďalším pozitívom médií na internete je ekologickosť a taktiež väčšia aktuálnosť. Ale taktiež je možná väčšia manipulovateľnosť obsahu a samozrejme manipulovateľnosť s verejnou mienkou.

ZÁVER

Informácie sa šírili už aj pred vynájdením prvých médií. Bolo to síce ústne podanie, no niektoré informácie sa dali aj vyčítať – zraková komunikácia – keďže na výmenu týchto informácií sa museli subjekty stretnúť, dá sa teda povedať, že prínos takejto výmeny bol väčší, čo sa o dnešnej nepriamej interakcii povedať nedá. Informácia sa dokonca mohla šíriť aj vo výlučne zrakovej podobe (indiáni si predávali informácie dymovými signálmi). Nuž a potom sa podávanie informácií zdokonaľovalo, spočiatku to bolo cez hlinené tabuľky, reklamné pútače, knihy, noviny, fotografie a neskôr už cez prístroje ako médiá výmeny informácií (telegraf, rádio, film a internet). Nato, aby sme chápali podstatu, potrebujeme vedieť, čo sú informácie a médiá. Existujú dokonca aj teórie tlače a podľa toho modely mediálnych systémov, keďže v každom jednom sa tlač líši od tej druhej, slúži rozdielnym cieľom a má iné podoby. V súčasnosti sú účinky médií nespochybniteľné. V minulosti prebiehal výskum v štyroch fázach a mal za úlohu odhaliť tieto účinky, či teda existujú a v akom rozsahu. K pochopeniu ich dopadu potrebujeme rozlíšiť medzi jednotlivými druhmi účinkov a rovnako aj prostriedkov, metód, ktorými sa šíria, na to sa zameriava ich typológia. Bohužiaľ, účinky médií môžu viesť aj k násilnostiam, podporovaniu agresivity, narastajúcemu počtu zločinov,

nepokojom, masovej panike ba dokonca aj prispieť k občianskym vojnám, i keď nepriamo, ale môžu zvyšovať napätie a tým ovplyvniť ich načasovanie a formu. Čo je najhoršie, tieto účinky pôsobia aj na najmladšiu generáciu – deti a mladistvých, čím ďalej, tým viac a tá im v čoraz väčšom rozsahu podlieha. V poslednej kapitole sa pojednáva zneužívanie médií, je uvedených niekoľko príkladov zo sveta aj zo Slovenska a samozrejme krátky pohľad na budúcnosť médií.

Dnes si už ani neuvedomujeme, ako veľmi sme v skutočnosti médiami ovplyvňovaní a nahovárane si, že sa proti tomu vieme brániť a že nás sa to netýka. No je to v skutočnosti tak? Keď sa nad tým hlbšie zamyslíme, nie je to celkom pravda. Všetci sme v dnešnom svete vystavený týmto vplyvom, neuchránime sa pred nimi úplne a závisí od každého jednotlivca ako sa voči nim dokáže brániť – niektorí viac, niektorí menej. Najdôležitejšie však zostáva, aby si ľudia túto hrozbu vôbec uvedomili.

LITERATÚRA:

1. časť

1. Denis McQuail.: Úvod do teórie masovej komunikácie. Vydavateľstvo: Praha – Portál. Rok vydania: 2007, 640 strán. ISBN: 978-80-7367-574-5
2. Tomáš Dvořák.: Kapitoly z dejín a teórie médií. Vydavateľstvo: Praha – Akademie výtvarných umění v Praze. Rok vydania 2010, 349 strán. ISBN: 978-80-87108-16-1
3. HORŇÁK, P. Reklama: teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingovej komunikácie, Zlín: VerBuM, 2010. s. 70. ISBN 978-80-904237-3-4.)
4. Jan Jiráček, Barbora Köpplová.: Média a společnost: Stručný úvod do studia médií. Vydavateľstvo: Praha – Portál. Rok vydania 2003, 207 strán. ISBN: 80-7178-697-7
5. <http://www.fotograf.eu.sk/fotograf-historia-fotografie>
6. <http://www.mediasetbox.cz/cs/uzitecne-informace/historicky-vyvoj-medii/>
7. <http://www.quido.cz/objevy/telegraf.htm>
8. <http://radiohistoria.hu/Oldradio/main.nsf/wdocu/0000333>

2. časť

1. Ján Porvazník.: Celostný Manažment. Vydavateľstvo- Sprint dva, Bratislava 2011, 5. vydanie, 360 strán. ISBN 978-80-89393-58-9
2. Peter Baláž a kolektív: Medzinárodné podnikanie (Na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky). Vydavateľstvo Sprint dva, Bratislava 2010, 5. vydanie, 546 strán. ISBN 978-80-89393-18-3
3. Tadeusz Zasepa.: Média v čase globalizácie. Vydavateľstvo: LÚČ, Bratislava 2002, 1.vydanie , 432 strán. ISBN 80-7114-387-1
4. Daniel C. Hallin, Paolo Mancini.: Systémy médií v postmodernímsvete (Tri modely médií a politiky). Vydavateľstvo: Portál, s.r.o., Praha 2008, 1.vydanie, 368 strán. ISBN 978-80-7367-377-2
5. Jan Jiráček, Barbara Köpplová.: Masová média. Vydavateľstvo: Portál, s.r.o., Praha 2009, 1.vydanie, 416 strán. ISBN 978-80-7367-466-2
6. <http://www.jewel.sk/forum/index.php?topic=978.30;wap2>
7. <http://citaty.dovrecka.sk/archiv/id-3513>

3. časť

1. Denis McQuail.: Úvod do teórie masovej komunikácie. Vydavateľstvo: Portál. Rok vydania: 2007, 447 strán. ISBN: 9788073675745

2. UweBuermann.: Jak (pře)žít s médii. Vydavatelstvo- Poznání. Rok vydání: 2009, 1.vydanie, 240 strán.
ISBN: 978-80-86600-58-1
3. Graeme Burton, Jan Jiráček.: Úvod do studia médií. Vydavatelstvo: Barrister&Principal. Rok vydania: 2008, 392 strán.
ISBN: 8085947676

4. časť

1. Michael Morris.: Was Sie nicht wissen sollen!. Vydavatelstvo – Anchbooks. 2012, 1.Vydanie 383.
ISBN – 978-3-9814301-4-1
2. <http://povazska-bystrica.otvorene.sk/Members/redakcia/7-sposobov-zneuzivania-mestom-platenych-medii-v-predvolebnej-kampani>
3. <http://medialne.etrend.sk/tlac-spravy/babis-ma-dnes-podpisat-kupu-hospodarskych-novin.html>
4. <http://spw.blog.sme.sk/c/211886/Najhorsie-mestske-noviny-Mesacnik-Tvrdosin-%20boduje.html>
5. <http://tech.sme.sk/c/50516/aka-je-buducnost-medii-na-internete.html>

KONTAKT:

Matej Svrček, vedúci tímu
Kalinkovo 210, 900 43 Kalinkovo
Tel.: 0907 760 200
Mail: svrcek.matej1@gmail.com

RECENZOVAL: *prof. Ing. Ján Porvazník CSc.*

RECENZIA

CELOSTNÝ MANAŽMENT V PROSTREDÍ GLOBALIZÁCIE

PORVAZNÍK, J.:

(6. prepracované a doplnené vydanie), IRIS, Bratislava 2014

strán 362

ISBN 978-80-8153-029-6

Dobre známe dielo Prof. J. Porvazníka „Celostný manažment“ dostáva sa na pulty kníhkupectiev v šiestom doplnenom a prepracovanom vydaní. Ide o veľmi úspešné dielo, ktoré dôsledne prekonáva bežné praktiky v knižných vydaniach odbornej literatúry v ktorých už druhé alebo tretie vydanie sa chápe ako mimoriadna udalosť.

Ak zaradíme toto dielo Prof. Porvazníka medzi rozsiahlu paletu kníh o manažmente, a to nielen vydaných v SR, ale aj v zahraničí, tak môžeme jednoznačne konštatovať, že sa povahou spracovania manažérskej tematiky zaraďuje medzi tie špičkové, bádateľsky inovatívne. Je to predovšetkým v tom, že autor sa zaoberá s tematikou manažmentu nielen z pozície historizmu (čo je asi spôsob najčastejší v publikovaných knihách tohto zamerania), nesústreďuje sa len ani na výpočet metód a techník uplatňovaných v manažmente (čo je taktiež bežným obsahovým orientovaním sa mnohých autorov), ale najväčšiu pozornosť sústreďuje na „činnosťnú stránku manažmentu“, teda, ako sa vlastne vykonáva v praxi a kto, ako kompetentný to vykonáva. V tejto súvislosti prioritizuje „samotného manažéra“, a to s dôrazom na jeho kompetenciu pre vykonávanie tohto povolania, poslania. Túto kompetentnosť (spôsobilosť), pertraktuje nielen z aspektu aké určitá osobnosť má, či nemá, a to z pozície CK-celostnej kompetencie (ktorá sa skladá zo SZ-sociálnej zrelosti; VZ-vedomostnej zrelosti; AZ-aplikačnej zručnosti), ale skúma aj stránku, ako niektoré vlastnosti (najmä znalostné, vedomostné) môže získať i rozširovať, i spôsoby, ako si môže určité aplikačné-zručnosti formovať.

Dielo sa člení na sedem častí. Prvá z nich sa zaoberá históriou vzniku manažmentu ako uznávanej činnosti i spôsobov jeho realizácie. Nadväzne informuje o stave súčasnom ako aj o možných očakávaniach formovania sa manažmentu v budúcnosti. Druhá časť sa venuje výkladu filozofie, resp. koncepcie celostného manažmentu, na čo nadväzuje tretia časť orientovaná na prípravu ľudí na celostnú manažérsku spôsobilosť (kompetentnosť). Štvrtá časť pojednáva o základných poznatkoch viažucich sa na odbornú zdatnosť subjektov manažmentu – podstatu systémového prístupu; subjekty a objekty manažmentu; funkcie riadenia; informácie v manažmente. V ďalšom, piata časť sa už sústreďuje na sociálnu zrelosť subjektov manažmentu, ich charakterové vlastnosti, vôľové vlastnosti, kognitívne a kreatívne vlastnosti, ako aj fyzické a psychické vlastnosti subjektov manažmentu. Týmto sa vymedzili náležitosti toho, kto manažérsku aktivitu vykonáva, teda, samotný manažér. Pohľad na činnosťnú manažérsku aktivitu predostiera čitateľovi šiesta časť recenzovaného diela: komunikačné zručnosti; osobný a časový manažment; motivácia k práci a tímová práca z hľadiska manažmentu. Výklad sa završuje spôsobom ohodnocovania manažérskej spôsobilosti (kompetentnosti).

Prednosťou recenzovaného diela je, že výklad sa opiera o rozsiahle, viacročné výskumy, ktoré realizoval autor aj so svojim výskumným tímom, ktoré poznatky s úspechom prezentoval na viacerých zahraničných kongresoch a konferenciách. Takto, jednotlivé výklady a odporúčania nemajú len charakter teoreticko-metodologický, ale obsahujú aj priamo pasáže odporúčajúco-návodové, ktoré poslúžia najmä manažérom praktikom.

Podnetné dielo Prof. J. Porvazníka „Celostný manažment“ možno odporúčať nielen študujúcim na univerzitách s fakultami zameranými na manažment, ale aj tým, ktorí majú vo svojej budúcej činnosti aplikáciu čít manažmentu, ako lekári, odborníci mediálnej komunikácie, rôzni špecialisti technických disciplín a pod.

Doc. Ing. František Lipták, PhD., DrSc

INFORMÁCIE



Palisády 22, 811 06 Bratislava 1
www.sam-km.sk

Slovenská akadémia manažmentu, o.z.,
Palisády 22, 811 06 Bratislava

VYHLASUJE V AKADEMICKOM ROKU 2014/2015

SÚŤAŽ

o najlepší manažérsky projekt (seminárnu prácu, kolokviálny projekt)

Súťaž je určená pre študentov riadneho vysokoškolského štúdia a frekventantov ďalšieho vzdelávania študujúcich predmet

MANAŽMENT

PODMIENKY SÚŤAŽE

Manažérske projekty vypracované a predkladané ako súčasť štúdia predmetu manažment zašlú jednotlivci alebo vedúci tímov manažérskych projektov na sekretariát SAM, o.z., **najneskôr do 20. júla 2015**. Projekty bude posudzovať odborná komisia ustanovená Správnou radou Slovenskej akadémie manažmentu, o.z., a do 15. 10. 2015 vyhlási výsledky.

Správna rada SAM, o.z., na svojom zasadnutí v septembri 2013 schválila udelenie peňažných odmien za prvé tri miesta v súťaži. Za prvé miesto získa autor, resp. tím 120,- €, za druhé miesto 90,- € a za tretie miesto 50,- €.

Výsledky súťaže budú zverejnené v jesennom čísle časopisu SAM, o.z., Manažment podnikania a vecí verejných – dialógy. Do vyhodnotenia súťaže budú zahrnuté projekty, ktoré najmenej v jednom exemplári budú v stanovenom termíne zaslané na adresu SAM, o.z. a zároveň v elektronickej podobe na adresu: sam-km@azet.sk.

Vyhlasovateľ súťaže odporúča, aby mal projekt najmenej 7 strán, ak bude napísaný jednotlivcom, v prípade kolektívneho projektu, teda troch členov tímu, najmenej 15 strán a štyroch členov tímu 20 strán.

Pri písaní sa odporúča použiť typ písma Times New Roman CE 12, jednoduché riadkovanie, obrázky a schémy musia umožniť priamu reprodukovateľnosť, okraje 2,5 cm. Projekt musí byť vypracovaný v slovenskom, českom alebo anglickom jazyku.

KRITÉRIA HODNOTENIA

Štruktúra projektu

- formálna úroveň (štandardné náležitosti - úroveň titulnej strany, druh projektu a viazanie, správne pomenovanie školy a fakulty, obsah, úvodná, hlavná a záverečná časť, prílohy, literatúra, uvedenie mien vedúceho a členov tímu), jazyková úroveň, názvy a číslovanie obrázkov, tabuliek a grafov
- úroveň členenia textu (primeranosť, prehľadnosť, relevantnosť)
- úroveň spracovania (terminologická, štylistická, textová a grafická úprava)
- dodržanie stanovenej minimálnej hranice počtu strán (za určitý počet strán navyše oproti stanovenému sa body nepripočítavajú)

Obsah projektu

- stanovenie účelu resp. zámeru (východiská a ciele, obmedzenia, prístup, resp. metóda/-y)
- vecná úroveň spracovania (popis, analýza/syntéza, schéma/rámec/model)
- argumentačná úroveň spracovania (kľúčová myšlienka/-y, zhrnutie výsledkov, formulácia záveru/-ov)

Použitá literatúra

- výber literatúry
- citácie
- referencie na zdroje v texte (najmenej 3 zdroje ku každej časti)

Partneri súťaže:

MADI'S



V prípade otázok sa neváhajte informovať na adrese: **sam-km@azet.sk**.

Za Správnu radu SAM, o.z.:
prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.
predseda Správnej rady SAM, o.z.

S A M, o. z. Prihláška

za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o.z.

Meno a priezvisko (Názov firmy – PO):

Rodné číslo: Evid. číslo obč. preukazu:

Adresa bydliska (Názov firmy – PO): PSČ:

Telefón/fax: e-mail:

Zamestnanie: Pracovné zaradenie:

Adresa do zamestnania: PSČ:

Bankové spojenie (číslo účtu): WEB:

IČO: DIČ: IČ DPH:

Pri naplňaní poslania a cieľov SAM, o. z., mám záujem*:

- ☐ zúčastňovať sa a podieľať sa na organizovaní plánovaných aktivít
- ☐ lektorovať na vzdelávacích aktivitách
- ☐ zapájať sa do riešenia domácich a zahraničných vzdelávacích a výskumných projektov
- ☐ podieľať sa na zahraničných aktivitách a spolupráci
- ☐ publikovať v časopise Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy
- ☐ podieľať sa na organizovaní charitatívnych aktivít

* možno označiť aj viacero aktivít

Vyhlasenie

Závazne sa prihlasujem za člena Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. (SAM, o. z.) a vyhlasujem, že budem dodržiavať pravidlá tohto občianskeho združenia.

.....
dátum

.....
vlastnoručný podpis

Poznámka:

Prihlášku zašlite mailom na adresu: **sam-km@azet.sk**, prípadne poštou na adresu:

SAM, o. z.
Palisády 22
811 06 Bratislava 1

Práva a povinnosti členov SAM, o. z.:

- ☐ dodržiavať Stanovy SAM, o.z., a pôsobiť v rámci ich rozsahu,
- ☐ zúčastňovať sa na valných zhromaždeniach SAM, o.z.,
- ☐ byť informovaní o všetkých zásadných aktivitách SAM, o.z., a mať možnosť sa na nich zúčastňovať,
- ☐ členovia môžu rozhodovať o činnosti SAM, o.z., a byť volení do jeho orgánov,
- ☐ bezplatné odoberanie vedecko-odborného časopisu vydávaného SAM, o.z.,
- ☐ platiť ročne členské príspevky.

INFORMÁCIA O SPÔSOBE PLATENIA ČLENSKÝCH PRÍSPEVKOV

Vážení členovia SAM, o. z.,

podľa Stanov SAM, o. z. článku VI. Práva a povinnosti členov, ods. 2, každý člen má okrem práv aj povinnosť prispievať na činnosť združenia pravidelnými ročnými príspevkami vo výške stanovenej valným zhromaždením.

Členský príspevok na rok 2014 je potrebné uhradiť
na účet SAM, o.z.

Číslo účtu: 0630753998/0900, SLSP, a.s. Bratislava-mesto

Správny rada dňa 18.12.2012 a následne Valné zhromaždenie 31.1. 2013 schválilo novú stupnicu členských príspevkov (pôjde v podstate o zaokrúhľovanie), ktorá platí od 1. 1. 2013.

Výška členského príspevku je nasledovná:

- fyzická osoba 25,- €
- právnická osoba 70,- €
- dôchodca 15,- €
- študent 10,- €

Keďže členské príspevky sú nevyhnutné pre zabezpečovanie základnej činnosti združenia, najmä pre vydávanie časopisu „Manažment podnikania a vecí verejných – Dialógy“, ktorý každý člen dostáva bezplatne, ďakujeme všetkým za splnenie si tejto povinnosti.

Sekretariát SAM, o. z.
Slovenská akadémia manažmentu, o.z.
Palisády 22
811 06 Bratislava

Tel.: 0918 562 647
e-mail: sam-km@azet.sk
www.sam-km.sk

W Oxford CCS

reprezentant prestížneho jazykového centra
OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH

Prestigious language education around the World – Prestížne svetové jazykové vzdelanie

World Oxford Coaching Centre of Slovak je výhradným reprezentantom celosvetového jazykového vzdelávacieho centra OISE University of Oxford: OXFORD INTENSIVE SCHOOL OF ENGLISH a prestížneho tréningového jazykového programu študentov a manažérov krajín Českej republiky, Maďarska, Poľska a Slovenskej republiky.

Účastníci jazykových kurzov OISE a CISL World Oxford Coaching Centre of Slovak získavajú okrem prestížneho jazykového vzdelania aj výnimočnú, spravodlivú výhodu na trhu práce, v manažmente a podnikaní v národnom a globálnom meradle a sú najvyhľadávanejšími osobnosťami do významných pracovných a manažérskych pozícií.

Na Oxforde študovalo 26 britských premiérov, 30 ďalších svetových lídrov či 20 arcibiskupov. Je to tretia najstaršia univerzita na svete, založená bola v 13.storočí a je považovaná za priekopníka "univerzitného života".

University of Cambridge sídli v meste Cambridge v Anglicku a je druhá najstaršia univerzita v anglicky hovoriacom svete.

Tradične si ju vyberajú na štúdium členovia kráľovskej rodiny (kráľ Eduard VII., kráľ Juraj VI., princ Henry z Gloucesteru, princ William z Gloucesteru a Edinburghu a princ Charles sú všetci absolventi) a produkovala doteraz 82 držiteľov Nobelovej ceny.

- **prestížne jazykové vzdelanie**
- **angličtina na dosiahnutie dobrých univerzitných výsledkov**
- **angličtina na skúšky - IELTS, FCE, CAE, CPE, TOEFL, BULATS, TOEIC, GMAT...**
- **top produkty - tutorial, quatorial a octorial program**
- **na záver štúdia celosvetovo uznávaný certifikát OISE OXFORD**

Letenka grátis! Udelenie grantu prvým 50 študentom

Intensive language coaching

- 1. QUATORIAL PROGRAM OISE** - max. 4 študenti v skupine: Oxford/Cambridge 2 049 GBP
- 2. OCTORIAL PROGRAM OISE** - max. 8 študentov v skupine: Bristol 1 575 GBP
 - 3 týždenný intenzívny jazykový kurz, aktívna výučba až 8 hodín denne, na báze workshopu a projektovej prípravy

World Oxford Coaching Centre of Slovak
W Oxford CCS s.r.o.
Residence: Štefana Kráľika 2, 841 08 Bratislava
e-mail: info@woccs.com, moderova@woccs.com
kontakt: 0904 455 377
web: **www.woccs.com**

Ing. Linda Móderová, MBA
výkonná riaditeľka WOCCS

Vedecko-odborný časopis **Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY** uverejňuje vedecké, odborné, teoretické, prakticko-aplikačné články a štúdie vedecko-pedagogických pracovníkov a študentov, manažérov a ďalších odborníkov z praxe, predovšetkým členov Slovenskej akadémie manažmentu, o. z. Redakcia má záujem o publikovanie aktuálnych príspevkov z oblasti manažmentu, uverejňovanie ktorých bude uprednostňovať.

Časopis ďalej uverejňuje príspevky z vystúpení hostí na aktivitách Slovenskej akadémie manažmentu a informácie o Slovenskej akadémii manažmentu, o. z. Primerane tomu sú prispôsobené požiadavky na príspevky.

INFORMÁCIE PRE AUTOROV

Príspevky publikované v časopise nie sú honorované, ale sú recenzované. Recenzentov zabezpečuje redakčná rada. Nevyžiadané rukopisy redakcia nevracia. Redakčná rada si vyhradzuje právo ponúkaný príspevok odmietnuť bez odôvodnenia.

Za jazykovú úroveň textu zodpovedá autor. Publikované príspevky obsahujú poznatky ich autorov. Za obsah príspevku je v plnom rozsahu zodpovedný autor.

Recenzent posúdi aktuálnosť a súlad vecného zamerania príspevku s poslaním časopisu, na základe ktorého odporúča redakcii jeho publikovanie, príp. odporučí autorovi na zapracovanie vecné a formálne pripomienky k zameraniu, určeniu a obsahu príspevku.

Príspevok sa zasiela redakčnej rade výhradne v elektronickej podobe na e-mailovú adresu: *sam-km@azet.sk*. Text musí byť písaný v textovom editore MS Word.

Články a štúdie vrátane tabuliek a schém uverejňujeme v rozsahu 8 – 12 strán a ostatné informácie v rozsahu 1 – 5 strán. Z tohto dôvodu dĺžka zasielaného príspevku by nemala presiahnuť rozsah 12, resp. 5 strán rukopisu formátu A4. Finálnu formálnu úpravu príspevku zabezpečuje redakcia a grafickú úpravu tlačiareň.

PRE PÍSANIE TEXTU PRÍSPEVKU POŽADUJEME DODRŽAŤ NASLEDUJÚCE FORMÁTY:

- typ písma Times New Roman CE, v celom texte veľkosť písma 12 bodov, jednoduché riadkovanie, okraje 2,5 cm, zarovnanie do bloku, strany nečíslovať,
- **názov príspevku** tučné písmo,
- **autor** tučné písmo,
- abstrakt príspevku v anglickom jazyku,
- úvod (z textu musí byť zrejme, aký je účel príspevku a komu je určený),
- **nadpisy kapitol** tučné písmo,
- v texte: obrázky a schémy musia umožniť priamu reprodukovateľnosť – zdroj je uvedený pod objektom, bibliografickú citáciu (odkaz na literatúru) uvádzať priamo v texte číselným označením v hranatej zátvorke, použitú literatúru a referencie zoradiť abecedne na konci príspevku,
- kontakt na autora (meno vrátane titulov, adresa a e-mail).

REDAKCIA ČASOPISU:

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

Predseda Redakčnej rady: doc. Ing. František Lipták, PhD. DrSc.

INZERCIA A REKLAMA

Časopis Manažment podnikania a vecí verejných – DIALÓGY ponúka svoje stránky všetkým záujemcom o inzerciu a reklamu svojich aktivít.

Podrobné informácie poskytuje a objednávky prijíma:

Redakcia Manažmentu podnikania a vecí verejných – DIALÓGY

SLOVENSKÁ AKADEMIA MANAŽMENTU, o. z.

Palisády 22

811 06 Bratislava 1

Tel.: 0918 56 26 47

e-mailová adresa: *sam-km@azet.sk*

www.sam-km.sk