





1

2021

Ročník V.



REFLEXIE REFLEXIE

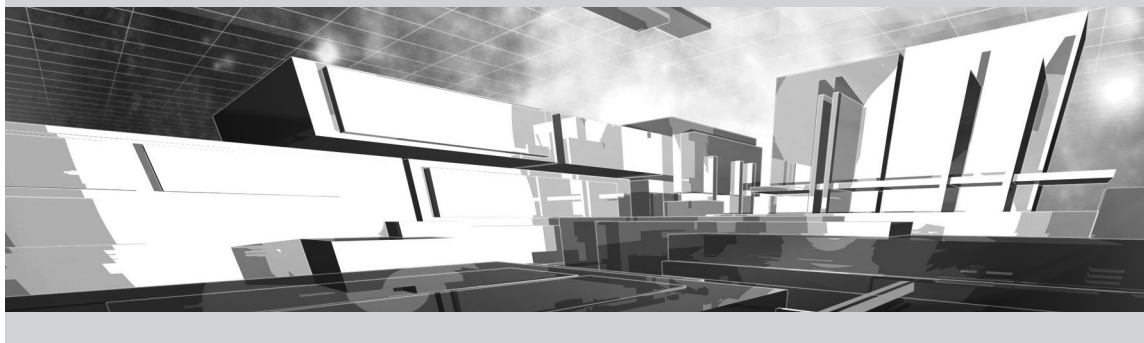
Kompendium teórie a praxe podnikania

ZNALOSTNÝ PODNIK





REDAKCIA



REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Znalostný podnik

Číslo 1/2021, ročník V, dátum vydania: 31. marec 2021

Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

Odborné texty	© Dr.h.c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. © Ing. Anna Diačiková, PhD.
Redakčná rada	Ing. Anna Diačiková, PhD. – vedúci redaktor Mgr. Karol Čarnogurský, PhD. prof. Ing. Alena Daňková, CSc. doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, PhD. Ing. Lucia Kassayová, MBA doc. Mgr. Peter Madzík, PhD. doc. Ing. Jana Piteková, PhD. prof. Ing. Iveta Ubrežiová, PhD.
Recenzenti	prof. Ing. Viktória Bobáková, PhD. prof. Ing. Vanda Lieskovská, PhD. doc. Ing. Miroslav Hrnčiar, PhD.
Grafický dizajn	Dušan Ščepka Mgr. Milan Pudiš, PhD.
Jazyková úprava	Ing. Gabriela Smerigová
Vydala a vytlačila	Katolícka univerzita v Ružomberku VERBUM – vydavateľstvo KU Hrabovská cesta 5512/1A 034 01 Ružomberok IČO 37 801 279
ISSN	2585-7428
Cena	6,- Eur

OBSAH



Ocenenie pre časopis REFLEXIE	12	
PREDSLOV Anna Diačiková	13	
Anna Diačiková: Znalostný manažment – teoretické východiská a reálna prax Koreferát k 17. časti edície Štefana Kassaya RIADENIE – Znalostný podnik	14	
SVETOVÁ REALITA NOVOUTVÁRANÝCH ŽIVOTNÝCH PODMIENOK ČLOVEKA NA HRANICI LIMITNÝCH PRÍRODNÝCH ZDROJOV	27	
Tolerovanie nebezpečenstiev a konvenčná vojna	27	
Smerovanie bezpečnostného výskumu v Európskej únii ...	28	
Rastúci počet extrémov	28	
Varovné systémy na úrovni vlády	28	
Národné programy bezpečnosti	29	
Limity zdrojov	30	
Bez prírodných zdrojov v roku 2050?	31	
VÝCHODISKOVÁ PREMISA.....	32	
1. kapitola Spoločensko-ekonomické premeny a ich reflexie v riadení podnikov	33	
Dlhodobé trendy vo svetovej ekonomike	34	
Výsledky výskumov a súvisiacich štúdií.....	34	
Vplyv decíznej sféry na podnikateľské prostredie	35	
Vplyv úrovne riadenia na podnikovú výkonnosť a na ekonomický rast.....	35	
Vplyv zmien vlastníckych štruktúr veľkých podnikov na produkčné procesy	36	
Odčlenenie vlastníckych a manažérskych funkcií	37	
Testovanie kľúčových zásad moderného riadenia	37	
Vedomie naliehavosti strategickej zmeny	38	
Tvorba pracovných miest v kontexte s vývojom pracovných požiadaviek.....	38	
Inovačná spôsobilosť a inžinierska vynaliezavosť	38	
Prepojenie podnikov	39	
Podnik a podmienky jeho existencie	40	
Vytváranie nových spôsobilostí pre budúcnosť.....	40	
Rozvoj podniku na báze znalostí	40	
Znalosti ako faktor konkurencieschopnosti	41	
Rozvoj ľudí, informačné zabezpečenie a konkurenčná schopnosť podniku.....	42	
Inteligentné informácie.....	42	
Aktivita ľudí	43	
2. kapitola Procesy spoločenských zmien a ich dôsledky na kvalitu života a správanie človeka	47	
Nevyhnutnosť spolupráce.....	49	
Zamestnanosť a nezamestnanosť	50	
V súčasnosti platné metodiky, definície, normatívy	50	
Nezamestnanosť a jej dôsledky, súvislosti s dosiahnutou kvalifikáciou	51	
Typy nezamestnanosti.....	55	
Sociálna kohézia, chudoba a sociálne vylúčenie.....	57	

Sociálny kapitál	58
Klientelizmus.....	59
Chudoba a meranie chudoby.....	59
Meranie chudoby – príjem verus spotreba.....	60
Sociálne poistenie	61
Stratégia pre sociálnu inklúziu	62
Zdravotné postihnutie a dlhodobá starostlivosť.....	62
Zabezpečenie príjmu v starobe.....	62
Rodinná politika	64
Liberálna verus pronatalitná politika	64
Rodová rovnosť.....	64
Príjmy, chudoba a rod.....	65
Príjmy osamelých rodičov s deťmi.....	65
Perspektíva učenia a rastu.....	65
Tri základné oblasti perspektívy učenia a rastu	66
Prepojenie merania BSC so stratégiou reálneho podniku.....	67
Vplyv Európskej únie na sociálnu politiku.....	68
Európsky sociálny model.....	68
Kritika európskeho sociálneho modelu	68
3. kapitola	
Existenčná kauza podmieňajúca učenie a rast podniku	71
Princíp učenia sa.....	73
<i>ČLOVEK, JEHO MYSLENIE, TVORBA A REALIZÁCIA NOVÝCH HODNÔT</i>	<i>74</i>
4. kapitola	
Priblíženie problematiky	75
Predmet a vývoj sociológie a psychológie práce so zameraním na zvyšovanie pracovného výkonu	76
Predmet sociológie práce	78
Predmet psychológie práce	79
Úvaha o možnej substitúcii metriky ekonomických ukazovateľov na posudzovanie kvality života	80
Exkurz 1	
Zakladateľ sociológie Auguste Comte.....	81
Exkurz 2	
Zakladateľ psychoanalýzy Sigmund Freud	83
5. kapitola	
Osobnosť človeka	85
Vymedzenie pojmu osobnosť.....	86
Univerzálne znaky osobnosti.....	90
Typológia osobnosti – všeobecné znaky, opakovanosť a odlišenie	90
Exkurz 3	
Historický vývoj teórie osobnosti	91
Základná orientácia v rozdielnych prístupoch hlavných psychologických škôl	91
Utváranie osobnosti	93
Biologické determinácie, faktory vývoja a utvárania osobnosti	93
Sociálna determinácia ľudskej psychiky, faktory vývoja a utvárania osobnosti.....	94
Štruktúra a subštruktúry osobnosti	95
Subštruktúry osobnosti	95
Praktické uplatnenie schopností, znalostí a zručností.....	97
Dynamika osobnosti	98
Štruktúra a vlastnosti osobnosti, skupiny vlastností – schopnosť človeka ovládať a riadiť svoje správanie	98
Aktívne – motivačné vlastnosti osobnosti	99
Sebaregulačné vlastnosti osobnosti	99
Vzťahovo – postojevé vlastnosti osobnosti	100
Výkonové vlastnosti	100
Dynamické vlastnosti osobnosti.....	100
Vôľové vlastnosti osobnosti	100
Procesy a stavy, špecifické vlastnosti	102
Charakter a temperament.....	102
Motivácia, zameranosť.....	104
<i>ČLOVEK, ZNALOSTI A ZNALOSTNÁ SPOLOČNOSŤ</i>	<i>106</i>
6. kapitola	
Intelektuálny a ľudský kapitál	107
Intelektuálny kapitál a zložky intelektuálneho kapitálu ...	108
Intelektuálny kapitál, znalosti a riadenie znalostí	109
Odlišenie pojmov „intelektuálny kapitál“ a „nehmotný majetok“	109
Intelektuálny kapitál a jeho riadenie v závislosti od organizačného usporiadania podniku	110

Formy interakcie.....	176	Meranie emocionálnej inteligencie (EI)	201
Kontinuálny proces.....	176	Typické a maximálne správanie.....	202
Vytvorenie vhodného prostredia pre riadenie znalostí ...	177	Sebapopis a sebahodnotenie emocionálnej	
Tvorba databázy znalostí.....	177	inteligencie	203
Exkurz 5		Popis, štruktúra a validita diskriminačnej metódy	
Spoločenská reflexia a kultúrne súvislosti rozvoja		MSCEIT	204
informačných technológií.....	179	Meranie sociálnej inteligencie.....	206
Zavádzanie znalostných systémov do praxe podnikov ...	179	Meranie praktickej inteligencie	206
Dominujúce znaky znalostnej spoločnosti	181	Objektívne hodnotenie	206
		Prieskumy o objektívnom hodnotení.....	207
9. kapitola		Osobnostný dotazník správania na pracovisku (OPQ).....	209
Riadenie znalostných pracovníkov	187	Dotazník OPQ32	209
Znalostní pracovníci a riadenie znalostí	188	OPQ32i.....	209
Znalostní pracovníci	188	OPQ32n.....	210
Požiadavky na kompetencie znalostných pracovníkov ...	189	Druhotné škály OPQ32	210
Zaužívané názory a zdôvodnenia pracovnej		Dotazník pracovného štýlu (WSQ).....	210
pozície označenej termínom znalostný pracovník.....	189	Dotazník manažérskych kompetencií (360°) (IMC) ..	211
Znalosť ako produkt účelovo vyhľadávaný		IMC.....	212
znalostným pracovníkom	192	IMC 360°.....	212
Konverzia informácií na znalosti	192	Dotazník motivácie (MQ)	212
Získavanie znalostí znalostným pracovníkom		Testy schopností (Ability Tests)	212
a ich ďalšie sprístupnenie.....	192	Testy pre manažérov, špecialistov	
Osobitosti riadenia znalostných pracovníkov – kontexty		a absolventov VŠ (MGIB)	213
interdisciplinarity, špecifických odborných znalostí		Test pre manažérov vyššieho stupňa (AMT)	213
a predvídaní požiadaviek zadávateľov úlohy	193	Testy všeobecnej inteligencie – Ravenove	
Základné piliere riadenia znalostných pracovníkov.....	193	progresívne matice (RPM).....	214
Možnosti zvýšenia efektivity riadenia znalostných		Séria testov aplikovanej a informačnej technológie	
pracovníkov	194	(AT&S & ITTS)	214
		Analýza diagramov (DIT 6)	215
Príloha 1		Testy pre pracovníkov v administratíve (PTB)	215
Oblasti merania ľudského potenciálu		Súbor technických testov (TTB)	215
u zamestnancov podniku.....	196	Testy manuálnej zručnosti	216
Meranie a rozvoj ľudského potenciálu v podniku.....	196	Findex.....	216
Faktory ovplyvňujúce výkon a potenciál zamestnanca...	197	Mandex.....	216
Meranie potenciálu ľudských zdrojov	197	Prostriedky potrebné k používaniu a vyhodnocovaniu	
Fyzický potenciál.....	200	testov SHL.....	216
Intelektuálny potenciál.....	200	Strediská pre hodnotenie a rozvoj.....	217
Emočný potenciál	200	Bruger Kent.....	217
Morálny potenciál.....	200	Nord Gas – praktické cvičenie.....	218
Entrópia.....	200	Nord Gas – individuálna prezentácia analýzy	218
Sociálny kapitál.....	201	Boom Duval	218
		Možnosti zvyšovania ľudského potenciálu podniku	219
		Úloha podniku pri formovaní pracovníkov	219
		Rozvíjanie ľudského potenciálu akcentom	
		na zásadné schopnosti	221

10. kapitola

Podnik ako objekt riadenia, uplatnenie sociologických a psychologických metód v pracovnom procese223

Práca a pracovná výkonnosť.....	224
Práca, jej zmysel a existencia človeka	224
Nové prístupy a nazeranie na prácu	225
Pracovný výkon jednotlivca	226
Vymedzenie pojmov výkon, výkonnosť a práceschopnosť.....	226
Determinanty profesiového pracovného výkonu	228
Sociálna štruktúra podniku – plnenie sociálnych funkcií sociálnou kontrolou.....	228
Pracovná skupina ako súčasť sociálnej štruktúry podniku..229	
Tím a tímová práca.....	230
Práca v tíme.....	230
Charakteristiky platenej práce	231
Osobnosť v kontexte s pracovným výkonom.....	231
Delba práce.....	232
Zaraďovanie pracovníkov do určitej kooperačnej štruktúry ..232	
Vplyv delby práce na produktivitu pracovnej činnosti233	
Štýl riadenia.....	233
Ženy v pracovnom procese	234
Delba práce medzi ženami a mužmi	235
Vedecký prístup k rodovej rozdielnosti.....	235
Rozdiely medzi mužmi a ženami	236
Poslanie ženy a pracovná výkonnosť.....	236
Kapitál a mužskosť.....	237
Príjmy žien z platenej práce.....	237
Odbory	238

11. kapitola

Nová koncepcia riadenia ľudí241

Globálna orientácia správania.....	242
Podmienky verus požiadavky v súvislosti s pracovnou výkonnosťou.....	243
Subjektívne podmienky výkonnosti	243
Objektívne podmienky výkonnosti.....	243
Vzťah osobnosti a motivácie.....	244
Vzťah medzi osobnosťou a výkonovou motiváciou	244
Vzťah osobnostných premenných a motivácie k výkonu...245	
Požiadavky a možnosti uplatnenia pracovníkov v pracovnom procese	246

Model Big Five.....	246
Charakteristiky osobnosti podľa Hossiepa a Paschena....	247
Stanovenie pracovných cieľov a štandardov.....	249
Cyklus riadenia/posúdenia pracovného výkonu.....	249

Príloha 2

Komplexné posúdenie potenciálu zamestnanca na manažérske pozície v podniku251

Temperament.....	251
Manažérsky a vodcovský profil.....	252
Pozorované prejavy správania sa zamestnanca počas realizácie hodnotenia	252
Hodnotená kompetencia: Komunikácia.....	253
Hodnotená kompetencia: Vodcovstvo.....	253
Hodnotená kompetencia: Motivácia.....	255
Hodnotená kompetencia: Emocionálna zložka	256
Dosahovanie výsledkov	256

Motivácia človeka ako rozhodujúci faktor zvyšovania výkonnosti podniku257

Vymedzenie problematiky motivácie	258
Motivačný proces	258
Motivácia podľa McGregora.....	261
Motivácia podľa Maslowa.....	262
Zdroje motivácie.....	264
Motivácia, zamestnanosť, rozhodovanie	265
Motivácia a výkon	265
Motív výkonu.....	266
Ovplyvňovanie pracovnej motivácie a výkonnosti stimuláciou pracovníkov	267
Motivačný program podniku	267
Vzťah medzi osobnostnými črtami.....	268
Vzťah manažéra a zamestnanca podmieňujúci pracovnú motiváciu	268

Exkurz 6

Motivácia ako doping268

Motivačný profil a charakteristiky osobnosti podstatné pre pracovné zaradenie270

Motívy zamerané na výkon práce.....	270
Motivácia na prácu.....	270

Teórie motivácie vo svetle aplikovateľnosti v súčasných podmienkach produkčnej praxe272

Teórie zamerané na procesy.....	272
---------------------------------	-----

Teórie zamerané na výkon	272
Riadenie a posúdenie pracovného výkonu	275
Hlavné činnosti riadenia pracovného výkonu	275
Pracovník, jeho pracovný potenciál a štruktúra pracovných požiadaviek	277
Práca z pohľadu pracovníka.....	278
Pracovník z hľadiska jeho pracovnej motivácie	278
Práca z pohľadu podniku.....	278
Stanovenie požiadaviek na pracovný výkon v zmysle psychologickej zmluvy.....	280
Model motivácie.....	281
Pracovný výkon, výkonnosť pracovníkov a rozvojové determinanty.....	282
Posudzovanie pracovného výkonu	282
Výkonová motivácia	283
Hlavné dimenzie posudzovania pracovného výkonu.....	283
Základné funkcie posudzovania zamestnancov	284
Posudzovanie a riadenie pracovného výkonu	284
Symbióza posudzovania a riadenia pracovného výkonu.....	286
 ČLOVEK POZNÁVA SÁM SEBA.....	288
 12. kapitola	
Človek a jeho individualita.....	289
Vzhľad človeka, jeho fyzické dispozície.....	290
Človek a jeho psychika.....	292
Psychické procesy	293
Poznávacie procesy.....	293
Citové procesy.....	293
Vôľové procesy.....	294
Psychické stavy.....	294
Základné dimenzie správania sa človeka	295
Integrita charakteru, vytrvalosti a odvahy.....	295
Výkony a kultúrna úroveň osobnosti, schopnosť človeka pracovať.....	296
Človek a práca.....	296
Príprava na vykonávanie práce	297
Vykonávanie práce	297
 13. kapitola	
Spôsobilosť človeka učiť sa	299
Nervový systém človeka, neuroveda, potreba znalostí pre dosahovanie efektivity učenia a ľudskej práce.....	300
Kognitívna neuroveda.....	300
Mozog človeka, základné funkcie	300
Mozgové štruktúry.....	301
Neuróny.....	301
Pamäť a schopnosť učiť sa.....	303
Proces učenia.....	303
Explicitná pamäť.....	303
Typy učenia.....	304
Krátkodobá a dlhodobá pamäť.....	306
Typy pamäti	306
Vplyv učenia na pamäť	306
Inteligencia	307
Faktory inteligencie	307
Spoločenské povedomie	308
Predpoklady spoločenskosti	308
Morálny mozog.....	308
Empatia a sympatia	308
Mravnosť.....	308
Altruizmus	309
Mravnosť verzus rozumnosť.....	309
Jazyk a komunikácia	309
Jazyk.....	309
Reč.....	309
Neverbálna komunikácia	310
Autosémantické gestá	311
Synsémantické gestá.....	311
Haptika.....	311
Mimika a výraz tváre človeka	312
Vnímanie gest podľa kultúry geografických regiónov	314
Zvyšovanie výkonnosti mozgu človeka	315
 PROJEKT VYUŽITIE SPOTREBITELSKEJ NEUROVEDY A INO- VATÍVNYCH VÝSKUMNÝCH RIEŠENÍ V AROMACHOLÓGI A JEJ APLIKÁCIA VO VÝROBE, OBCHODE A SLUŽBÁCH.....	318
 ŽIVOTOPIS	
Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.	320

Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na www.manazmentpp.sk a www.kassay.eu/reflexie.

Ocenenie pre časopis REFLEXIE

Časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania získal prestížne ocenenie PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA 2017 v konkurencii slovenských tlačенých a elektronických médií.

Na slávnostnom vyhodnotení jubilejného 15. ročníka celoslovenskej súťaže **Podnikové médium roka 2017**, ktorej vyhlasovateľom je Klub podnikových médií na Slovensku a Slovak Business Agency, získal jednu z hlavných cien súťaže – cenu **PhDr. Mariána Matyáša pre ojedinelé projekty v oblasti podnikových médií** – časopis REFLEXIE. Táto cena sa udeľuje od roku 2007 a získali ju v minulosti mnohé významné inštitúcie a podniky za mimoriadne kvalitné projekty.

Súťaž ponúka overenie kvality médií organizácií v konkurencii iných účastníkov z celého Slovenska a prispieva k celkovému zvyšovaniu úrovne komunikácie, jej kultivovaniu a ku kvalite médií rôznych organizácií, či už miest, obcí, samosprávnych krajov, podnikov, či neziskových a rozpočtových organizácií v krajine.

Pre autorský kolektív časopisu je tento úspech významným ocenením, overením jeho kvality a zároveň záväzujúcim v nepolavnení tvorivého úsilia.

Redakčná rada časopisu Reflexie



PREDSLOV

Anna Diačiková, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania prináša, ako je zrejme z jeho titulu – praxou overenú teóriu, resp. teóriu overenú v praxi – dielo Podnik a podnikanie – od renomovaného autora a úspešného slovenského podnikateľa, vedca a pedagóga, Dr.h.c. prof. PhDr. Ing. Štefana Kassaya, DrSc.

Doma i v zahraničí (dielo vyšlo v piatich jazykoch – slovensky, anglicky, rusky, poľsky, maďarsky) je známe jeho 5-zväzkové dielo pentalógia Podnik a podnikanie (4 500 strán textu), ktoré sa snaží zrealizovať teoretické prístupy o podnikaní a tým zjednodušiť štúdium študentov vysokých škôl a postgraduálneho štúdia, doktorandov, ale je tiež využiteľné pre pedagógov, manažerov, či samotných akcionárov podniku.

*Uľahčiť dostupnosť tejto literatúry a priblížiť sa predovšetkým slovenským a českým študentom a ich pedagógom, vznikol v spolupráci s Katolíckou univerzitou v Ružomberku unikátny projekt, ktorý formou časopisu REFLEXIE prinesie pentalógiu všetkým, ktorí prejavia záujem a to prijateľnou formou. Pentológia je štruktúrovaná do 18 hlavných tém a vychádza zo známej metodiky Balanced Scorecard (BSC) vypracovanej **Robertom Kaplanom** a **Davidom Nortonom**. Výkonnosť podniku je aplikáciou tejto metodiky hodnotená prostredníctvom štyroch vyvážených perspektív (finančnej perspektívy, zákazníckej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v pentológii je rozšírená o perspektívu podnikateľského prostredia, od ktorej sa ďalej odvíjajú BSC perspektívy podniku.*

Časopis Reflexie vám postupne prinesie všetkých päť perspektív v nasledovnom logickom poradí:

1. Perspektíva podnikateľského prostredia:

• Vodcovia a manažéri • Rozhodujúce hľadiská manažérskej praxe • Podniková stratégia • Organizačné štruktúry

2. Finančná perspektíva:

• Teoretické základy a podmienky fungovania podnikovej finančnej politiky • Finančné riadenie podniku • Analýza ziskovosti trhu • Investičná stratégia a investičné projekty

3. Zákaznícka perspektíva:

• Teória komunikácie a jej využitie v podnikovej praxi • Komponenty viacprierezovej komunikácie (A) • Komponenty viacprierezovej komunikácie • Starostlivosť o zákazníka

4. Perspektíva interných podnikových procesov:

• Základy projektovania inovatívneho podniku • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (A) • Projektovanie globálne koncipovaného podniku (B) • Realizácia projektov v priemyselnej praxi

5. Perspektíva učenia sa a rastu:

• Človek, znalosti a znalostná spoločnosť • Prípadové štúdiá • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

Pentalógia, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome milénia, v neustále sa ekonomicky, spoločensky a politicky meniacom prostredí, avšak generalizujúce závery, overené časom, sú platné aj v súčasnosti. Každá téma je v úvode časopisu doplnená aktuálnym vedeckým alebo odborným príspevkom pedagógov z Katedry manažmentu v Poprade.

Ing. Anna Diačiková, PhD.

Znalostný manažment – teoretické východiská a reálna prax

Koreferát k 17. časti edície Štefana Kassaya
RIADENIE – Znalostný podnik

Anna Diačiková, Katedra manažmentu v Poprade, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita v Ružomberku

Predslov

Praktické implikácie teórie znalostného manažmentu v podnikateľskej praxi sú známe niekoľko desaťročí a venuje sa im aj 17. časť piateho zväzku Pentalógie – Znalostný podnik. Profesor *Kassay* v ňom zdôrazňuje, že život nie je dokonale usporiadaný v segmentoch, neriadi sa podľa protokolu, ani podľa žiadnych iných predpisov v prísne vymedzených hraniciach bez interakcií. Multidimenzionálnosť sveta a účasť človeka v ňom si nevyberá svoje interakcie podľa stanoveného poradía dôležitosti alebo izolovane. V akejkoľvek situácii, v ktorej sa človek ocitne, navzájom oscilujú najvhodnejšie alternatívy jeho konania a riešenia konkrétnej situácie, či ide o podnikateľské prostredie alebo súkromný život človeka.

Úvod

Peter F. Drucker už začiatkom 60. rokov 20. stor. povedal, že jediným správnym cieľom akéhokoľvek podnikania je vytvoriť klienta, s čím súvisí jedna zo základných úloh manažéra - umožnenie zamestnancom, aby sa mohli v práci zaoberať aj tvorbou, nie len správne vykonávaných správnych vecí. Reálna ekonomika by nemala zabúdať, že manažment sa zaoberá ľuďmi, ich rastom a rozvojom, sociálnymi väzbami, ich okolím a dokonca aj ich duchovnými záujmami. Preto je organizácia živým organizmom v „dobrom i v zlom“, so zdieľanými hodnotami a tak sa má k jej riadeniu aj pristupovať. Tieto prístupy sú holisticky obsiahnuté v riadení znalostí a ak ich podnik využíva, tak ide o znalostný podnik.

Kultúra spolupráce zamestnancov v podniku a to, čo zdieľajú formálne i neformálne pri napĺňaní vízie a cieľov je konkurenčná, nekopírovateľná výhoda podniku. Táto neformálna dimenzia organizačného učenia sa podniku, ako jedna z perspektív nástroja strategického manažmentu BSC (Balanced Scorecard - systém vyvážených ukazovateľov výkonnosti podniku; *Kaplan, Norton, 2007; Vrábliková, Madejová, 2020*) je minimálne tak dôležitá, ako formálne vzdelávanie. Neformálne odovzdávanie znalostí je zárukou zachovania znalostného kapitálu firmy, aj pri odchode pracovníka z firmy.

P. F. Drucker prvý označil éru začiatku 90. rokov ako postkapitalistická spoločnosť, ktorú charakterizuje koniec priemyselnej éry a vytváranie začiatku novej éry, ktorej hnacou silou sú znalosti. Rezervoárom znalostí je celá spoločnosť. Znalosť má tú vlastnosť, že sa nezmenšuje, nestráca, neničí, nie je obmedzená technológiou. Je to aktívum, ktoré treba vyhľadávať, podnecovať, akumulovať, modernizovať, ak je potrebné, aj vyradiť. V podnikovej rozvahe sa to ani

nedá zaknihovať a uviesť, okrem predmetov duševného vlastníctva alebo výstupov výskumu a vývoja. Plný význam má znalosť, keď vstúpi do podnikateľského procesu a je zakomponovaná v tvorbe novej hodnoty pre zákazníka.

V poslednom čase nadobúda sila informácií v našej globálnej spoločnosti ďalší rozmer a tým je ovplyvňovanie širokých vrstiev obyvateľstva v digitálnom priestore na sociálnych sieťach. Takéto informácie sú často neoverené, polopravdivé až nepravdivé, nesúce náboj senzácií a vyvolávajúce nie len pozitívne emócie, ale aj obavy. Tento stav spoločnosti bol už aj pomenovaný na tzv. „postfaktický“, čo znamená stav spoločnosti, v ktorom sa verejná mienka netvorí na základe overených faktov, ale na základe emócií a osobných dojmov. Žijeme v dobe nadvlády emócií nad faktami, čo je nebezpečné a preto jednou z hlavných výziev, a to nie len technologických spoločností, je zhromažďovanie a následná analýza týchto dát, faktov a informácií, ich kritické zhodnotenie a správne použitie. Platí to všeobecne, ako pre informačnú/znalostnú spoločnosť, v ktorej žijeme, tak aj pre decíznu sféru, organizácie a podnikateľské subjekty. Kto dokáže informácie účinne spravovať, vyhodnocovať a následne pozitívne využiť vo svoj prospech a v prospech spoločnosti so všeobecným úžitkom, tomu patrí súčasnosť, ale najmä budúcnosť (*Diačiková, Lach, 2019*). Je naliehavé, aby si ľudia uvedomili, že potrebujú získať a neustále zlepšovať svoje pokročilé kognitívne zručnosti využiteľné v manažmente znalostí, lebo inak ich čoskoro nahradí softvér alebo robot.

Historický vývoj teórie manažmentu znalostí

Už v 50. rokoch minulého storočia ruský geofyzik a geochemik *V. Vernadskij* vyslovil očakávanie, že nad zemskou biosférou existuje a bude stále mohutnieť sféra, ktorú nazval noosféra, t.j. sféra rozumu (starogrécky *nús* – rozum), kde sa budú „ukladať“ ľudské znalosti. Dnes môžeme povedať, že čo sa v súčasnosti deje, nie je vzdialené *Vernadského* predstave. *B. Gates* povedal, že všetko nasvedčuje tomu, že sa chystá všeobecná (globálna) informačná bezdrôtová sústava a obrazne povedané: „všetko bude visieť vo vzduchu“. Výzvou dneška je zamýšľať sa nad zavedením princípov riadenia, vrátane bezpečnostných, do tohto „informačného smetiska“ (*Jirásek, 2006*).

Ešte nikdy nežil svet tak blízko s dvoma tvármi, ako dnes. Na jednej strane s úžasnými objavmi z oblasti biotechnológií, genetiky, fyziky, elektroniky, vesmíru a na druhej strane s hroziacimi možnosťami zničiť globálne svet vojenskými, teroristickými, či hybridnými prostriedkami. V 70. rokoch 20. storočia sa začal svet výrazne meniť a pocítil „šok z budúcnosti“. Dnes jedna generácia je svedkom takých zmien, aké v minulosti spoločne nezažili desiatky generácií (*Jirásek, 2006*).

V roku 1970 v prvej knihe z názvom *Šok z budúcnosti H. a A. Tofflerovci* zaviedli pojem všeobecná kríza industriálnej spoločnosti. Predpovede sa naplnili. V roku 1980 vydali druhú knihu – *Tretia vlna* ako pokračovanie agrárnej a industriálnej vlny. V nej uvádzajú, že pod vplyvom tretej veľkej vlny zmien v histórii sa nachádzame v procese utvárania novej civilizácie (*Toffler, Tofflerová, 1996*). Tretia vlna nie je v mnohých smeroch definovaná a ešte nie je celkom pochopená. Ľudstvo stojí pred obrovským skokom vpred, naplno sa rozvíja nová civilizácia a smeruje k najhlbšiemu sociálnemu zvratu a tvorivej premene v celej histórii.

Znalostná ekonomika predstavuje obsah utvárania novej civilizácie, ktorá bola označená ako informačná civilizácia (*Toffler, Tofflerová, 1996*). Renomovaní sociálni myslitelia a futurologovia manželia *Alvin a Heidi Tofflerovci* (zomreli v roku 2016) vytvorili „vlnovú“ koncepciu civilizačnej zmeny. Agrárnu civilizáciu Prvej vlny vystriedala priemyselná civilizácia Druhej vlny a tá

je koncom 20. storočia striedaná informačnou civilizáciou Tretej vlny. Vytvorili teóriu konfliktu, založenú na strete týchto troch vzájomne odlišných civilizačných vln.

Prvá vlna – agrárna, trvala tisíce rokov. **Druhá vlna – priemyselná**, trvala 300 rokov. **Tretia vlna – informačná**, zasahuje do súčasného života, kedy sme svedkami završovania druhej vlny a v dozvukoch ešte cítiť aj vlnu prvú. Aj na základe tohto časového trvania možno predpokladať, že informačná vlna sa „preženie“ históriou za pár desaťročí. Charakteristické črty druhej a tretej vlny sú zhrnuté v Tab. 1.

Parameter	Druhá vlna – Priemyselná civilizácia	Tretia vlna – Informačná civilizácia
výrobné faktory	obmedzené / vyčerpateľné zdroje, ako pôda, suroviny, práca, kapitál, stroje, budovy ...	nevyčerpateľné zdroje ako dáta, informácie, znalosti, predstavy, kultúra, ideológia, hodnoty...; znalosti sa stávajú tovarom a ich vlastníctvo znamená konkurenčnú výhodu
hodnota firmy	hodnota firmy meraná na základe hmotných aktív	spočíva v schopnosti strategicky a funkčne získavať poznatky, generovať ich, šíriť a aplikovať
charakter výroby	masová výroba, čím väčší objem produktov, tým efektívnejšia výroba	demasifikovaná výroba – nekonečné variácie produktov umožňuje robotizácia a informačno-komunikačné technológie, segmentácia trhu s adresnými potrebami cieľových skupín, ktorých veľkosť objednávky sa znižuje
charakter práce	jednoduchá, opakovateľná, ľahko nahraditeľná	rastúca nezastupiteľnosť práce, vysoká zručnosť
inovácie	nemali podstatný význam, išlo len o inováciu produktu	konkurenceschopnosť vyžaduje neustále inovácie kvality nielen výrobkov ale aj služieb, technológií, procesov, marketingu, financií, riadenia
veľkovýroba	spájanie sa firmami do veľkých zoskupení	pracovné jednotky sa znižujú, výrobné operácie sa koncentrujú, veľké spoločnosti sa delia na menšie – viac sofistikovanejšie spoločnosti
organizácia	podniky mali podobné organizačné štruktúry – pyramidálne, monolitické a byrokratické	nové formy organizácie – maticová organizácia, projektové tímy, ziskové centrá, flexibilné špecializované tímy, zdieľané služby
integrácia systémov	tok informácií prebiehal diskontinuálne	systémová integrácia procesov
infraštruktúra	štandardné formy infraštruktúry mali iný zmysel ako dnes	elektronické cesty tvoria základnú infraštruktúru ekonomiky
zrýchlenie	veľkovýroba – čím dlhšie vyrábať	flexibilná výroba, t.j. okamžitá reakcia na zmeny
vlastníctvo výrobných kapacít	predpoklad, resp. nutnosť vlastníctva	nie je nevyhnutné, pretože výrobné kapacity sa dajú aj prenajať, resp. zdieľať

Tab. 1. Charakteristika teórie vln vytvárania ľudskej civilizácie (Toffler, Tofflerová, 1996); aktualizované a doplnené

Z histórie vývoja manažmentu znalostí je zaujímavé, že najskôr prax rozvíjala využívanie znalostí pre zvyšovanie výkonu firiem a až potom zareagovala akademická obec (Zelený, 2001). Je to prirodzené, keďže v posledných dekádach 20. storočia najmä v USA vznikali gigantické korporácie, do holdingu ktorých patrilo, resp. patria stovky firiem po celom svete so státisícmi zamestnancov. A tu nastal problém v zdieľaní predovšetkým marketingových informácií, informácií o potrebách lokálnych trhov, či znalostí potrebných pre výskum a vývoj nových produktov a služieb, zabezpečujúcich centrárou. Preto vyvinuli a vytvorili s podporou vtedajších technologických nástrojov interné postupy, aby sa do riadiacich centrá, kde sa tvo-

řila strážia korporácie, systémovo dostávalo čo najviac relevantných informácií vo vhodnej štruktúre, aby mohli byť využité pre strategický rozvoj korporácie. K tomu prispôbovali aj tzv. „soft“ nástroje manažovania ľudských zdrojov a manažovanie ich potenciálu v rámci zdieľaných hodnôt podnikovej kultúry, medzi ktoré patrí podpora zdieľania informácií a znalostí.

Znalosti sú v hlavách ľudí a nie sú jednoduchým spôsobom prenositeľné na iných, čo na druhej strane je ľahko u dát dosiahnuteľné vhodne zvolenou technológiou. Akým spôsobom sa dosiahne vo firme ochota zdieľania týchto znalostí, úzko súvisí s lojalitou zamestnancov k firme, s firemnou kultúrou a vôbec s kultúrou toho-ktorého národa. Tradičný kontrolno-príkazový systém nie je účinný. Potvrdila to aj jedna z prvých konferencií o riadení znalostí konaná v Európe v holandskom Haagu v roku 1999. Takmer všetky prednášky boli z USA, prípadne Ďalekého východu a posluchácke auditórium tvorili Európania zo západnej Európy. Stredná a východná Európa bola zastúpená A. Diačikovou (informačný a znalostný manažment) a F. Kallom (informačno-komunikačné technológie) zo spoločnosti Chemosvit, a.s. zo Svitú. Diskutovalo sa predovšetkým, akú perspektívu má v „starej“ Európe riadenie znalostí. Z nich vyplynulo, že spoločným menovateľom (nie je jednoduché povedať, do akej miery negatívnym, ale určite determinujúcim), bez ohľadu na národnosť, sú staré zvyky zakorenené mnoho, mnoho generácií, ktoré nie je jednoduché zmeniť. Predstavitelia firmí sa však zhodli, že je pre nich výzvou, využiť ponúkanú šancu pre maximálne zhodnotenie vlastného informačného a znalostného bohatstva pre rozvoj firmy, regiónu, spoločnosti.

Vývoju teórie a praktickým implikáciám manažmentu znalostí od roku 1990 v Čechách a na Slovensku v kontexte rozvíjania koncepcie Vedecko-technických a ekonomických informácií (koncept známy pod skratkou VTEI), ktorá bola úspešne využívaná predovšetkým v oblasti priemyslu a obchodu počas socializmu v Československu, sa podrobne venuje článok autorov Diačiková a Lisnik (Diačiková, Lisnik, 2015). V ňom sa uvádza úspešné prezentovanie originálneho systému manažmentu informácií a znalostí v praxi (Chemosvit, a.s., Svit) na medzinárodnej konferencii Online Information v Londýne v roku 2004, ktorý bol v tom čase jedinečný nielen na Slovensku a v Českej republike ale aj v Európe a zámorí, čo bolo medzinárodnou odbornou verejnosťou ocenené. Uznávaná americká odborníčka Marydee Ojala (Ojala, 2004) napísala: „Bola som obzvlášť rada, keď som počula Annu Diačikovú na konferencii Online v Londýne hovoriť o funkčnom systéme a kompetenciách, ktoré dosiahlo oddelenie s piatimi osobami! Tak pôsobivé! Hovorila o veciach, ktoré fungujú, pričom inde mnohí informační profesionáli iba hovoria, že to robia alebo sa chystajú robiť, avšak bez konkrétneho výsledku. Jej prednáška bola praktickým pokračovaním filozofickejšej prednášky Janice Lachance, výkonnej riaditeľky Asociácie špeciálnych knižníc v USA a bývalej riaditeľky personálneho oddelenia v úrade prezidenta Billa Clintona, ktorý podporoval prácu informačných profesionálov“.

Tabuľka 2 uvádza výber významných predstaviteľov znalostného manažmentu vo svete, v Českej republike a na Slovensku za posledných 50 rokov.

Teoretické východiská manažmentu znalostí

Pre novú ekonomiku je charakteristický prudký nárast dôležitosti významu informácií a znalostí. Znalosti sa vzhľadom na svoju dôležitosť stávajú predmetom obchodu, stávajú sa tovarom a ich vlastníctvo znamená konkurenčnú výhodu. Nová ekonomika vyžaduje neustálu snahu o zlepšovanie všetkých hlavných a podporných aktivít podnikania. Vyžaduje si to vysokú úroveň adaptability na meniace sa podmienky. Vznik novej ekonomiky bol podmienený prudkým rozvojom informačných technológií a komunikácie.

Svet	Slovensko	Česká republika
<p>Skoré formy znalostného manažmentu (70-te roky) Peter Drucker</p> <p>80. a 90. roky: Karl Eric Sveiby, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi</p> <p>Významné publikácie:</p> <p>Drucker, F. P. 1994. <i>Věk diskontinuity. Obraz měnící se společnosti</i>. Praha: Management Press. 1994, 853 s. ISBN 80-85603-44-6</p> <p>Sveiby, K. E. 1997. <i>The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets</i>. Vyd. Berrett-Koehler San Francisco. 1997. ISBN 1-57675-014-0</p> <p>Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. <i>The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation</i>. Publisher: Harvard Business School Press. 1995. 368 s. ISBN: 0-87584-650-5</p> <p>Nonaka, I., Takeuchi, H. 2019. <i>The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation</i>. Oxford University Press 304 s. ISBN-10: 0190497009</p>	<p>Od 90.-tych rokov: Anna Diačiková, Mária Dologová, Štefan Kassay, Marcela Katusčáková, Ján Košturiak, Ján Porvazník, Ivan Sámel</p> <p>Významné publikácie:</p> <p>Porvazník, J. 2003. <i>Celostní management</i>. Bratislava: Vyd. Sprint. 2003, 512 s. ISBN 80-89085-05-9</p> <p>Kassay, Š. <i>Podnik a podnikanie V. – Učenie a rast</i>. 2014. Bratislava: Vyd. VEDA. 2014, 645 s. ISBN 978-80-224-1368-8</p> <p>Katusčáková, M. 2015. <i>Kontexty manažmentu znalostí</i>. Žilina: Vyd. Žilinskej univerzity. 2015, 118 s. ISBN 978-80-89832-01-9</p>	<p>Od 90.-tych rokov: Olga Girstlová, Ludmila Mládková, Zdeněk Souček, Jan Truneček, Jan Vymětal, Vladimír Bureš, Milan Zelený, Jaroslav A. Jirásek</p> <p>Významné publikácie:</p> <p>Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M. 2005. <i>Informační a znalostní management v praxi</i>. Praha: Vyd. Lexis Nexis CZ. 2005, 399 s. ISBN 80-86920-01-1</p> <p>Mládková, L. 2004. <i>Management znalostí v praxi</i>. Praha: Professional Publishing. 2004, 155 s. ISBN 80-86419-51-7</p> <p>Truneček, J. 2003. <i>Znalostní podnik ve znalostní společnosti</i>. Praha: Professional Publishing. 2003, 312 s. ISBN 80-86419-35-5.</p> <p>Bureš, V. 2007. <i>Znalostní management a proces jeho zavádění: Průvodce pro praxi</i>. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-2471-978-8.</p> <p>Zelený, M. 2011. <i>Hledání vlastní cesty</i>. Praha: Vyd. Computer Press. 2011, 319 s. ISBN: 978-80-251-1611-1</p> <p>Souček, Z. 2005. <i>Firma 21. století</i>. Praha: Professional Publishing. 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.</p>

Tab. 2. Významní predstavitelia znalostného manažmentu vo svete, v Českej republike a na Slovensku (vlastné spracovanie)

Základné rozdiely medzi novou a starou ekonomikou:

- jednoduchý a relatívne lacný prístup k informáciám, možnosť jednoduchého porovnávania a hľadanie najvýhodnejšej ponuky. Z tohto dôvodu sa môže táto ekonomika blížiti k ideálnej teoretickej situácii, a to situácii dokonalej konkurencie,
- na rozdiel od klasických priemyselných podnikov môžu podniky v novej ekonomike dosiahnuť celosvetovú pôsobnosť v priebehu relatívne krátkeho času,
- z dôvodu nezávislosti na mieste sídla firmy môžu podniky novej ekonomiky využívať potenciál celej siete a ponúkať svoje produkty zákazníkom po celom svete.

Explicitné a tacitné znalosti

Rozoznávame dva typy znalostí: explicitné a tacitné.

Explicitné znalosti je možné vyjadriť formálnym a systematickým jazykom, teda je ich možné vysloviť, napísať, nakresliť alebo iným spôsobom znázorniť. Je ich možné vyjadriť prostredníctvom údajov. Explicitná znalosť je kodifikovaná, t.j. formalizovaná, striktné vyjadrená a je uložená v dokumentoch, databázach, webových stránkach, emailoch a pod. Môže mať formu poznámok, reportov, plánov, výkresov, patentov, obchodných značiek, metodológií a pod. Efektívne sú zdieľané napr. prostredníctvom:

- databáz,
- konferencií,
- písomnou komunikáciou,
- odbornými publikáciami,
- vzdelávaním,
- knižnicami,
- internetom.

Tacitné znalosti sú vytvárané interakciou znalostí, skúseností, zručností, intuície a predstáv jednotlivca. Sú spojené s činnosťou, postupmi, nápadmi či emóciami a je náročné ich vyjadriť a zdieľať prostredníctvom technológií. Vztahujú sa k osobe, ktorá je ich vlastníkom. Sú uchované v hlave človeka a sú akumulované na základe jeho vedomostí a skúseností. Tacitné znalosti sú ťažko formalizované, zaznamenané alebo sú aj ťažko interpretované. Efektívne sú zdieľané napr. prostredníctvom:

- metódou brainstormingu,
- prístupom zachytenia nápadov (Idea capture) - vlastná pamäť, poznámkový blok, organizér, elektronické dokumenty, blogy, kamerový záznam, hlasový záznamník, skener,
- metódou tímového a individuálneho učenia sa (Learning reviews),
- AAR (After Action Review) - technika na identifikáciu, zachytenie a uloženie nových poznatkov získaných praxou po ukončení projektu,
- nástrojom APO (Asian Productivity Organisation),
- metódou dopytovania expertov,
- metódou učenia sa pozorovaním,
- rozprávaním (Story telling),
- sociálnymi sieťami,
- poradami,
- workshopmi, tréningami.

Hlavným dôvodom, prečo sa znalosti takto rozdeľujú, sú rozdielne nároky na prácu s týmito formami a na ich riadenie. S explicitnými znalosťami sa pracuje ako s informáciami. Dajú sa formalizovať, prenášať. Informácie nie sú znalosti – túto vetu povedal kedysi *Albert Einstein*, ktorý zároveň povedal, že je šialenstvom, ak neustále a opakovane robíme tie isté veci a očakávame odlišné výsledky. Tacitné znalosti sa dajú prenášať len sprostredkovane a prostredníctvom vzťahov a komunikácie.

Konverzia informácií na znalosti spočíva v prechode znalostí z jednej formy do inej. Môže to byť prechod znalosti z tacitnej do explicitnej (externalizácia – artikulácia), prípadne opačný prípad, prechod znalosti z explicitnej do tacitnej (internalizácia – osvojenie si). Ďalej to môže byť aj prechod z explicitnej do explicitnej (kombinácia – spájanie) a napokon z tacitnej do tacitnej (socializácia – skúsenosť). Náročná je predovšetkým externalizácia, t.j. prechod znalosti z tacitnej do explicitnej. V takom prípade je potrebné použiť postup, pri ktorom vlastník tacitnej znalosti používa metafory vysvetľujúce znalosti, analógie, prípadne obrázky, grafy, diskusie. Tacitné znalosti je potrebné rozširovať a to rôznymi možnými spôsobmi, ako napríklad rozprávaním (vykresľovanie reality pomocou analógií a symbolov) príbehov, učňovstvom (odovzdávanie skúseností počas určitej doby) a v rámci komunity (skupiny ľudí so spoločným záujmom, prípadne s rovnakými znalosťami, skúsenosťami, nástrojmi s cieľom riešenia konkrétneho problému).

K efektívnemu riadeniu znalostí organizácie je potrebné všetky subsystemy zladíť tak, aby

ich vzájomné pôsobenie vytváralo synergický efekt. Zamestnancom sa nedá prikazovať aby zdieľali znalosti, ale je možné riadiť prostredie (podnikovú kultúru), v ktorom sa znalosti:

- vytvárajú,
- objavujú,
- zachytávajú,
- zdieľajú,
- extrahujú,
- overujú,
- odovzdávajú,
- prijímajú,
- upravujú,
- aplikujú.

Existujú dva pohľady na identifikáciu hlavných bariér implementácie znalostného manažmentu v organizácii:

- organizačný pohľad:
 - časová záťaž, enormné úsilie, vysoké náklady,
 - práca navyiac,
 - obmedzenia technológií riadenia znalostí,
 - problémy extrakcie dát z textu,
 - zvýšenie množstva informácií,
 - obtiažna kodifikácia tacitných znalostí,
 - nevyhnutnosť silnej kultúry organizácie,
- pohľad znalostných pracovníkov:
 - obava z kritiky zo strany nadriadených,
 - nedostatok rešpektu od vedenia a ostatných zamestnancov,
 - nezdieľanie cieľov organizácie,
 - vnímaná nadpráca v porovnaní s kolegami,
 - nedostatočná motivácia znalostných pracovníkov,
 - nechuť zdieľať informácie,
 - vnímanie znalostí ako zdroja osobnej moci,
 - rivalita na pracovisku.

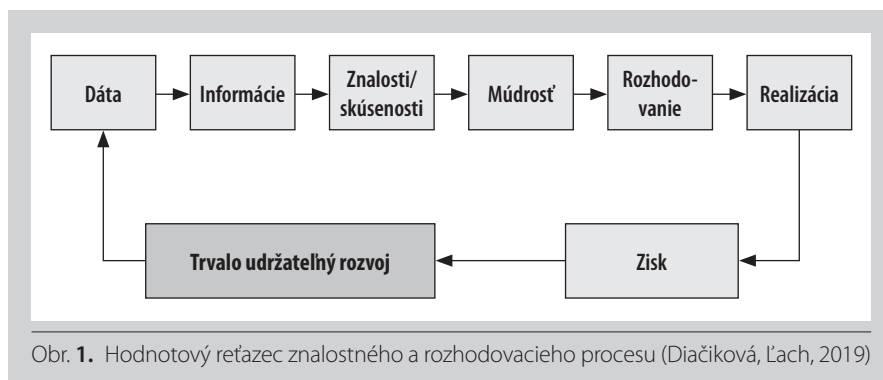
Efektívne pracovať s informáciami vo firme, teda mať znalosti ako ich použiť, neznamená, že ich musí byť obrovské množstvo. Dôležité je vedieť ako získať z informácií a zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme konkurenčnú výhodu, čo vôbec nie je jednoduché. Jednotlivec svoje znalosti môže využívať vždy, lebo ich má stále k dispozícii. No pre firmu so stovkami či tisíckami zamestnancov to už problém je. Ľuďom nemožno prikazovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom sa znalosti môžu vytvárať, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, prijímať, upravovať a aplikovať. A to je úlohou firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania maximálne eliminuje (technologické bariéry, podnikové procesy, ľudské chovanie) aby znalosti voľne prúdili a informácie boli zmysluplne využívané pri naplňaní stratégie. Na tomto mieste je vhodné pripomenúť známy model 70/20/10 *Lombarda* a *Eichingera* (*Lombardo, Eichinger, 1996*), ktorí delia zdroje učenia sa manažérov takto:

- 70 % z náročných pracovných úloh,
- 20 % z medziľudských vzťahov,
- 10 % z kurzov a školení.

Hodnotový reťazec manažmentu znalostí

Najelementárnejším stavebným kameňom v celom hodnotovom informačnom reťazci sú dáta. Holé dáta bez súvislostí získané napr. meraním, výskumom, experimentom a pod. Keď dáta príjemca analyticko-synteticky spojí, utriedi a interpretuje ich, kriticky zhodnotí pri spracovaní určitej témy, tak dáta dostávajú novú vypovedaciu hodnotu, t.j. získavame informáciu. Informácie sú teda dáta v súvislostiach. Avšak ako sa majú tieto dáta spojiť, prečítať a vsadiť do kontextu, to už umožní znalosť problematiky jednotlivca (interakcia vedomostí, skúseností, zručností, prípadne ďalších faktorov), ktorú získal procesom štúdia, t.j. získaním vedomostí, ale aj praxou na základe získaných zručností. Znalosť sa vždy vzťahuje na konanie človeka a jeho emócie. Aké kvalitné sú naše vedomosti a naša znalosť rozmýšľať v kontexte, taká kvalitná je aj informácia vyčítaná a pretransformovaná z dát. Potom záleží už len od múdrosti jednotlivca, resp. múdrosti okolia, ako dokáže s touto informáciou naložiť a použiť ju. Pretože akokoľvek je informácia kvalitná, keď nie je zmysluplne použitá nemá žiadnu hodnotu, aj keď bola drahá kúpená alebo získaná (Diačiková, L'ach, 2019). Po rozhodnutí nasleduje proces realizácie, ktorého výsledkom je zisk, čím sa nemyslí len reálny finančný zisk vygenerovaný správnym pôsobením podniku na trhu, ale zisk v zmysle učenia sa jednotlivca resp. podniku. Zisk sa vráti na začiatok procesu, ale vždy už na vyššiu úroveň (intelektuálny kapitál podniku rastie), čím podnik dosahuje trvalo udržateľný rozvoj. Intelektuálny kapitál podniku je hodnota, ktorá z veľkej miery predstavuje trhovú hodnotu podniku, ktorá je vyššia ako jej účtovná hodnota.

Proces, ktorý predstavuje obrázok 1, znázorňuje hodnotový reťazec tvorby zisku, resp. konkurencieschopnosti firmy podmienený synteticko-analytickým prístupom a kritickým zhodnotením, založenom na riadení procesu informácií a využívaní znalostí.



Obr. 1. Hodnotový reťazec znalostného a rozhodovacieho procesu (Diačiková, L'ach, 2019)

Príklady použitia v praxi

Znalosti sa postupne stali kritickým strategickým zdrojom pre podnikateľské aktivity a ďalší ekonomický rozvoj podnikov. Je to mimoriadne dôležité konštatovanie. Potvrdzuje to fakt, že podniky, ktoré si túto skutočnosť uvedomujú, môžu stále viac budovať svoju konkurenčnú výhodu na korporatívnych znalostiach, na znalostiach zachytávajúcích najlepšie postupy používané v podniku i na znalostiach predstavujúcich najnovší pokrok v oblasti, v ktorej podnik pôsobí.

Vychádzajúc z kap. Explicitné a tacitné znalosti, manažment znalostí tvoria dve zložky, t.j. manažment explicitných znalostí (možno stotožniť s informačnou stratégiou) a manažment tacitných znalostí (možno stotožniť s firemnou kultúrou), ktoré sa síce riadia špecifickými pravidlami, avšak výsledkom je ich synergia evidentná v rastúcej konkurencieschopnosti podniku a v jeho trvaloudržateľnom raste.

Informačná stratégia určuje základné smery budovania toku informácií v spoločnosti tak, aby spracované informácie a explicitné znalosti slúžili riadiacim pracovníkom k efektívnemu a úspešnému rozhodovaniu a znižovali riziko tejto činnosti. Preto by mala informačná stratégia obsahovať predovšetkým:

- špecifikáciu kľúčových informácií, t.j. aké informácie bude podnik potrebovať:
- pre hodnotenie legislatívy a makroprostredia (faktory sociálne, technické, ekonomické, ekologické a politické),
- pre hodnotenie stavu trhu,
- pre hodnotenie stavu postavenia spoločnosti na trhu s ohľadom na konkurenciu a dodávateľov,
- pre vyhodnocovanie trendov vývoja trhu,
- pre výskum, vývoj a inovácie produktov a služieb,
- pre vyhodnocovanie aktuálneho interného stavu spoločnosti a všetkých jej procesov;
- prehľad štandardov, ktoré chce spoločnosť uplatňovať pri budovaní informačného systému,
- objem finančných prostriedkov a ďalších zdrojov, ktoré spoločnosť vyčlení na realizáciu informačnej stratégie,
- program a politiku rozvoja komplexného informačného systému spoločnosti,
- akčný plán budovania a využívania komplexného informačného systému spoločnosti,
- zásady pre vyhodnocovanie účinnosti informačnej stratégie a informačného systému.

V architektúre manažérskeho informačného systému má Marketingový informačný systém (MIS) špeciálne postavenie, lebo sú v ňom skombinované dva typy informácií a dát (interné a externé). Takýto MIS systém sa skladá z nasledovných častí:

- **analýza a riadenie zákazníkov** (informácie o existujúcich a potenciálnych zákazníkoch, segmentácia zákazníkov, riadenie vzťahov so zákazníkmi, bonitácia, atď.),
- **analýza a riadenie dodávateľov a logistiky** (informácie o existujúcich a potenciálnych dodávateľoch, segmentácia dodávateľov, riadenie vzťahov s dodávateľmi, bonitácia, atď.),
- **analýza a riadenie marketingových činností** (príležitosti a ohrozenia na trhu, situačné analýzy, makroanalýza, analýza odvetvia, analýza trhu, bonitácia regiónu, marketingový plán, prognózy, atď.),
- **analýza a riadenie produktov** (nové a existujúce produkty hodnotené BCG maticou, námety na riešenie nových produktov, informácie o inováciách konkurencie, atď.),
- **analýza a riadenie marketingových služieb** (integrovaná marketingová komunikácia, reportingy, vzdelávanie zákazníkov a interných zamestnancov, atď.),
- **analýza interných obchodných prípadov.**

Zmyslom distribúcie a výstupov informačných materiálov sa rozumie podanie výsledkov analýzy vo vhodnej forme pre koncového užívateľa a doručenie týchto výsledkov v potrebnom čase (okamžite, resp. v pravidelných alebo nepravidelných intervaloch), buď osobným dodaním, emailom, prípravením prezentácie, osobnou komunikáciou, na poradách, na komunikačných digitálnych platformách alebo prostredníctvom intranetu.

Pre úspešnú realizáciu prijatej informačnej stratégie možno odporučiť manažmentu spoločnosti plnenie nasledovných bodov:

- všetci členovia vrcholového vedenia musia vo svojej činnosti akceptovať skutočnosť, že v konkurenčnom prostredí trhovej ekonomiky sú informácie a znalosti, ktorými spoločnosť disponuje, jedným z rozhodujúcich zdrojov jej dlhodobej prosperity,
- stotožnenie sa vrcholového vedenia s kultúrou zdieľania informácií a znalostí prostredníctvom komplexného informačného systému spoločnosti a byť vzorom pre ostatných zamestnancov spoločnosti a podporovať ich v tejto činnosti,
- všetci členovia vrcholového vedenia musia byť prehľadne a zrozumiteľne oboznámení s princípmi súčasných informačných technológií a s postupmi zavádzania týchto technológií do praxe,
- získanie širokej podpory pre implementáciu informačnej stratégie u stredného manažmentu a ostatných zamestnancov, dôsledná realizácia informačnej stratégie v každodennom živote spoločnosti pri dosahovaní jasne definovaných cieľov.

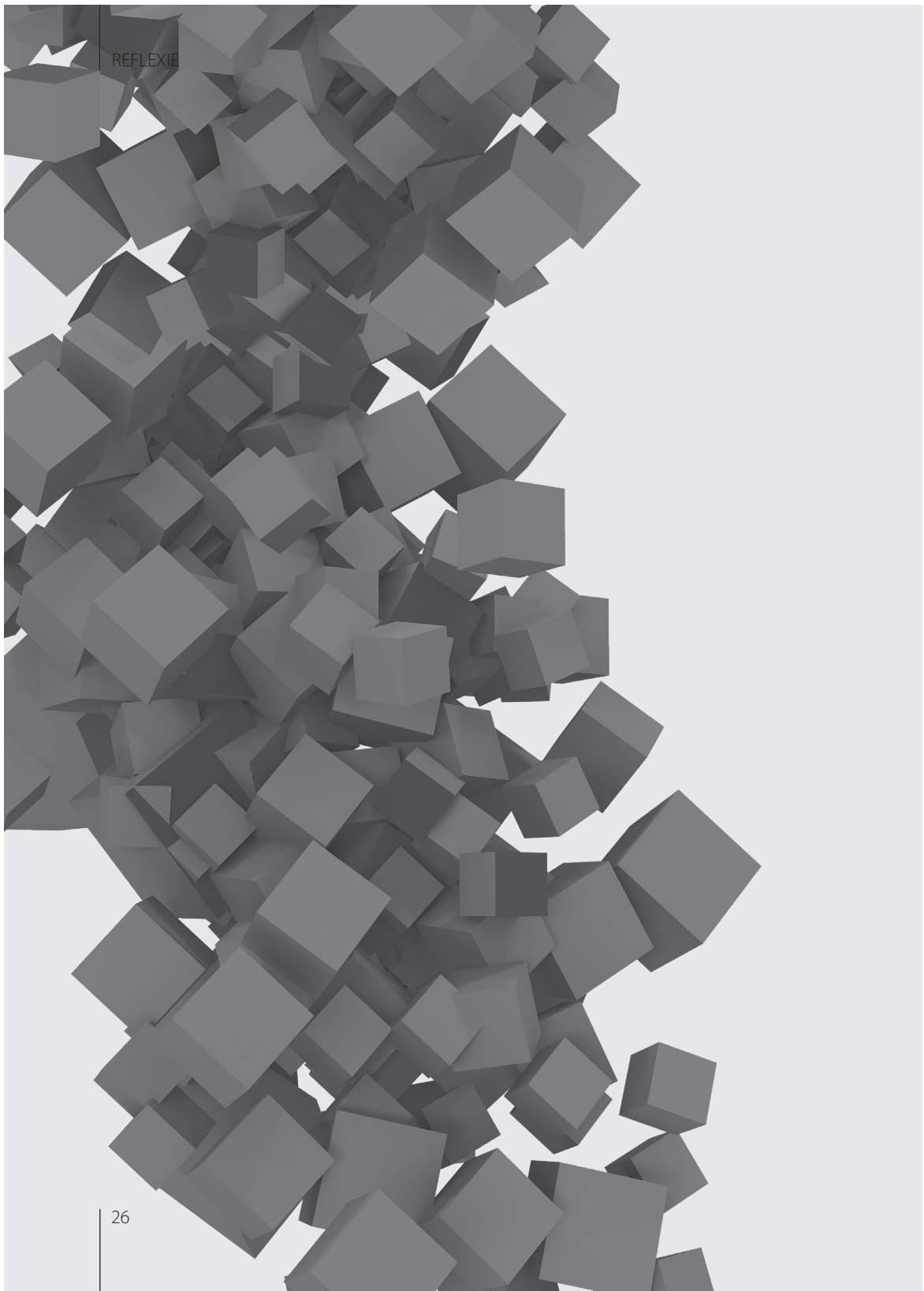
Záver

Flexibilita firmy je závislá na znalostiach využívať informácie, nie na samotných informáciách. Znalosti, ktorými zákaznicky orientovaná spoločnosť disponuje, musia predstihnúť znalosti konkurentov i zákazníkov. Teda nie len reagovať na objednávky, ale aktívne vytvárať dopyt tým, že ponúka produkty, o ktorých existencii zákazníci nevedia, pretože sú produktmi vytvorenými na základe nových znalostí. Tým si firma aktívne vytvára svoju budúcnosť a predstih pred ostatnými firmami. Sledovať konkurenciu je dôležité, ale sledovať svojich zákazníkov je ešte dôležitejšie. O výsledku boja na trhu rozhodnú predovšetkým zákazníci, nie konkurenti (Diačiková, 2007).

Informačné zdroje

1. Diačiková, A. 2007. *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*. In: 13. roč. medzinárodnej konferencie o profesionálnych informačných zdrojoch – Inforum 2007. Praha, 22. – 24. máj 2007.
2. Diačiková, A., Lisník, A. 2015. *History has verified the power of information and knowledge*. In: System approaches'15 - Interaction of soft and hard systems. Proceedings of the 21th international conference. December 2015. 1st ed. Praha : University of Economics; Publishing Oeconomica, 2015. CD-ROM, p. 23-26. ISBN 978-80-245-2125-1. DOI: 10.18267/pr.2015.pav.2125.4
3. Diačiková, A., Lach, M. 2019. *Úspech je voľba. Manažment podnikania a podnikových procesov. Teória a prax aplikovaná v spoločnosti Chemosvit, a.s. Svit: Chemosvit, a.s. Svit. 2019, 400 s. ISBN 978-80-971931-1-9.*
4. Jirásek, A. J. 2006. *Agenda příštích let – Quo vadis management?* Praha : Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-86946-04-5.
5. Kaplan, S.R., Norton, P.D. 2007. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press. 2007, 5.vyd., 267 s. ISBN 80-726-1177-5.
6. Lombardo, M. M; Eichinger, R. W. 1996. *The Career Architect Development Planner*. Minneapolis: Lominger. ISBN 0-9655712-1-1.

7. Ojala, M. 2004. ONLINE: The Leading Magazine for Information Professionals, Indianapolis, USA, december 2004. www.onlinemag.net
8. Toffler, A., Tofflerová, H. *Utváranie novej civilizácie*. Bratislava: Open Windows, 1996, 110 s. ISBN 80-85741-15-6.
9. Vrábliková, M., Madejová, S. 2020. *Postavenie inovácií v systéme Balanced Scorecard*. Reflexie č. 4, 2020. ISSN 2585-7428.
10. Vymětal, J., Diačiková, A., Váchová, M. 2005. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: Vyd. Lexis Nexis CZ. 2005, 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
11. Zelený, M. 2001. 23. *Medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment – kľúč k úspechu*. Bratislava, 23. – 24. 5. 2001.



Svetová realita

novoutváraných životných podmienok človeka na hranici limitných prírodných zdrojov

Súčasná premena celosvetovej dimenzie, nebývalý rozsah živelných katastrof a prekvapení je výstražným signálom pre ľudstvo na všetkých svetadieloch. Je nevyhnutné rešpektovať výsledky výskumov týkajúcich sa planéty Zem a usmerniť ľudí k ohľaduplnému správaniu sa k prírode v každom ohľade.¹ S problematikou sa vo svete zaoberajú významné vedecké inštitúcie, diskutuje sa na národných fórach, preniká do politických úvah a rozhodnutí v jednotlivých krajinách, v Európe, vo svete. Do tohto poznávacieho procesu a prípravy strategických opatrení sa včleňujú Lubyho štúdie o stratégií civilnej bezpečnosti v Európe a na Slovensku.

Ak z komplexu problematiky zachovania existencie človeka a ním uspôsobovaného prostredia, vrátane pracovného, sa v prvotných úvahách zameriame na fyzikálny svet, potom môžeme pripustiť aj určitú nepresnosť dočasnou absenciou vnútorných vplyvov, hlavne účasti a vplyvu človeka na svoje okolie a interpersonálne vzťahy. Fyzika nás učí porozumieť problémom, analyzovať ich, pričom môže ísť aj o také odťažité systémy, ako sú biologické entity alebo finančné trhy. V súlade s tým je inšpiratívne vyjadrenie Lubyho, že „úlohou fyzika je sformulovať rovnicu, ktorá jav opíše, potom pomôže matematik, ktorý ju vyrieši. Fyzika, osobitne fyzika pevných látok a optika, sú základom elektroniky, počítačov, moderných materiálov, nanotechnológií, laserov a podobne. Rozvoj mikroelektroniky v druhej polovici 20. storočia sa opieral o desať Nobelových cien za fyziku, počínajúc tranzistorom a integrovaným obvodom až po optické vlákna, CCD kamery a grafén. A tak nečudo, že sa fyzici prostredníctvom týchto výdobytkov zapájajú aj do riešenia úloh bezpečnosti. Navyše sú v tomto ohľade veľmi aktívni.“²

Tolerovanie nebezpečenstiev a konvenčná vojna

Otázkami civilnej bezpečnosti sa zaoberala skupina osobností a na ňu nadviazal Európsky poradný zbor pre výskum bezpečnosti,³ na jeho činnosť nadviazal zase Programový výbor témy Bezpečnosť 7. rámcového programu EÚ v Bruseli. Zameriava sa na ohrozenia civilnej bezpečnosti. Prieskum okrem iného priniesol dôležitý poznatok: obyvateľstvo pomerne dobre toleruje nebezpečenstvá plynúce z priemyselných, jadrových či dopravných havárií, hoci tu

¹ Čerpané z rozhovoru Vladimíra Jancuru so Štefanom Lubym uverejneného pod názvom „Fyzik rieši rovnice bezpečia“. Pravda, 16. marca 2012 (so súhlasom a korektúrou autora). http://spravy.pravda.sk/fyzik-riesi-rovnicu-bezpecia-dib-/sk_domace.asp?c=A120315_143245_sk_domace_p58.

² Štefan Luby, osobnosť svetového mena, fyzik, dlhoročný predseda Slovenskej akadémie vied, viceprezident Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu, znalec hudobných diel, autor literatúry faktu a organizátor v širokom rámci spoločenského diania.

³ Nebezpečenstvá v civilnej oblasti sa dramaticky prejavili teroristickými útokmi na Svetové obchodné centrum v New Yorku a neskôr na vlaky v Madride. Vtedy zareagovala skupina 27 európskych osobností a vypracovala prvý pozíčný dokument pre Európsku komisiu. V skupine pôsobili osobnosti, ako Javier Solana a vtedajší komisár EÚ pre výskum Philippe Busquin. Skupina vypracovala správu, ktorá výtýčila obrysy tejto problematiky na európskom kontinente. Vychádzala aj z prieskumu verejnej mienky, ktorý ukázal, že Európa má najväčšie obavy z medzinárodného terorizmu.

vznikajú väčšie škody na životoch, zdraví a majetku. *Luby*⁴ poukázal na to, že zdrojom nových ohrození je globalizácia, štátne hranice sú čoraz priepustnejšie a Európa musí mobilizovať svoj technologický potenciál. Nebude to garanciou bezpečnosti, ale miera rizík sa zníži. Treba pritom rešpektovať liberálnu a otvorenú spoločnosť a potrebnú mieru súkromia, čo nároky a náklady zvyšuje. Vieme, ako neradi sa podrobujeme prehliadkam na letiskách.

Smerovanie bezpečnostného výskumu v Európskej únii

Práca v Programovom výbore 7. rámcového programu na tému bezpečnosti je príťažlivá v tom, že čo sa (aj s účasťou *Lubyho*) navrhuje, Európska komisia realizuje v rámci výziev na podávanie projektov. Hlavnými témami výskumu sú bezpečnosť občanov i bezpečnosť infraštruktúry, inteligentná kontrola hraníc, obnovenie bezpečnosti v čase krízy a tak ďalej. Čo je však dôležité, požaduje sa, aby výsledky výskumu smerovali k rýchlym inováciám, aby sa aplikovali aj pri prírodných a priemyselných katastrofách a aby výskum interdisciplinárne integroval matematiku, fyziku, chémiu, biológiu, informačné technológie, vedy o živote i spoločenské vedy. Bezpečnostný výskum nepodlieha utajovaniu, s výnimkou niekoľkých jednotlivých prípadov spomedzi doteraz financovaných asi 180 projektov 7. rámcového programu. Financovanie výskumu bezpečnosti v rámci EK však voči USA priepastne zaostáva.⁵ Európsky výskum však ešte stále trpí snahou o vytváranie veľkých aglomerácií, sietí a pod., čo je nirvána koordinátorov, administrátorov a plánovačov. Ani nový program Európy, Horizont 2020 zatiaľ nemal možnosť presvedčiť, že by sa malo veľa zmeniť.

Rastúci počet extrémov

Problémy vznikajúce v ostatných rokoch pôsobením extrémov počasia, čo súvisí s klimatickou zmenou, sú rangu civilnej, čiže vnútornej bezpečnosti. Zlyhania „kritickej infraštruktúry“ ako „sibírska zima“ a kruté mrazy so záľahou snehu, výpadkami dodávok vody alebo električiny, ľadové povodne a ďalšie podoby takmer sa rovnajúce katastrofám sú neobvyklým javom v ustálených klimatických podmienkach Európy. Každý však vie, že keď zmrzne voda na ľad, zväčší svoj objem a trhá flaše alebo potrubia. Na to netreba žiaden výskum iba dôsledné preventívne opatrenia. Mnoho škôd vzniká ich zanedbaním. Z výskumu bezpečnosti sa v tejto oblasti dajú využiť poznatky o zvládaní kríz komunikáciou, o krízovom riadení. Niekedy je potrebné nasadenie armády, keď iné zložky zlyhajú. Každá kríza je zároveň zdrojom poučenia. Napríklad útok na „dvojičky“ v New Yorku odhalil, že v krajine, ktorá venuje na zdravotníctvo 16 % hrubého produktu, nemali v nemocniciach dostatočný priestor na príchod sanitiek, dosť výťahov, že všade cirkuluje ten istý vzduch a podobne.

Varovné systémy na úrovni vlády

Príkladom sú vládne programy protipovodňových opatrení obsahujúce napr. výstavbu varovného systému pred záplavami. Prijatím programu bezpečnostného výskumu a národnej stratégie sa dá aj v tejto oblasti zmeniť veľa k lepšiemu. Z výskumu v 7. rámcovom programe môžeme čerpať najmä, čo sa týka témy „pokrízový manažment“, pre ktorú sa vyhlásil veľký demonštračný projekt. Ešte užitočnejšia je však prevencia a budovanie varovných systémov,

⁴ Luby, Š.: Súčasný stav civilnej bezpečnosti Európy a Slovenska a jeho perspektívy II, Centrum excelentnosti CESTA SAV, Prognostický ústav SAV, Bratislava, september 2012, 40 s.

⁵ Výskum bezpečnosti v 7. rámcovom programe EÚ sa navrhoval financovať na úrovni 1,8 miliardy eur ročne. Výpočet vychádzal z toho, že USA vyčleňujú podobnú sumu. Brusel nakoniec uvoľnil iba zlomok tejto sumy, 1,3 miliardy, ale nie na každý rok – na celých sedem rokov, ale zdôraznil, že bezpečnosť obyvateľov je v prvom rade zodpovednosťou národných vlád. Nie sme zatiaľ federatívny európsky megaštát.

kde európsky výskum poskytuje dobre vypracované metodiky. Dôležitá je štandardizácia, lebo prírodné katastrofy nerešpektujú hranice a systémy treba prepájať. Potrebujeme štandardy technickej interoperability, výmenu informácií medzi zariadeniami, syntaxové štandardy, formáty dát, kódovanie, podávanie správ, ale aj sémantické štandardy, aby sme si porozumeli. Hovoríme stále o jednom demonštračnom projekte, ale aj výstupy z ďalších štyroch sú pre nás dôležité. Týkajú sa kontroly hraníc, logistiky a bezpečnosti zásobovacích reťazcov, napr. kontajnerovej dopravy, bezpečnosti hromadnej dopravy, najmäestskej, a CBRNE. Vyjadruje ohrozenia chemické, biologické, radiačné, nukleárne, ale v praxi najmä ohrozenia z explozívnych a neraz po domácky vyrobených bômb.⁶

Národné programy bezpečnosti

Národné programy bezpečnosti v Programovom výbore 7. RP v Bruseli dosiaľ predstavili Nemecko, Rumunsko, Fínsko a Nórsko, ale majú ich aj v iných krajinách. Sú to krajiny, ktoré sa nachádzajú na hraniciach Európskej únie alebo majú z minulosti zlé skúsenosti s medzinárodným terorizmom zakotveným v náboženskom fundamentalizme, s pravicovými či ľavicovými extrémami, napr. v minulosti atentátmi tzv. Červených gárd.⁷

Pozíciu z hľadiska bezpečnosti treba vidieť v zornom uhle krajiny. Podľa dokumentov Bezpečnostnej rady OSN zvýšenie teploty o 2°C nad predindustriálnu hladinu spôsobí politickú, humanitárnu aj bezpečnostnú nestabilitu. Konkrétne riziká sú redukcia poľnohospodárskej pôdy, záplavy a suchá, hurikány, pokles disponibilnej pitnej vody o 30 % v určitých oblastiach. Závažným dôsledkom klimatickej zmeny môžu byť demografické tlaky a imigračné toky do Európy, etnická radikalizácia. V južnej Ázii má byť postihnutých okolo jednej miliardy ľudí. Počet „klimatických“ utečencov môže podľa odhadov dosiahnuť 250 miliónov osôb. Treba sa pripravovať na všeličo, bez paniky, ale cieľavedome.

Nórsky národný program sa riešil v rokoch 2006 až 2011 nákladom 15 miliónov EUR. Reagoval na ohrozenia vyplývajúce z medzinárodného terorizmu umocneného globalizáciou a klimatickými zmenami.

Venoval sa aj analýzám dôsledkov extrémov počasia. Poukázal na negatívnu stránku outsourcingu – byrokratizáciu a oslabenie kontaktov, čo bezpečnosť ohrozuje.

V boji proti terorizmu presadzujú Nóri „mäkšie“ prístupy, ako forsírujú USA. Patrí sem prevencia, odvracanie útokov pomocou informačných systémov, vytvorenie normatívnych bariér. Napríklad v Dánsku takto odvrátili päť pripravovaných útokov. Iróniou je, že program pri svojom zameraní na klasický medzinárodný terorizmus nedocenil nebezpečenstvo domáceho terorizmu. Útok *Andersa Breivika* stál 77 životov a mohlo ich byť viac, keby nebol pekný deň a ministerstvá v strede Osla neboli vyľudnené. Zlyhalo okamžité tiesňové volanie a príchod polície na ostrov Uttoya trval takmer hodinu. Poučenie je nepodceňovať rastúce nebezpečenstvo domáceho ultrapravicového terorizmu, podnecovaného globálnou krízou. Tu ešte viac vystupuje do popredia zlyhanie takzvaného ľudského faktora.

Ved' haváriu reaktora v Černobyle zapríčinila chyba obsluhy a veľká talianska loď stroskotala v dôsledku dobrodružného nápadu svojho kapitána, idúceho tak v stopách Titanicu, aj keď s omnoho menším počtom obetí. Treba však predsa rozlišovať katastrofy, ktoré sa dajú ľahšie

⁶ Bežne prístupné informácie z periodickej tlače.

⁷ Červené gardy bojovali proti „štyrom prežitkom“ – myslieniu, kultúre, tradíciám a spôsobom. Zatvárali školy, ničili múzeá, knižnice a ďalšie kultúrne a historické pamiatky, páliili knihy. Spustošené boli najstaršie chrámy, ktoré predtým štát chránil ako pamätníky minulosti. Pre Čínsku mládež, nepoučenú o ich hodnote, boli ľahkým terčom. Protesty vo svete nakoniec viedli k obmedzeniu ničenia kultúrneho dedičstva, ale väčšinou už bolo neskoro. <http://encyklopedia.sme.sk/c/2720972/kultura-revolucia-v-cine.html#ixzz2TG0nBf4Z>.

predvídať a ktoré ťažšie alebo takmer vôbec nie. Iná je možnosť predvídať výbuch vo fabrike, horšie je to v bani. V prípade zemetrasenia sme prakticky v rukách osudu, preto snaha súdenie talianskych seizmológov vyvolalo vo vedeckej obci rozhorčenie. Inštitúcie musia na rizikové pozície dosadzovať skúsených ľudí, odborníkov, a nie priateľov a známych, lebo potom im už neostane nič iné, ako čerpať z výsledkov výskumu riešenia kríz, odstraňovania ich následkov a uvedenia spoločnosti do pôvodného stavu.

Limity zdrojov

Medzinárodný inštitút pre aplikovanú systémovú analýzu (IIASA) vznikol v období détente pred 40 rokmi dohodou veľmocí, aby pomáhal prekonávať globálne rozpory. Po roku 1990 sa zamerlal na riadenie planéty (energia, suroviny, klimatická zmena, voda, populácia, chudoba, vzdelanie, a pod.). Ústav sídli v Luxemburgu, podporuje ho rakúska vláda a členské inštitúcie. SAV bola po roku 2000 pozorovateľom v IIASA, ale nepričlenila sa vzhľadom na vysoký požadovaný členský príspevok.

40. výročná a jubilejná konferencia IIASA bola vo viedenskom Hofburgu v októbri 2012 pod gesciou prezidenta Rakúska. Riaditeľom IIASA je prof. *Kabát* z Českej republiky. To vytvára platformu na udržanie, ak už nie rozvinutie kontaktov Slovenskej republiky.

Na konferencii sa prezentovali príspevky, postery, analýzy a koncepčné dokumenty IIASA. Atraktívne boli dva panely (po sedem účastníkov), v ktorých zasadli popredné osobnosti vedy, politiky a podnikateľskej sféry. Odznegli zaujímavé výroky a návrhy.⁸

⁸ Zaznamenal Štefan Luby, viceprezident Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu, okt. 2012.

Bez prírodných zdrojov v roku 2050?



Johannes Kyrle
generálny tajomník zahraničných
vecí rakúskeho ministerstva

Dnešný svet prechádza rýchlymi zmenami, bezprecedentnou novou úrovňou globalizácie a integrácie trhov, zásadnými zmenami v hospodárskej a globálnej moci.



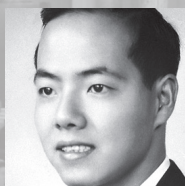
Carlo Rubbia
nositeľ Nobelovej ceny za fyziku

Ľudí treba lepšie vzdelávať, aby rozumeli tomu, čo sa deje s planétou. Dozrela doba na novú spoločenskú zmluvu pre vedu. (Súčasná sa môže odvíjať od dokumentu V. Busha, Science, the Endless Frontier.)



Thomas C. Schelling
nositeľ Nobelovej ceny za ekonómiu

Nemáme model, ako riadiť planétu. Klimatická zmena likviduje chudobných. Do roku 2050 nás zmetie všetkých. Niektorí klimatickej zmene veria, iní sa ešte stále viac zaujímajú o Mars.



Tsung-Dao Lee
nositeľ Nobelovej ceny za fyziku

Učíme veľa. Treba učiť menej a dôkladne. Riadia nás nevedelanci. Politikom a byrokratom treba predpísať štandardné vzdelanie. Technickým a čiastočne aj prírodným vedám vieme zadať úlohy. Spoločenským vedám a humanitám úlohy zadať nevieme, ale potrebujeme ich. Klimatickí vedci kedysi neboli. Vyčlenili sa z chemikov a fyzikov atmosféry. Dnes je náuka o klimatických zmenách osobitná vedná disciplína.



Sergej Glaziev
akadémik Ruskej akadémie vied

Ruská Akadémia vied a univerzity sú jediné inštitúcie, ktoré prežili všetky politické otrasy od čias monarchie po dnešok. Vedu treba chrániť pred administratívou a politikmi.



Björn Stigson
prezident Svetovej podnikateľskej rady pre udržateľný rozvoj

Chlapi (vedci), robte niečo! Máte väčšiu dôveru, ako si myslíte. My, podnikatelia, ju nemáme, ani politici.

Východisková premisa

Učenie a rast podnikov v meniacich sa spoločensko-ekonomických podmienkach

Edukačné absolutória a štatistiky

Reálny život prináša praktické skúsenosti a preveruje teórie. Ak je skutočnosť diametrálne odlišná, potom predpoklady, ciele a projekty priniesli iba malý úžitok a stávajú sa minulosťou a premárneným časom.

Kardinálne spoločenské zmeny ostatných rokov a skutočný život si vynútila premeny myslenia, nové riešenia a východiská. Doterajšie pravdy si vyžadujú veľké korektúry a na mnohé je lepšie zabudnúť.

Učenie a rast, rozvoj podnikania a podnikov naberajú nové dimenzie, vyžaduje sa väčšia starostlivosť o zamestnancov a ich potreby.

1. kapitola *Spoločensko-ekonomické premeny a ich reflexie v riadení podnikov*
2. kapitola *Procesy spoločenských zmien a ich dôsledky na kvalitu života a správanie človeka*
3. kapitola *Existenčná kauza podmieňujúca učenie a rast podniku*

1. kapitola **Spoločensko-ekonomické premeny a ich reflexie v riadení podnikov**

Návrat k existenčnej kauze

• Je zrejmé, že nové reálie zákonite vychádzajú z kontinua spoločenských premien, vrátane inovácií podnikateľských modelov. Vnášajú však do vývoja veľký výskyt diskretných procesov, časté prekvapenia, nesyستémovosť a chaos. Prepojenosť sveta, zahrnutá pod pojmom globalizácia je zväčša charakterizovaná rastom ekonomickej sily a prosperity, čo je skôr predpoklad ako skutočnosť. Kolosálna integrácia veľkých a malých podnikov pri predstave extrémne nožnej koprodukcnej siete je východiskom a predstavou vývoja sveta podľa súčasne uznávaných hodnôt. Nie je pre ľudstvo dostačujúcim varovaním to, čo sa vo svete odohráva už dnes? Nadalej je meradlom úspechu maximalizácia zisku podnikov a tiež spotreby alebo je dôležitejšia otázka prežitia a existencie nie iba podnikov, ale ľudstva celej planéty?¹

V tomto hyperkonkurenčnom a neustále akcelerujúcom prostredí sa odohráva niečo, čo si musíme naplno uvedomiť. Prudké výkyvy na finančných trhoch, prekvapivé kolísanie cien surovín a ďalšie nečakané zvraty vnášajú do podnikov psychickú traumu a niekedy až bezradnosť. Aj vrcholoví manažéri sa pri riešení nečakaných situácií čoraz viac utiekajú k operatívne. Pri prudkosti zmien opúšťajú plánovanie, dokonca pochybujú aj o užitočnosti precízne formulovaných stratégií. Nech už je človek vo vrcholovej riadiacej pozícii akokoľvek profesionálne

¹ Pre závažnosť a zásadne odlišný postoj k zmyslu podnikania v porovnaní s väčšinou svetovej odbornej literatúry sa autor aj v záujme zachovania kontinuity všetkých väzbov pentalógie Podnik a podnikanie vracia k vysloveným tézám v poslednej kapitole prvej časti štvrtého väzku pentalógie pod názvom Existenčná kauza – zachovanie rovnováhy globálnej produkcie a globálnej spotreby k vysloveným úvahám, ktoré vyvolali v odborných kruhoch rozsiahlu diskusiu. Podstatné myšlienky týkajúce sa existenčnej kauzy autor publikoval aj vo svojom príhovore v prvom čísle časopisu ProIN – Produktivita a inovácie v januári 2012.

zdatný, môže v dôsledku nesmierneho psychického tlaku a neustále rastúcich požiadaviek, či vágnosti východiskových parametrov plánovania skolabovať. Nastáva disharmónia, čo sa odráža aj na kvalite rozhodovania a vedenia podriadených. V takomto turbulentnom prostredí človeku prichodí zamyslieť sa a vysloviť najprv potlačované, ale z hlbokého vnútra sa vydierajúce otázky. Kam spejeme? Aké sú energetické a surovinové limity a aký má význam pre ľudstvo ako celok toto nekonečné urýchľovanie všetkých procesov? Možno písať rovnicu medzi škodami plynúcimi z drancovania prírody a úžitku, ktorý sa koniec koncov z veľkej časti mení na nadkonzum, sebaničenie a ničenie prírody?

Dlhodobé trendy vo svetovej ekonomike

Dôsledky vplyvov globalizácie na riadenie podniku

Názory na budúci vývoj organizačných štruktúr vplyvom globalizácie uvádzané v rôznych prameňoch sa v mnohom rozchádzajú a zároveň majú rad spoločných prvkov, aj keď v iných súvislostiach. Sprievodným javom globalizácie je okrem iného aj ústup od horizontálnych organizačných štruktúr a posun k vertikálnym organizačným štruktúram.

Výsledky výskumov a súvisiacich štúdií

Podľa záverov, ktoré sa uvádzajú v štúdiu *Hučka a kol.*² sa v globálnej dimenzii javí nevyhnutným akceptovať: **1.** rast potreby nehmotných investícií, **2.** brať na zreteľ nové štruktúry utvárané rastom početnosti fúzií a akvizícií, **3.** neustále sa zrýchľujúci technologický rozvoj a **4.** zjednodušovanie vlastných podnikových štruktúr využívaním outsourcingu (tab. 1.1).

Dlhodobé trendy vo svetovej ekonomike, ktoré sa uvádzajú v materiáloch decíznej sféry, významným spôsobom ovplyvňujú zameranie a tvorbu hospodárskej politiky jednotlivých krajín.³ Spoločným menovateľom však zostáva nezvratná skutočnosť, že neustály rozvoj informačných a komunikačných technológií a nové komunikačné možnosti vedú k potrebe zmien v riadení podnikov a k nevyhnutnosti kombinácie globálnych a lokálnych stratégií.

Nové technológie vstupujú do produkčných procesov v jednotlivých odvetviach nerovnakou mierou. Dôsledkom toho dochádza k nevyváženosti úrovne rozhodujúcich odvetví v jednotlivých krajinách a tým aj ich možnosti zapojiť sa do zhodnocovacích procesov v medzinárodnom rámci. Jednou z hybných síl reštrukturalizácie je tlak investorov, ktorí požadujú výnosy vyššie než je miera ekonomického rastu. Možným dôsledkom je vznik fúzií a akvizícií, či strategických aliancií. Hlavnou prekážkou reštrukturalizácie podnikov v globálnom meradle je regulačný rámec jednotlivých krajín. Regulačné pravidlá a ich úpravy sa oneskorujú a navyše

² Hučka, M. – Kislíngrová, E. – Malý M.: Vývojové tendence veľkých podniků. Podniky 21. století. Praha, Nakladatelství C.H. Beck 2011. Uvedená štúdia je nosným východiskovým podkladom na formulovanie zásadných prvkov dosahu meniacej sa spoločenskej reality na riadenie podnikov predovšetkým z hľadiska vplyvu na realizáciu nevyhnutných zmien a vývoj ekonomiky v Českej a Slovenskej republike v kontexte so svetovým vývojom.

³ Tamže.

regulátori pritom často neovládajú technické aspekty činností, ktoré regulujú.⁴

Základnými požiadavkami investorov na regulačný rámec je jeho: **1.** transparentnosť, **2.** predvídateľnosť, **3.** možnosť vypočítať dôsledky jeho uplatnenia na regulovaný subjekt. Už tento fakt navodzuje pochybnosti o možnosti dostačujúco koordinovať regulačné rámce.

V prípade fúzií či akvizícií sú tiež vážnym problémom odlišné a často vzájomne nekompatibilné pravidlá pre ochranu hospodárskej súťaže a daňová legislatíva.⁵

Vplyv decíznej sféry na podnikateľské prostredie

Vplyvom globalizácie dochádza k polarizácii medzi tými, ktorí sú schopní prispôsobiť sa neustálym zmenám, a tými, ktorí to nedokážu. Odlíšia sa tí, ktorí majú prístup k novým technológiám a informáciám, a tými, ktorí ho nemajú. Je tiež evidentné, že ekonomická integrácia, prepájanie a prispôbovanie trhov jednotlivých krajín prebieha oveľa rýchlejšie ako integrácia sociálnych systémov, čo v mnohých krajinách a v skupinách obyvateľstva vyvoláva pocit, že globalizácia má nerovnaké dôsledky.

Vplyv úrovne riadenia na podnikovú výkonnosť a na ekonomický rast

V globálnom kontexte nadobudol podstatne väčšiu dôležitosť spôsob riadenia a systém rozhodovania v podniku (Corporate Governance), ktorého význam vzrástol s odčlenením vlastníckych a manažérskych funkcií, a ktorému sa venuje stále viac pozornosti.

Nehmotné investície	Fúzie a akvizície
Významným trendom je rastúci podiel nehmotných investícií na celkovom objeme investícií, v dôsledku čoho stúpa význam ochrany duševného vlastníctva a podpory výskumu a vývoja. Je to nevyhnutné na odolávanie hyperkonkurencii vo svetovom meradle. Veľká časť investícií pripadá na zvyšovanie kvalifikácie, organizáciu vzdelávacích aktivít a rast komunikačnej spôsobilosti zamestnancov.	Vzrástol tiež význam riadenia podnikov, ako aj význam fúzií a akvizícií a ich vplyv na ziskovosť a reštrukturalizáciu aktív podnikov. Význam riadenia podnikov potvrdzuje aj skutočnosť, že v priebehu niečo vyše desiatich rokov je zaznamenaný nárast zmien vo vlastníckych štruktúrach o viac ako šesť percent a tento trend neustále stúpa.
Technologický rozvoj	Outsourcing
Podstatné zmeny vo fungovaní podnikov nastávajú taktiež najmä v dôsledku prelomových technológií, ktoré majú zásadný vplyv na zmeny vo výrobných technológiách v integrácii s obchodnými činnosťami. Predpokladá sa, že v hlavnom predmete podnikania sa v budúcnosti bude vrcholový manažér sústreďovať na zvyšovanie výkonnosti podniku predovšetkým v takých oblastiach, ako napríklad „networking“ a „team leadership“.	Ide najmä o také oblasti, ako napríklad maloobchod, finančné služby, štátna administratíva, telekomunikácie, infraštruktúra, cestovanie, atď. Základnými bariérami pre rýchlejší vývoj sú nedostatočné znalosti a zručnosti, zastaraná politická a podnikateľská kultúra, ako aj nevyhovujúca infraštruktúra. Rast medzipodnikovej kooperácie sa stáva nevyhnutnosťou aj v prípade konkurujúcich podnikov.

Tab. 1.1 Nosné vývojové smery a vplyvy globalizácie na organizačné štruktúry, spôsob riadenia a výkonnosť podnikov

⁴ „Dôležitým právnym nástrojom budú určite aj v blízkej budúcnosti dvojstranné dohody o ochrane investícií a riešení sporov z nich vyplývajúcich, či už budú vykazovať prvky anglo-amerického, alebo kontinentálneho práva. Odlíšnosti sa budú vyskytovať aj pri voľbe rozhodcovských orgánov, ktorých úlohou bude riešenie eventúálnych sporov pri zahraničných investíciách, kde na jednej strane prichádza do úvahy rozhodcovský orgán ad hoc, na strane druhej Medzinárodné stredisko pre riešenie investičných sporov (ICSID) – Washingtonská dohoda z roku 1965, ako i rozhodcovský orgán ad hoc podľa pravidiel UNCITRAL. V týchto súvislostiach je potrebné uviesť aj Dohodu o obchodných aspektoch investičných opatrení, mnohostranný nástroj týkajúci sa medzinárodných investícií, ktorá bola prijatá ako jedna z príloh Dohody o WTO. Nesnaží sa upravovať problematiku investícií ako celku, ale len ich aspekty súvisiace s obchodom (Trade Related Investment Measures – TRIMS), pričom ide o prvý pokus GATT (dnes WTO) rozšíriť liberalizáciu obchodu aj do sféry investícií. Cieľom dohody je zakázať opatrenia, ktoré vlády jednotlivých krajín uplatňujú voči zahraničným investíciám a investorom, pokiaľ im obmedzujú toky obchodu v rozpore s pravidlami GATT 1994. Je však nutné konštatovať, že ani najkvalitnejšia dvojstranná dohoda nezaručí priaznivejšie investičné prostredie, ak nie je zaručená vymožitelnosť práva ako i účinný boj proti korupcii.“

⁵ <http://www.tuke.sk>

Vplyv zmien vlastníckych štruktúr veľkých podnikov na produkčné procesy

Vývoj zmien vlastníctva a vlastníckych štruktúr prebieha predovšetkým pod tlakom neustálych rizík a hľadania vhodného organizačného usporiadania podnikov v obavách o prežitie alebo stratu konkurencieschopnosti. V štúdiách a publikáciách *Petersa*,⁶ *Fleischera*⁷ a kol. alebo *Klírovej*⁸ sa nachádza množstvo súvisiacich podrobností. Rovnako *Hučka*⁹ a kol. uvádzajú celý rad detailov. Poukazujú na desiatky prípadov narábania s podnikovými akciami a zmenami štruktúr vlastníctva podnikov. Samotná globalizácia však nie je definovaná ako zmena vlastníckej štruktúry. Tieto podniky sú aj naďalej napríklad akciovými spoločnosťami, avšak také podniky hľadajú ďalšie zdroje na rozvoj. Podľa *Hučku* a kol. „vďaka svojej známosti i diverzifikácii tak teritoriálnej, ako aj štrukturálnej, nachádzajú ochotných investorov v mnohých krajinách.“ V dôsledku toho sa akcionárska štruktúra dynamicky mení.

Vo všeobecnosti sa pertraktuje názor, že veľké podniky s rozptýleným vlastníctvom majú podstatne väčšie problémy s rizikom manažérskeho zlyhania ako podniky s jasne definovaným väčšinovým vlastníkom alebo rodinné podniky. Mnohé javové stránky, týkajúce sa vlastníctva podniku, však potvrdzujú opak. V konkurenčnom zápase sa totiž pomerne často vyskytujú prípady nepriateľských prevzatí podnikov alebo pohltenie podnikov inými podnikmi vynútenými fúziami. Zaužívaným spôsobom v takých prípadoch je vykúpenie záväzkov podniku či skupovanie konvertibilných dlhopisov, niekedy transformovaných na akcie. Nepriateľské prevzatie uľahčuje názorová nesúrodosť medzi manažérmi a majoritnými vlastními akcií hlavne v prípadoch, ak časť investorov a manažérov nesúhlasí s príchodom nového investora. Špekulácie jednotlivých akcionárov o výhodnosti predaja vlastných akcií, prípadne ich nadhodnotenia umožnia prevzatie podniku proti vôli ostatných spoluakcionárov. Prevzatie, vynútenie fúzie alebo príchod nového akcionára so značnou hlasovacou silou môže byť pre niektorých akcionárov zvýhodnené, zároveň však sprevádzané rizikom pretože nový investor má svoju vlastnú predstavu o budúcnosti podniku. Z toho hľadiska môže mať nová vlastnícka štruktúra negatívny vplyv na investíciu ako celok, na ďalšiu existenciu podniku. Špecifickým prípadom, kedy vlastnícka štruktúra ovplyvní podnik alebo investora, ktorý do nej vložil svoje peniaze, je „squeeze out“, teda vytesnenie minoritárov „zo zákona“, presnejšie podľa postupov, ktoré sú zákonom pre takú situáciu povolené. Je známy celý rad ďalších prípadov vynútených zmien vlastníckej štruktúry, ktorá do značnej miery ovplyvňuje správanie sa podnikov.

Globálny rámec podnikania viedol aj k možnosti etablovať tzv. európsku spoločnosť. V zásade ide o zlučovanie alebo fúziu spoločností rôznych podnikov (je možné napríklad zlučovanie akciovej spoločnosti so spoločnosťou s ručením obmedzeným).

Podobne, ak má akciová spoločnosť dlhšie ako dva roky dcérsky podnik v inej členskej krajine Európskej únie, než v akej má sídlo, jej zlúčením môže vzniknúť európska spoločnosť. Výhodou európskej spoločnosti je fakt, že sídlo možno určitým spôsobom meniť, teda prenášať z jednej krajiny do druhej bez toho, aby to vyvolávalo väčšie právne problémy. Existuje tak možnosť daňovej optimalizácie. Už raz vzniknutá európska spoločnosť sa môže späťne transformovať na podnik fungujúci podľa práva krajiny, v ktorej má sídlo. Pre niektoré podniky môže byť výhodou, že si môžu zvoliť formu riadenia podľa vlastnej potreby a uváženia, nemusí to byť klasická podoba akciovej spoločnosti s predstavenstvom a dozornou radou.

⁶ Peters, T.: *Prosperita se rodí z chaosu*. Praha, Nakladatelství Pragma 2001.

⁷ Fleischer, A. – Hazard, C. G. – Klipperová, Z. M.: *Pokušení správních rad*. Praha, Victoria Publishing 1996.

⁸ Klírová, J.: *Corporate Governance. Správa a řízení obchodních společností*. Praha, Management Press 2001.

⁹ Hučka, M. – Kislíngerová E. – Malý, M. a kol.: *Vývojové tendence velkých podniků. Podniky 21. století*. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2011.

Odčlenenie vlastníckych a manažérskych funkcií

Najčastejšie sa rozlišuje: **1.** koncentrované vlastníctvo a **2.** rozptýlené vlastníctvo. Výhodou koncentrovaného vlastníctva je efektívnejšie monitorovanie manažmentu a tým aj prekonanie problému oddelenia vlastníckych a manažérskych funkcií. Jeho nevýhodou je však pomerne nízka likvidita a nízka diverzifikácia rizika.

Naopak, rozptýlené vlastníctvo prináša vyššiu likviditu, neposkytuje však dostatočné stimuly pre dlhodobé uvažovanie, ktoré je pri niektorých druhoch investícií nevyhnutné.

Pre úspešný budúci vývoj, ako tvrdia *Hučka* a kol., je potrebné prekročiť úzky rámec vzťahov medzi vlastníckmi kapitálu a manažérmi a prijať širšiu definíciu riadenia podniku ako výsledku mnohých inštitúcií (zákonov, regulácie, zmlúv, noriem), ktoré vytvárajú samostatné podniky ako kľúčový element konkurenčnej trhovej ekonomiky.¹⁰

Vertikálne štruktúry ustupujú a stále viac sa uplatňujú horizontálne štruktúry. Na makroúrovni dochádza k oslabovaniu postavenia národného štátu (k odovzdávaniu právomocí nadnárodným inštitúciám na jednej strane a nižším úrovňam štátnej správy, resp. samosprávy, na strane druhej), na mikroúrovni k zmene štýlu riadenia v prospech flexibilnejších a komplexnejších systémov riadenia.

Treba súhlasiť s názorom, ktorý predostierajú *Hučka* a kol., že problémom do budúcnosti bude koordinácia medzi vertikálnou a horizontálnou dimenziou (napríklad Európska únia – národné štáty – jednotlivé podniky). Podľa nich najlepšou možnou politikou je preto kombinácia trhovej ekonomiky, zmien regulačného rámca a nových systémov riadenia podnikov.¹¹

Ďalší vývoj jednotlivých krajín a zoskupení krajín bude závisieť od vývoja reálnej ekonomiky, od vývoja základných ekonomických indikátorov. Kľúčové preto bude vytvorenie priaznivých podmienok na rýchlejšiu ekonomickú rast.

Základný rozdiel medzi európskym a americkým kapitalizmom spočíva v odlišnej úlohe štátu v ekonomike, ktorá je daná uplatňovaním dvoch rôznych modelov, európskeho a amerického.

Testovanie kľúčových zásad moderného riadenia

Začiatkom 21. storočia začalo už viac podnikov úspešne testovať nové kľúčové zásady moderného riadenia, ako sú inovácie, samostatnosť, rozmanitosť výberu alebo prispôbitosť. Prekonanie obmedzenosti plánovania môžeme s najväčšou pravdepodobnosťou dosiahnuť nepretržitým experimentovaním s možnou budúcnosťou. Zdôvodňuje sa to aj tým, že prítomnosť je menej spoľahlivým sprievodcom pre prekvapujúcu a nespojitú budúcnosť. Ako prízvukuje *Hamel*, zrýchľujúce sa tempo zmien je výzvou pre podniky, aby vnášali do vlastných organizačných štruktúr nové hodnoty a nové strategické spojenie, ako aj kombináciu všetkých úrovní vnútornej štruktúry.¹²

Navzdory tomu tradičné podniky budú mať ešte nejaký čas prevahu. Postupne vznikajú nové typy podnikov ako dôsledok pretvárania tradičných podnikov v podmienkach globalizácie, deregulácie a masového využívania technológií. Nové podniky dokážu zachytiť nové potreby trhu, ktoré sa líšia od tradičného myslenia, vnímania a konania. Významné zlomy v globálnom konkurenčnom prostredí umožňujú novým konkurentom zvrátiť existujúce rozloženie konkurenčných síl. Pokiaľ chcú podniky zabezpečiť predpoklady pre svoj rast, musia sa usilovať o zdroje inovácií a tvorivosti.

¹⁰ Hučka, M. – Malý, M. – Okruhlica, F.: Správa spoločností. Praha, Kemberg Publishing 2007.

¹¹ Tamže.

¹² Hamel, G.: The Why, What, and How of Management Innovation. Harvard Business Review, Február 2006.

Vedomie naliehavosti strategickej zmeny

Predvídanie a systematická príprava na budúcnosť

Svet sa mení veľkou rýchlosťou. Rastúca hyperkonkurencia si vynucuje maximalizáciu výkonnosti podnikov, zamestnanci sú neustále ohrozovaní možnou stratou zamestnania, či pracovných pozícií. Ekonomické premeny a neustále prekvapenia spôsobujú spoločenskú traumu. Rúcajú sa zaužívané postupy, menia sa pracovné návyky. Celosvetovo je bez práce viac ako 197 miliónov ľudí, čo je o 27 miliónov viac ako v nešťastnom roku 2007. Celosvetová nezamestnanosť tak stagnovala na 6,0 %, a to aj napriek tomu, že svetové hospodárstvo rástlo v roku 2010 o 5,1 % a v roku 2011 o 4 %. Medzi 15 – 24 ročnými sa celosvetová miera nezamestnanosti pohybuje na 12,7 %.¹³

Tvorba pracovných miest v kontexte s vývojom pracovných požiadaviek

Nezamestnanosť v Európe dosiahla historické maximum. Počet nezamestnaných v Európe bol v roku 2010 celkovo 45 miliónov ľudí.¹⁴ S výnimkou krajín ako Nemecko a Rakúsko je v mnohých európskych krajinách viac nezamestnaných ako pred finančnou a ekonomickou krízou.¹⁵ Ekonomické prognózy nezamestnanosti predpokladajú, že počet nezamestnaných ešte porastie. Eurozóna hrozí, že v nasledujúcich štyroch rokoch stratí ďalších 4,5 milióna pracovných miest, ak členské štáty nezmenia svoju politiku a nezačnú viac pomáhať malým a stredným podnikom a miliónom mladých ľudí, ktorí sú bez práce.

Podľa štúdie Medzinárodnej organizácie práce (International Labour Organization – ILO) štáty eurozóny musia koordinovane zmeniť svoju politiku a namiesto úsporných opatrení podporiť tvorbu pracovných miest, aby zastavili rast nezamestnanosti a obrátili vývoj na trhu práce opačným smerom. Bez tejto zmeny sa miera nezamestnanosti ešte zvýši.¹⁶

Podľa spomenutej štúdie všetky indikátory poukazujú na riziko „dlhodobej recesie pracovného trhu v eurozóne“, čo ohrozuje udržateľnosť menovej únie. Zhoršovanie situácie na trhu práce môže vyústiť do sociálnych nepokojov a podkopať dôveru trhov v banky, vo finančný systém, v národné vlády a v európske inštitúcie.

Inovačná spôsobilosť a inžinierska vynaliezavosť

Inovačná spôsobilosť a inžinierska vynaliezavosť vstupujú do výrobných technológií, prelomovým spôsobom sa zvyšuje výkonnosť strojov, mnohé procesy sa automatizujú a v hlavách kreatívnych odvážlivcov vznikajú projekty o samoorganizujúcich sa podnikoch, kde automatizácia plne nahradí ľudskú prácu. Iba z tohto hrubého náčrtu môžu pre nás vyplývať nové, vysokohodnotné, humánne ciele: naďalej rozvíjať tvorivosť, pričičňovať sa o vysokú kvalifikáciu inžinierskeho typu, vynaliezať, zdokonaľovať technológie a zvyšovať produktivitu. Ale s novým humánnym poslaním.

¹³ Premeny situácie sú veľmi rýchle, čo sa odráža aj v nepresnosti publikovaných údajov z rôznych zdrojov. Uvedené údaje z roku 2010 a iné súvisiace údaje pochádzajú zo štúdie Medzinárodnej organizácie práce (International Labour Organization – ILO).

¹⁴ Tamže.

¹⁵ Na svete je bez práce 200 miliónov ľudí. 24. január 2012.

¹⁶ Eurozóna hrozí rekordná nezamestnanosť, upozornil generálny riaditeľ ILO Juan Somavia. TASR 11. júl 2012.

Prepojenie podnikov

Prepojenie podnikov totiž nie je výsadou iba zefektívňovania ekonomických procesov, ale aj nežiaduceho transferu ekonomických katastrof z hociktorej krajiny do iných, prepojených a teda na sebe navzájom závislých ekonomík.

Prvky základného zmyslu a neskôr rozvinutého zmyslu podnikania, ktoré sledovali uspokojenie zákazníka, sa postupne výrazne koncentrovali na zarábanie peňazí. Uspokojenie zákazníka sa veľmi často stalo iba z existujúceho, t. j. ako najlepší variant zo zlých variantov. Zdokonaľovanie produkčných systémov je totiž vo svojej podstate limitované nedostatkom zdrojov. Kooperácia medzi podnikmi sa často zameriava na zachovanie existencie a zvyšovanie vlastného profitu.

Zdokonaľovanie systémov riadenia a zvyšovanie kvality produktov má prevládajúci cieľ – zachovať existenciu podniku hoci aj na úkor zákazníka. Pritom sa tvrdí, že zákazník je ten prvok systému, ktorý rozhoduje o existencii podniku. Ale je tiež pravdou, že zákazníkovi dochádzajú sily, pretože oslabovaním podnikov a siahaním až na úplne dno zdrojov ostáva ešte možný priestor redukcie práve smerom k zákazníkovi.

Podnik a podmienky jeho existencie

Vzájomná závislosť zákazníka a podniku

Aby podniky vôbec prežili, popri raste produktivity po vyčerpaní zdrojov maximálne znižujú svoje náklady na zamestnancov a vo veľkej miere sa okrem anulovania zamestnanec-kých výhod uchylujú k ich prepúšťaniu. Existencia podniku súbežne so stratou príjmov prepustených zamestnancov vedie k zníženiu ich kúpyschopnosti a teda zníženiu „zákaziek od zákazníka“, čo spôsobuje nadprodukciu a pri zahľtení trhov v konečnom dôsledku vedie k nepredajnosti produktov. Je otáznе, či z evolučného pohľadu rastúca disharmónia, aj vplyvom rastu produktivity a tým aj rastu nezamestnanosti, nepovedie k úplne novému ekonomickému modelu. Vo svojej podstate totiž človek pracuje a zvyšuje svoju kvalifikáciu nie pre prácu samotnú, ale prácu chápe ako zdroj vlastnej existencie v systéme, kde peniaze získané prácou sú prostriedkom naplňania potrieb. To ale nie je jediná možnosť, pretože ak otázku postavíme tak, či človeku ide o prácu, alebo existenciu, a to existenciu, ktorá by bola charakterizovaná aj dostatkom zdrojov, potom možno zjednodušene povedať, že „človek chce ani nie tak pracovať, ako žiť!“ Pri takom pohľade sa rúcajú ekonomické teórie, na ktorých je založená doterajšia forma existencie a spravovanie spoločnosti. Otázky nezamestnanosti prestanú byť pre život človeka relevantné. Aj v prípade, že abstrahujeme výkonnosť a spôsobilosť jednotlivcov, je možný predpoklad, že keby sa zrákala celosvetová produkcia a potrebná celosvetová spotreba vo vzťahu k počtu obyvateľov zemegule, nemusel by pri raste produktivity nastať deficit potrieb. Inovácie a zdokonaľovanie produkčných systémov v súlade s vedecko-technickým rozvojom by mohli viesť nie ku navyšovaniu kapitálu a spoločenskému diferencovaniu spotreby, k zbytočnému nadkonzumu, ale mohli by viesť úplne iným smerom, k rovnováhe v čase. Cieľom by nebola maximálna spotreba zákazníkov a maximálne zisky, ale maximálne zvýšená kvalita života. Rozhodne nie harmónia globálne ponímanej spotreby pri súčasnej inercii voči nespotrebovanej nadprodukcii a zbytočnej exploatacii prírodných zdrojov. Budúcnosť ukáže, či je takýto náhľad na ekonomiku a spôsob života reálny. Zachovanie rovnováhy produkcie a spotreby je však pre budúcnosť každopádne nutnou podmienkou zachovania existencie.

Vytváranie nových spôsobilostí pre budúcnosť

Ani tisíce pokusov identifikovať optimálne spôsoby dosahovania líderských manažérskych prístupov nevedli k ich presnejšiemu zadefinovaniu. Žiadna edukatívna príprava a to ani na najvyššom stupni, nezaručí dostačujúcu spôsobilosť pre úspešné vedenie podniku.

Vrcholový manažér môže byť vysoko fundovaný napríklad v oblasti riadenia podnikových financií, nových výrobných technológií a podobne, nie je však isté, že bude zvládať psychický nápor, vonkajšie tlaky a hroziace riziká alebo aj motivovanie zamestnancov a ich participáciu na inovačných aktivitách a ďalšie činnosti potrebné na dosiahnutie vysokej konkurenčnej schopnosti.

Rozvoj podniku na báze znalostí

Každá vízia musí byť podložená analýzou relevantných trendov. Vyžaduje sa ich pravidelné sledovanie a následné korekcie príslušných dokumentov. Na základe výskumu *Hamel*

a *Prahalad*¹⁷ dospeli k názoru, že čas, ktorý väčšina vrcholových manažérov strávi nad analýzou, je vzhľadom na význam získania potrebných informácií nedostačujúci. Konkrétne to znamená, že vrcholoví manažéri strávia asi 40 % času pohľadom na vonkajšie okolie podniku. Z tohto času im 30 % zaberie skúmanie budúcnosti počas troch, niekedy i viacerých rokov. A z toho potom nie viac ako 20 % času sa spotrebuje na spresnenie kolektívneho pohľadu na vývoj výrobkov v odvetví. V súhrne to znamená, že vrcholový manažment venuje priemerne menej ako 3 % svojho času na vytvorenie perspektív a predpovedí nových výrobných možností.

Reálne vzaté je na vytvorenie kvalitných predpovedí potrebných 20 až 50 % času. *Prahalad* a *Hamel* z toho odvodzujú poučenie pre vrcholový manažment a tvrdia, že oveľa efektívnejšie je sledovať konkurentov a ich nové výrobky, než skúmať požiadavky samotných zákazníkov. Zákazníkov je potrebné ďalej intenzívnejšie zoznamovať s novými možnosťami a s novými výrobkami.

Predpokladom rozvoja podnikov je zvyšovanie ich znalostného potenciálu, získanie spôsobilosti odolávať globálnej konkurencii a podieľať sa na tvorbe jedinečných produktov nových, hoci aj doteraz neznámych úžitkových vlastností, pri zachovaní podmienky vysokej pridanej hodnoty.

Znalosti ako faktor konkurencieschopnosti

Pokiaľ ide o vysoko kvalifikovaných pracovníkov obsluhujúcich moderné technológie, v súčasnom období možno registrovať nerovnosť vo vzťahu potrieb a možností. Vzniká paradoxná situácia. Pokiaľ sú investície do vysoko sofistikovaných strojov a zariadení prakticky bezproblémové, problémom sa stáva zabezpečenie kvalifikovanej obsluhy. Je potrebné investovať ďalšie prostriedky na rekvalifikáciu, na doškolenie a iné možnosti zabezpečenia chodu príslušného produkčného útvaru. Táto situácia napovedá existenciu problému väčšieho rozmeru. Úbytok pracovných príležitostí pre nízko kvalifikovaných pracovníkov, predovšetkým v bohatých štátoch, je mimoriadne veľký. Je vlastne dôsledkom rastúcej produktivity moderných technológií. To znamená, že substituujú jednoduchú prácu, napríklad jej automatizáciou, a to v rozsiahlej miere. Má to veľký vplyv na konkurencieschopnosť v odvetví, a to aj v menej vyspelých ekonomických oblastiach. Nie je to však nič nečakané. Táto situácia je integrálnou logickou súčasťou existencie globálnej ekonomiky.

Dôsledky globalizácie v podobe urýchlenia a dynamizácie podnikateľského prostredia nemajú len ekonomické, ale tiež sociálne a politické dôvody. Dnešnou realitou je tlak na existenciu inštitútu minimálnej mzdy. Rovnako existencia relatívne rozsiahleho systému sociálnej podpory. To umožní obyvateľom bohatých štátov príjmy z dávok podstatne vyššie, ako sú príjmy z dávok menej kvalifikovaných robotníkov v chudobných krajinách.

Neľahkou realitou sú vynútené spoločenské pohyby, zdôvodňované v teórii komparatívnej a absolútnej výhody, ktoré sú sprevádzané zásadným rozdielom medzi životnou úrovňou v rôznych krajinách. Zároveň sa zväčšuje objem medzinárodného obchodu a následne sa znižujú relatívne náklady na dopravu. Postupnosť vyvolávania príčin a ich následkov má svoju premenlivú, navzájom závislú podobu. To znamená, že ak sa vo vyspelých krajinách stráca priestor pre nekvalifikovanú prácu, jej dôsledkom je podstatne väčšia ponuka kapitálu, umožňujúca kooperáciu s prácou kvalifikovanou, čo zároveň znamená produkciu s vysokou mierou pridanej hodnoty.

¹⁷ Hamel, G. – Prahalad, C. K.: Seeing the Future First. Executive Excellence, November 1995.

Rozvoj ľudí, informačné zabezpečenie a konkurenčná schopnosť podniku

Informačný nápor zahlučuje spoločenské a pracovné prostredie a kladie nebývalé nároky na psychiku človeka a udržanie duševnej hygieny. O to viac je dôležitá informačná selekcia, ale hlavne využitie vhodných informácií na tvorbu znalostí. Tie sa utvárajú pri prieniku podvedomia a osobných skúseností, konfrontáciou vlastného poznania s novými informáciami a napokon akceptovaním informácie a jej včlenením do komplexného disponibilného osobného alebo podnikového informačného súboru ako „suroviny“ s potenciálom vzniku nových znalostí.

Inteligentné informácie

Globálny trh kladie veľké nároky na informačné zabezpečenie podniku. Vyžaduje vytvorenie podporných tímov pre pracovníkov komunikujúcich so zákazníkmi. V tomto smere *McConagle* a *Vella*¹⁸ považujú za dôležité delegovať právomoci a určiť kompetencie na dosiahnutie, zhromažďovanie, triedenie, skladovanie a analyzovanie inteligentných informácií o konkurencii a o okolitom prostredí. Zisťovanie informácií o konkurencii nevyužíva len tieto informácie, ale vyžaduje aj informácie o iných trendoch podnikateľského prostredia, ako sú: **1.** priemyselné trendy, **2.** právne a regulačné trendy, **3.** medzinárodné trendy, **4.** technologický rozvoj, **5.** ekonomické podmienky a **6.** politický rozvoj.

Dôležitým predpokladom prosperovania podniku v tejto dobe je a bude schopnosť využiť znalosti na účely dosiahnutia vyššej efektívnosti a produktivity a vytvoriť také podnikové prostredie, ktoré zabezpečí, aby zamestnanci mohli a mali schopnosť aplikovať svoje znalosti.

Efektívna implementácia programu zisťovania informácií o konkurencii nevyužíva len informácie o konkurentoch, ale vyžaduje informácie aj o iných trendoch podnikateľského prostredia, akými sú:

- priemyselné trendy,
- právne a regulačné trendy,
- medzinárodné trendy,
- technologický rozvoj,
- ekonomické podmienky,
- politický rozvoj.

Externé faktory sú podľa *Prescotta* a *Gibbonsa*¹⁹ veľmi dôležité najmä pri efektívnych organizačných zmenách v neistom podnikateľskom prostredí.

- **Rôzna miera globalizácie v závislosti na technologickej vyspelosti odvetvia.** Medzi najviac globalizované odvetvia patria také technologicky vyspelé odvetvia, ako napríklad výroba počítačov, vedeckých nástrojov, farmaceutických výrobkov, elektroniky, chemických látok, elektrických strojov a nástrojov a automobilová výroba. Naopak, najmenej globalizované sú tradičné odvetvia, pričom z nich je najglobalizovanejší odevný a textilný priemysel.

¹⁸ McConagle, J. J. – Vella, C. M.: *Outsmarting the Competition: Practical Approaches to Finding and Using Competitive Information*. Naperville, Sourcebooks 1990.

¹⁹ Prescott, J. E. – Gibbons, P. S. *Global Competitive Intelligence*. Alexandria, Society of Competitive Intelligence Professionals 1993.

- **Pomer zastúpenia výrobných podnikov a podnikov služieb.** Váha služieb vzrastá a priemyslu klesá, pričom je dôležité, že ide o spojené nádoby, ktorých konkurenčná schopnosť sa vzájomne podmieňuje. Medzi hlavné príčiny veľkého rozvoja služieb patrí revolúcia v oblasti informačných technológií, rozvoj internetu, elektronického obchodovania a vyčleňovanie niektorých aktivít mimo podniku.
- **Ekologizácia výroby.** Za najvýznamnejšie faktory širšieho uplatňovania komplexného systému environmentálneho riadenia v podnikoch sa v súčasnosti považujú: **1.** tlak odberateľov a konečných spotrebiteľov, **2.** tlak konkurentov – iných podnikov, ktoré uplatňujú stratégiu tzv. „good corporate citizen“, pôsobenia podniku ako dobrého občana, **3.** tlak investorov (kapitálové trhy uprednostňujú podniky, ktoré preukážu schopnosť dlhodobo maximalizovať hodnotu akcionárskych podielov vhodnou kombináciou ekonomických, ekologických a sociálnych cieľov). Integrácia environmentálneho riadenia do celkovej podnikovej stratégie dnes predstavuje dôležitú záruku dlhodobej ziskovosti podniku v budúcnosti.²⁰

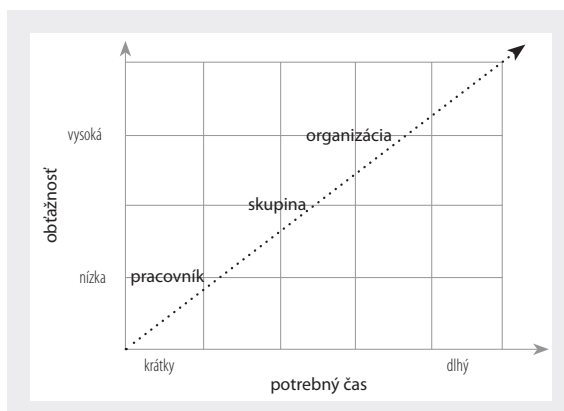
Integrácia environmentálneho riadenia do celkovej podnikovej stratégie dnes predstavuje dôležitú záruku dlhodobej ziskovosti podniku v budúcnosti.

Aktivita ľudí

Dosiahnutie želaného stavu prosperity podniku je v hlavnej miere podmienené kvalitou ľudského a sociálneho potenciálu a jeho rozvoja na pomyselnéj priamke: jednotlivec – pracovná skupina – organizácia. Kvalita a smer ich vzájomných vzťahov sa premietne v úrovni rozvinutosti – zrelosti podniku a jeho zložiek. Taký podnik dokáže byť úspešný vo vzťahu k pracovníkom a skupinám i vo vzťahu k vonkajším partnerom a externým podmienkam.

Dosahovanie patričnej úrovne rozvinutosti podniku je procesom, ktorý priamo vyvoláva zmenu všetkých zložiek podniku. Na priebeh, kvalitu a smer uskutočňovanej zmeny vplyvujú najmä dva faktory: čas a obťažnosť (obr. 1.1).

Je teda zrejmé, že existujú určité zákonitosti, ktoré stanovujú, že náklady spojené s náročnosťou zmeny i s časom potrebným na uskutočnenie tejto zmeny sú závislé od subjektu, ktorého sa zmena reálne dotýka, resp. ktorý je subjektom alebo objektom zmeny. V zmysle toho možno právom predpokladať, že organizácie orientujúce sa na svojich pracovníkov a následne na ich



Obr. 1.1 Potrebný čas rozvinutosti podniku vo vzťahu k obťažnosti zmeny

²⁰ <http://www.tuke.sk>

pracovné skupiny budú mať predpoklady stať sa skôr a s menšími nákladmi úspešnou organizáciou, ako tie, ktoré zvolia opačný postup, pretože organizácie, ktoré stratégiu svojho rozvoja podmieňujú zmenami na úrovni organizácie a predpokladajú, že pracovníci sa na túto zmenu adaptujú, nezriedka práve týmto prístupom zabraňujú vlastnému rozvoju.

V súčasnom rýchle sa meniacom svete sa vedomosti, t. j. informácie o tom, čo a ako robiť, zručnosti, t. j. schopnosť urobiť to a postoje, t. j. mentálna a emocionálna pripravenosť urobiť to, ktoré prinášali organizácii úspechy v minulosti, môžu značne líšiť od vedomostí, zručností a postojov, ktoré sú pre ňu potrebné, aby kontinuálne pokračovala v dosahovaní úspechov aj naďalej. Túto kontinuitu treba zachovať, udržať, rozvíjať a upevňovať. Preto narastá význam učenia, osobnostného rozvoja aj schopnosti prijať nové informácie a reagovať na zmeny, tvrdí *Kollárik*.²¹

Inou otázkou je i to, aká je skladba súčasných manažérov a ich „inovačný potenciál“. Z tohto hľadiska si manažment podniku musí položiť niekoľko závažných otázok, ako napríklad:

- Zaručí súčasný potenciál pracovníkov požadovanú progresivitu?
- Aký predpoklad pre tvorbu nových postupov a produktov dáva súčasná skladba zamestnancov?
- Je v organizácii dostatok inovátorov, t. j. takých pracovníkov, ktorí sú tvorcami nových myšlienok a nápadov?
- Možno sa spoliehať na iniciatívu, aktivitu a osobnú zaangažovanosť súčasných zamestnancov?
- Majú súčasní zamestnanci podmienky na vlastný rozvoj a realizáciu myšlienok a nápadov?

Firemní lídri a manažéri zápasia aj s problémami efektívnosti financií, investovaných do rozvoja zamestnancov (napríklad účastníkov rôznych vzdelávacích programov), ktorí zriedka vracajú podniku možnosť vzdelávania v podobe kvalitnejšej, efektívnejšej práce – jednoducho v každodennej práci efekt nie je vidieť.

Odpoveď na niektoré vyslovené otázky môže byť pre nich výrazne skľučujúca, napríklad:

- Sú to ľudia schopní a ochotní využiť nové poznatky pre rozvoj vlastnej organizácie?
- Sú flexibilní a spôsobilí navodiť zmenu vo svojom štýle práce?
- Dokážu pružne reagovať na zmeny, ktoré si budúcnosť organizácie vyžaduje?
- Možno na týchto ľuďoch stavať pri plnení nových úloh v budúcnosti?
- Oplatí sa investovať do rozvoja takýchto ľudí?
- Majú predpoklady na vlastný rozvoj?
- Sú ochotní investovať námahu a čas do vlastného rozvoja a tým aj do rozvoja organizácie?

Je samozrejmé, že súčasná kvalita pracovníkov je významnou premennou úspešnosti ich rozvoja. Možno pritom diferencovať päť rozvojových úrovní (tab. 1.2).

Skúsenosti ukazujú, že vo väčšine prípadov sa realizácia rozvojových programov zastavuje na úrovni zručností, keďže sa nesprávne predpokladá, že „vedieť niečo robiť“, čiže osvojiť si patričné zručnosti aj zákonite vedie k ich použitiu. V mno-

Vedomosti	Základné know-how
Zručnosti	Vedieť robiť
Aplikácia	Urobiť
Výsledky	Urobené
Trvácnosť	Urobiť znova

Tab. 1.2 Rast poznania od vedomostí po trvalé znalosti

²¹ Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce. Bratislava, Univerzita Komenského 2002.

hých prípadoch sa však tieto zručnosti nevyužívajú, či už vinou ich nositeľa, alebo i samotnej organizácie. Napríklad tým, že takýmto pracovníkom nevytvára podmienky a očakáva iba ich aktívny vstup do nových zmenených situácií.²²

Ľudia sú kľúčom k dynamike. Dynamika vyžaduje ich spontánnu aktivitu, pretože dynamické riadenie je podmienené tvorivou prácou a dobrými nápismi. Dôležitá je však rýchlosť a pružnosť.

Čo dnes dokáže pohnúť podnikom alebo trhom, môže byť zanedlho štandardným postupom. Pokiaľ o práci nepremýšľajú len lídri, ale aj manažéri a ostatní zamestnanci, vzniká príležitosť, že systém umožní nielen získať dostatok nápadov, ale že ich získa aj v najvhodnejšom čase, prípadne aj na mieste, kde je nápad najlepšie využiteľný.

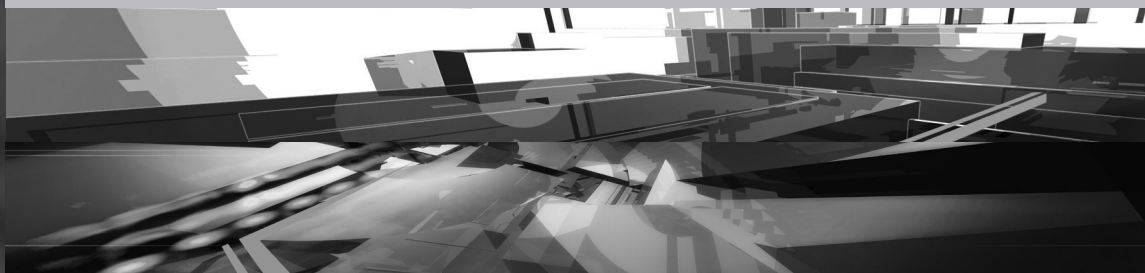
Pomerne priamou cestou k dosiahnutiu takéhoto stavu je postupné zapájanie ľudí do riešenia podnikových problémov a do podnikového rozhodovania.

²² Tamže.



2. kapitola **Procesy spoločenských zmien a ich dôsledky na kvalitu života a správanie človeka**

Kontexty vplyvu kultúry a tvorba hodnotových systémov



• Život človeka podstatným spôsobom zasahujú spoločenské zmeny.²³ Nová doba, búrlivé premeny, zasahujúce každodenný život ľudí, vedú k hlbšiemu zamysleniu sa nad zmyslom práce, správaním sa človeka a hľadaniu východísk a prispôbovaniu sa novým životným podmienkam. Nemožno od človeka očakávať veľké výkony, ak žije na hranici chudoby a má každodenné problémy so zabezpečením potrieb rodiny. V súvislosti s učením a rastom premietnutým do zvyšovania výkonnosti podniku má prioritu starostlivosť o človeka. A to nielen v podniku samotnom, ale v širších, celospoločenských súvislostiach. Existuje o tom veľké množstvo literatúry. Mimoriadnu pozornosť tejto otázke venuje Európska únia.²⁴

Sme súčasníkmi prebiehajúcich spoločenských procesov, prejavujúcich sa sériami zmien, ktoré sa týkajú každej pozorovateľnej i skrytej úrovne. Na jednej strane sú intrapersonálne procesy, existujúce v osobnosti človeka, ako napríklad proces sebazvedelávania a tiež procesy existujúce vo vzťahoch medzi jednotlivcami a skupinami, na druhej strane procesy meniace štruktúru príslušného spoločenstva. Existujú pozorovateľné procesy, ktoré menia vzťahy medzi spoločenstvami, respektíve skupinami a v konečnom dôsledku menia organizáciu, štruktúru danej spoločnosti. Spoločenské procesy si vyžadujú prispôbovanie sa a spoluprácu,

²³ <http://www.saske.sk/cas/zoznam-rocnikov/2010/2/5810/>.

²⁴ Podstatná časť členenia sociálnej politiky sa opiera o závery rovnomennej knihy Miroslava Beblavého, kde sa v ôsmich kapitolách zaoberá témami: 1. Úvod do sociálnej politiky, 2. Zamestnanosť, nezamestnanosť a pracovnoprávne vzťahy, 3. Sociálna kohézia, chudoba a sociálne vylúčenie, 4. Zdravotné postihnutie a dlhodobá starostlivosť, 5. Zabezpečenie príjmu v starobe, 6. Rodinná politika, 7. Rodová rovnosť a rovnosť príležitostí, 8. Vplyv Európskej únie na sociálnu politiku. <http://www.socialnapolitika.eu>.

ale aj súťaženie, či konflikt a napokon dezorganizáciu spoločenského pohybu. Kvalitu života zdefinovali Murrell a Norris²⁵ ako dobro človeka prispôsobené jeho prostrediu. Podľa definície Svetovej zdravotníckej organizácie z roku 1996, kvalita života vyjadruje, ako ľudia vnímajú svoje miesto v živote v kontexte kultúry a hodnotových systémov, v ktorých žijú, a vo vzťahoch k svojim cieľom, očakávaniam, štandardom a záujmom.²⁶

Napríklad Džuka²⁷ píše, že psychický aspekt kvality života podľa WHO, konkrétne prežívanie pozitívnych a negatívnych emócií, sa môže stotožňovať s emocionálnym komponentom subjektívnej pohody. Donegan²⁸ a Potts zdôrazňujú všeobecne akceptovaný názor, že kvalita života zahŕňa také oblasti života, ako napríklad sociálne, fyzické, emocionálne a duchovné. Kvalita života zahŕňa aj množstvo normatívnych kultúrnych štandardov, akými sú individuálne potreby, túžby, zážitky a úsilia jednotlivca.

Súčasnú spoločenskú procesy predstavujú špecifickú sériu spoločenských javov, pričom sa zachováva im vlastná identickosť, ktorá je odlišiteľná od iných procesov. Sú zaznamenateľné aj vo vývoji utilitárnych účelových skupín, ktorý zahŕňa rady zmien v skladbe členov, zmeny v inštitúciách, zavádzaní nových metód činností a podobne. Toto všetko má na život človeka nesmierny vplyv.

Dôsledky zmien sú pre človeka mimoriadne náročné, pokiaľ ide o jeho psychiku a voľbu strategického správania. Človek sa najčastejšie, a to celkom prirodzene, prispôsobuje novým okolnostiam. Rozhoduje sa tak hlavne z dôvodu, že doteraz uznávané a používané vzory činností a vzájomného ovplyvňovania doterajších kritérií hodnôt a systémy modelov nevedli k uspokojovaniu jeho potrieb a nedávali mu možnosť zúčastňovať sa a udržať sa v spoločenskom živote. Prispôsobenie sa je nevyhnutné, keď sa menia podmienky ekonomického alebo politického systému alebo napríklad aj pri zmene zamestnávateľa, začatí práce alebo štúdia v zahraničí a podobne.

Súčasnú obdobie kladie na človeka nebyvalé, doslova existenčné požiadavky. Musí sa vyrovnáť aj s vplyvmi okolia na uznávané osobné hodnoty a ciele, idey a zmýšľanie, či príslušnosť k určitým spoločenským skupinám, napríklad aj členstvu v určitej politickej skupine. Pre človeka, nachádzajúceho sa v procese prispôsobovania sa, je vlastná aj tolerancia, ktorá môže byť dvojstranná, čo znamená, že prostredie, ako aj jedinec, ktorý do neho prišiel sa navzájom tolerujú uznávajú systémy hodnôt a vzory správania. Spočiatku sa však akomodácia, ktorá vzniká na základe tolerancie, spája so vzájomnými ústupkami a spočíva v uznávaní a prijatí hodnôt novej situácie pri súčasnom akceptovaní niektorých systémov. Úplné prispôbenie sa spočíva v rezignácii na doterajšie vzory a hodnoty, v úplnom prijatí systémov hodnôt nového prostredia, čo znamená, že človek sa v tomto prostredí asimiloval.

²⁵ Murrell, S. A. – Norris, F. H.: Quality of life as the criterion for need assessment and community psychology. *Journal of Community Psychology*, 1983, roč. 11, s. 88 – 97.

²⁶ Zahŕňa štyri oblasti: zdravie, psychiku, sociálne vzťahy a prostredie, obsiahnuté aj v dotazníku (WHOQOL-BREF), ktorý táto organizácia vypracovala na účely skúmania kvality života, stotožňovanej so subjektívnou pohodou.

²⁷ Džuka, J.: Psychologické dimenzie kvality života. Elektronická publikácia. Prešov, Prešovská univerzita 2004, s. 336 – 344. <http://www.pulib.sk/elpub/FF/Dzuka3/index.htm>.

²⁸ Donegan, C. – Potts, M.: People with mental handicap living alone in the community. *The British Journal of Mental Subnormality*, 1988, roč. 34, č. 66, s. 10 – 17.

Nevyhnutnosť spolupráce

Je to jav odvodený z delby práce. Spočíva v harmonickom uskutočňovaní činností, čiastkových úloh smerujúcich k dosiahnutiu spoločného cieľa. Zmyslom spolupráce je obojstranný úžitok, pričom to nemusí byť úžitok rovnakej hodnoty. Spolupráca je možná na základe vzájomného prispôsobenia. To znamená na základe rezignácie na určité vlastné hodnoty a znamená vždy obmedzovanie vlastnej samostatnosti, ako aj obmedzovanie okruhov vlastného rozhodovania. Spolupráca je sprevádzaná vzájomným porovnávaním a súťažou spočívajúcou v rozdielnosti záujmov, alebo tiež zo snáh o uspokojenie tých istých záujmov za pomoci tých istých prostriedkov, ktorými iní jednotlivci alebo skupiny chcú uspokojovať svoje vlastné záujmy. Súťaženie môžeme opísať ako protikladné snaženie o získanie predmetov alebo o dosiahnutie cieľov existujúcich v nedostatočnom množstve.

V úsilí jednotlivca alebo skupiny o dosiahnutie vlastných cieľov, uspokojenie potrieb, realizáciu záujmov, eliminovaním, zničením alebo podriadením si iného jednotlivca alebo skupiny, snažiacich sa o dosiahnutie podobných alebo identických cieľov, vzniká konflikt. Ten môže vzniknúť tiež vtedy, keď sa snažia o dosiahnutie rôznych cieľov, ale na ich realizáciu chcú použiť tie isté prostriedky. Konflikty vznikajú na základe antagonizmu, ktorý zapríčiňuje rozdiely v definovaní vlastných systémov hodnôt, a nevraživosti, prameniacej z pocitu ohrozenia. Konflikty môžu existovať všade tam, kde existujú rozdielne záujmy, ciele, rôzne definície systému hodnôt, vzájomne sa vylučujúce vzory konania a kritéria hodnotenia. Rozoznávame konflikty triedne, ekonomické, politické, náboženské, morálne. Rast konfliktov vedie k dezorganizácii, tzn. správaniu, odchyľujúcemu sa od normy. Negatívne hodnotené správanie prekračuje prípustné minimum a ohrozuje ustálený priebeh pospolitého života. Spočíva v dezintegrácii inštitúcií, ktoré neplnia svoje úlohy, v oslabení mechanizmov formálnej a neformálnej kontroly, kolísaní hodnotových kritérií, objavovaní sa vzorov správania, líšiacich sa od vzorov uznávaných za prípustné.

Procesy spoločenskej dezorganizácie môžu byť vyvolané rôznymi skupinami príčin a k týmto príčinám, ktoré vedú k dezorganizáciám patria: **1.** živelné katastrofy, **2.** vojny, politické krízy, radikálne zmeny vo vládnom systéme, **3.** radikálne zmeny v jednej oblasti kultúry – vo vede, technike a masová migrácia obyvateľstva.

Zamestnanosť a nezamestnanosť

Závislosť tvorby nových pracovných miest od tvorby trhov

Je to široká problematika, týkajúca sa takmer každého. Ak si pripomenieme „existenčnú kauzu“, dochádzame k názoru, že hľadanie riešení v dôkladne spracovaných metodikách jednotlivých krajín, ale aj v širšom pohľade nových prístupov v rámci Európskej únie, síce preukazuje zdokonalenú metodiku, analýzy, koncepcie, definície a klasifikácie, ale nerieši samotnú podstatu dnes už kardinálneho problému. Pracovné miesta totiž nevznikajú na základe akokoľvek dokonalých metodík, predpisov či nariadení na akejkoľvek vysokej úrovni v decíznej sfére. Pri raste výkonnosti produkčných systémov, ak má byť zachovaná úroveň zamestnanosti, musí byť zabezpečená aj spotreba produktov ktoréhokoľvek odvetvia. Predpisy a smernice môžu iba harmonizovať to čo reálne existuje, nemôžu však vytvárať nové pracovné miesta. Otváranie nových trhov je závislé na spotrebe, ktorá je však limitovaná finančnou disponibilitou ľudí. Tento proces každý dobre pozná. Povedané jednoduchou rečou, ak niet dost peňazí, niet za čo nakupovať. Ak sa nenakupuje, netreba toľko vyrábať. Ak sa zníži objem výroby, niet dostatku práce a podniky musia prepúšťať. Je to akoby začarované kolo napovedajúce až bizarné riešenia. Buď zastaviť vedecko-technický pokrok a umelo znižovať produktivitu, aby ľudia mali prácu, alebo vyrábať a nespotrebované produkty po čase likvidovať. Je zrejme, že toto je cesta do záhuby. Nejde predsa o to, aby človek pracoval aj keď nemusí, podstatné je, aby mal všetko, čo ku kvalitnému životu potrebuje. Metodiky a predpisy by mali smerovať nie k tomu, ako vytvárať nové pracovné miesta, ale k tomu, ako harmonizovať rozdelenie vyrobených produktov. Pripomeňme si jednoduchý vzťah: v dvojrozmernej súradnici zaznamenávame krivku rastúcej produktivity, ktorá konverguje k vertikálnej osi (y). Krivka potreby pracovníkov rastom produktivity klesá a blíži sa k horizontálnej osi (x). Existuje iba jediný bod, miesto, kde sa obe krivky pretnú, kde sú potreby a požiadavky na prácu v rovnováhe. Hypoteticky to znamená, že v časovom rade blížiacom sa k nekonečnu nastane pri nekonečne veľkej produkcii nulová potreba pracovníkov, keďže rast produktivity zabezpečí rast znalostí do nových strojov a zariadení, tzn. existenciu totálnej automatizácie. Iná vec je, že musíme uvažovať v prítomnosti, nie v čase rovnajúcom sa nekonečnu. Načrtnutý myšlienkový graf iba ukazuje, ako smeruje vývoj, aj keď nezachytáva oblasť služieb a možno mu celkom úspešne oponovať. Jedno je isté! Treba sa uberať iným smerom. Neriešiť to, aby každý mal prácu, ale riešiť, a to na svetovej úrovni, aby každý mal kvalitný život. Produktivitu merať vieme, horšie je to s meraním kvalitného života, keďže každý má inú mierku. Ako keby sme na metrickú skrutku chceli dať matku s Whitworthovým závitom. Jednoznačne sa žiada upustiť od doterajšej metriky hodnotenia práce, pracovných výkonov a podobne. Treba hodnotiť kvalitu života, spokojnosť ľudí a možnosti skvalitňovania života v každom ohľade.

V súčasnosti platné metodiky, definície, normatívy

Európska únia vyvíja nesmierne úsilie na podporu zamestnanosti a pokúša sa o koordináciu zamestnanosti v európskom priestore.²⁹ Na základe už predtým formulovanej kauzality potreby práce a zvyšovania výkonnosti podnikov z dôvodu vedecko-technického rozvoja a exploatácie nových technológií je otázne, či metodiky zamerané na posilnenie riadenia

²⁹ http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=1644#0statne_aspekty.

politik zamestnanosti zlepšením kontroly v krajinách EÚ, ktorých cieľom je dosiahnuť, aby zamestnanosť a sociálne problémy nezaostávali za riešením hospodárskych otázok, a balík opatrení v oblasti zamestnanosti, zakladajúci sa na Programe pre nové zručnosti a nové pracovné miesta, obsiahnutý v stratégii Európa 2020, sú dostačujúcim riešením. Napriek podpore od Európskej agentúry na sledovanie zamestnanosti (EEO)³⁰ a Programu vzájomného učenia (MLP)³¹ sú to iba postupy, zhrnutia a odporúčania, ktoré nie sú verifikované a neriešia rozpor medzi potrebami a možnosťami.

Aj koordinácia politik v rámci Európskej stratégie zamestnanosti, hoci poskytuje štátom EÚ rámec (tzv. otvorenú metódu koordinácie), ktorý slúži na výmenu informácií, diskusie a koordináciu politik v oblasti zamestnanosti, je iba ťažko realizovateľným návodom (tab. 2.1).^{32,33,34}

Základné myšlienky a doteraz vynaložené úsilie je však prijateľným východiskom pre súčasnú situáciu, očakávaný vývoj je takmer nemožné predpovedať. Rozhodne sa však treba zamyslieť nad vývojom situácie a pokúsiť sa o prijatie zásadne iného pohľadu na prácu a život človeka v životnom priestore s limitovanými zdrojmi a nevyhnutnosťou udržania života a jeho kvality.

Nezamestnanosť a jej dôsledky, súvislosti s dosiahnutou kvalifikáciou

Jedným z dôležitých faktorov, ktoré vplývajú na kvalitu života je aj nezamestnanosť, čo môže potvrdiť napr. empirický výskum *Kováča a Benkoviča*³⁵, ktorých výsledok bol ten, že „nezamestnanosť naozaj negatívne ovplyvňuje prežívanie subjektívnej pohody a zároveň aj kvalitu života jednotlivca.“ Každý jeden človek je jedinečnou bytosťou, ktorú ovplyvňuje jej aktuálny fyzický stav, psychický stav, sociálne okolie a prostredie celkovo.

Nezamestnanosť je stav, kedy ľudia hľadajúci si prácu, ktorá je pre nich bežným zdrojom obživy, nemôžu žiadnu primeranú a platenú prácu získať. Ako uvádza *Jandourek*³⁶: „Vzniká poklesom ceny práce pracovných síl. Príčinami sú ekonomické problémy podniku, celého odvetvia alebo národnej ekonomiky, zmenšený dopyt po danej kvalifikácii.“ Nezamestnanosť, aj keď sa chápe ako prirodzený fenomén a atribút slobodnej spoločnosti, založenej na trhovom hospodárstve a demokracii, zohráva v súčasnosti hlavnú úlohu. Jej neustále rastúca tendencia má negatívny dôsledok nielen na štát. V konečnom dôsledku má negatívny účinok na budúci hospodársky rast krajiny zvyšovanie podielu ľudí žijúcich pod hranicou chudoby. Nezamestnaní predstavujú zníženie príjmov do štátneho rozpočtu a zvýšenie výdavkov pre štát. Negatívny účinok má aj na konkrétneho človeka, ktorý prácu stratí a jeho rodinu (strata finančných prostriedkov pre živobytie a obava z upadnutia do chudoby, zdravotné problémy – stres, depresie, neurózy, alkoholizmus, drogy, fajčenie, problémy kardiovaskulárneho systému, samovraždy, upadá jeho sebadovedomie, dôvera vo vlastné schopnosti a klesá životná úroveň). Štát sa snaží cez nástroje politiky trhu práce podporovať a pomáhať občanom pri ich začleňovaní sa na pracovné miesta a zabezpečovať právo občanov na vhodné zamestnanie.

³⁰ European Employment Observatory.

³¹ Mutual Learning Programme.

³² Vzhľadom na dostatok verejne prístupných zdrojov a súvisiace úvahy aj na iných miestach tejto publikácie bude účelné ponechať na rozhodnutie čitateľa, či príslušné zdroje budú predmetom jeho záujmu.

³³ Bližšie sa o kódovaní klasifikácie a zamestnania dozviete na <http://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/a> a <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>.

³⁴ <http://www.uis.unesco.org/Education/>.

³⁵ Kováč, T. – Benkovič, A.: Kvalita života, subjektívna pohoda a stratégie zvládania v kontexte osobnosti. In: Džuka, J.: Psychologické dimenzie kvality života. Elektronická publikácia. Prešov, Prešovská univerzita 2004. <http://www.publib.sk/elpub/FF/Dzuka3/index.htm>.

³⁶ Jandourek, J.: Sociologický slovník. Praha, Portál 2007.

Zodpovednosť za politiku v oblasti zamestnanosti, sociálnych vecí a začlenenia sa EÚ delí medzi členské štáty. Únia koordinuje a monitoruje vnútroštátne politiky, podporuje výmenu osvedčených postupov v oblastiach ako zamestnanosť, dôchodky a boj proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu, prijíma právne predpisy a monitoruje ich implementáciu v oblastiach ako práva na pracovisku a koordinácia systémov sociálneho zabezpečenia.

<p>Podľa metodiky výberového zisťovania pracovných síl sa za pracujúcich považujú všetky osoby vo veku od 15 rokov, ktoré počas referenčného týždňa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ vykonávali aspoň jednu hodinu prácu za mzdu, plat alebo prácu s cieľom dosiahnutia zisku (prácu na plný alebo kratší pracovný čas, stálu prácu, dočasnú, príležitostnú alebo sezónnu) ■ alebo mali prácu, ale nemohli pracovať z dôvodu choroby, dovolenky, materskej dovolenky, školenia, zlého počasia, v dôsledku štrajku a výluky (táto skupina nezahŕňa osoby na dlhodobom neplatenom voľne a osoby na rodičovskej dovolenke). 	<p>Pracujúce osoby Zarátujú sa sem aj vypomáhajúci členovia domácností podnikateľov, osoby pracujúce v zahraničí a profesionálni príslušníci ozbrojených zložiek.</p> <p>Medzinárodné normy: Zamestnanosť v Slovenskej republike sa monitoruje prostredníctvom výberového zisťovania pracovných síl v domácnostiach, ktoré sa zaviedlo v roku 1993. Metodika plne korešponduje s odporúčaniami Medzinárodnej organizácie práce (ILO).</p>	<p>Podzamestnaní zamestnanci Osoby, ktoré v sledovanom týždni pracujú na kratší pracovný čas, chceli by však odpracovať viac hodín ako v súčasnosti a sú schopné nastúpiť do nového zamestnania do dvoch týždňov.</p> <p>Odracované hodiny Sú definované ako hodiny skutočne odpracované a hodiny obvykle odpracované. Časovou jednotkou je počet hodín za týždeň. Odracované hodiny sa nesledujú u osôb, ktoré nepracujú dlhšie ako 4 týždne.</p>
<p>Klasifikácie³³ Ekonomická činnosť: údaje sú kódované v rámci 21 hlavných kategórií. Klasifikácia je kompatibilná s ISIC Rev.4 do úrovne 2 miest a s NACE Rev. 2. do úrovne 4 miest.</p> <p>Zamestnanie Údaje sú kódované v rámci 10 hlavných tried. Klasifikácia je kompatibilná s ISCO-08 do úrovne 4 miest (do roku 2010 bola kompatibilná s klasifikáciou ISCO-08 a to do roku 2000 okrem triedy „0“; ISCO-88: „0</p>	<p>Postavenie v zamestnaní Na kódovanie sa používa 6 hlavných skupín Medzinárodnej klasifikácie postavenia v zamestnaní.</p> <p>Vzdelanie³⁴ Od roku 2011 je vzdelanie kódované do 14 typov vzdelania. Klasifikácia je prevoditeľná na medzinárodnú klasifikáciu ISCED. Od roku 2000 bolo vzdelanie kódované do 11 skupín; v predchádzajúcom období boli údaje zaradené do 9 skupín.</p>	<p>Zamestnanosť a sociálne veci Držíme krok so súčasnými trendmi. Aby sme uspeli v konkurencii nových, dynamicky sa rozvíjajúcich štátov, musíme vytvárať také pracovné miesta, ktoré si vyžadujú dynamickú znalostnú ekonomiku. Potrebujeme investovať do vzdelávania a vedy, ako aj do politiky zamestnanosti, ktorá musí držať krok s aktuálnymi zmenami a slúžiť ako prostriedok, ktorý EÚ pomôže prekonať súčasnú hospodársku krízu.</p>
<p>Európska stratégia zamestnanosti sa zameriava na:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zlepšenie fungovania trhov práce; 2. Vybavenie ľudí tými správnymi zručnosťami pre zamestnanie; 3. Zlepšenie kvality práce a pracovných podmienok; 4. Tvorbu pracovných miest. EÚ chce do roku 2020 dosiahnuť tieto ciele: 75 % mieru zamestnanosti obyvateľov vo veku 20 – 64 rokov; 5. Zníženie miery predčasného ukončenia školskej dochádzky pod 10 %; 6. Zvýšenie počtu obyvateľov vo veku 30 – 34 rokov s ukončeným vyšším vzdelaním na min. 40 %; zníženie počtu osôb, ktorým hrozí chudoba a sociálne vylúčenie. 	<p>Na dosiahnutie týchto cieľov slúžia nasledujúce iniciatívy, ktoré tvoria súčasť stratégie Európa 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mládež v pohybe (pre mladých ľudí so záujmom o štúdium alebo prácu v zahraničí); ■ Program pre nové zručnosti a nové pracovné miesta (riešenie štrukturálnych problémov európskych trhov práce); ■ Európska platforma proti chudobe a sociálnemu vylúčeniu (pomoc členským štátom v danej oblasti); ■ Práva na pracovisku. 	<p>EÚ podnikla konkrétne kroky: v oblasti práv na pracovisku. V súčasnosti v únii platia európske predpisy upravujúce počet odpracovaných hodín alebo zabezpečujúce bezpečnejšie pracovné podmienky a náhradu škody v prípade pracovných úrazov.</p> <p>EÚ spolupracuje s celým radom partnerov, vrátane zamestnávateľov a odborových zväzov, aby zabezpečila, že tieto predpisy skutočne riešia tie najpálčivejšie problémy.</p>
<p>Sociálna ochrana a sociálne začlenenie: EÚ podporuje posilnenie sociálnej ochrany a začlenenie prostredníctvom koordinácie, podpory a financovania úsilia členských štátov, zameraného na boj proti sociálnemu vylúčeniu a chudobe a na reformu systémov sociálnej ochrany. Jedným z príkladov angažovanosti európskych inštitúcií je aj skutočnosť, že EÚ vyhlásila rok 2012 za Európsky rok aktívneho starnutia a solidarity medzi generáciami, ktorý má slúžiť na rozšírenie možností, prostredníctvom ktorých môžu starší ľudia žiť zdravo, ďalej pracovať a prispievať k rozvoju spoločnosti.</p>		
<p>Život a práca v zahraničí: Podľa nedávneho prieskumu Eurobarometer sa každý desiaty Európan chystá v budúcnosti žiť v inom členskom štáte. EÚ a jej členské štáty spolupracujú na uľahčení podmienok pre život a prácu v zahraničí prostredníctvom koordinácie systémov sociálneho zabezpečenia a možnosti poberania dôchodkov a sociálnych dávok v zahraničí.</p>		
<p>Najdôležitejšími nástrojmi v oblasti zamestnanosti a sociálnej politiky sú: Európsky sociálny fond (ESF); program PROGRESS; Európsky fond na prispôbienie sa globalizácii (EGF); Európsky nástroj mikrofinancovania Progress. Za zamestnanosť a sociálnu politiku nesú primárnu zodpovednosť členské štáty. Financovanie EÚ v tejto oblasti má za cieľ podporovať a dopĺňať opatrenia na vnútroštátnej úrovni.</p>		

Tab. 2.1 Vytváranie väčšieho počtu pracovných miest a zvyšovanie ich kvality podľa predpokladov a zacielenia Európskej únie

Túto úlohu plní viacerými formami, akými sú sprostredkovanie zamestnania, podpora vytvárania nových pracovných príležitostí, prispôsobovanie profesijnej štruktúry zamestnancov a nezamestnaných požiadavkám trhu práce.

Podľa *Kebzu*³⁷ základom nezamestnanosti nie je nedostatok práce ako takej, ale nedostatok plateného zamestnania (práce na zmluvu a za finančnú odmenu). *Uramová*³⁸ tvrdí, že nezamestnanosť má svoju kvalitatívnu a kvantitatívnu stránku. Pod kvalitatívnu stránku nezamestnanosti rozumie rozlišovanie nezamestnanosti podľa viacerých kritérií ako napr. podľa veku, pohlavia, vzdelania, regiónov, odvetví a kvantitatívna stránka sa vyjadruje dvoma spôsobmi, buď absolútnym vyjadrením (počet nezamestnaných) alebo mierou nezamestnanosti (v %). *Martincová*³⁹ za nezamestnaných považuje osoby schopné práce, ktoré chcú pracovať, ale do uvedeného dňa nezískali zamestnanie. Ako ďalej uvádza, v ekonomických teóriách nezamestnanosti existujú dve hlavné skupiny, ktoré skúmali charakter a príčiny vzniku nezamestnanosti. Hlavným predstaviteľom prvej skupiny je významný anglický ekonóm *Keynes*⁴⁰, ktorý interpretuje nezamestnanosť ako výsledok zlyhania trhu. Vo svojom najvýznamnejšom diele *Všeobecná teória zamestnanosti, úroku a peňazí* podporuje politiku „plnej zamestnanosti“ a ako prvý ekonóm teoreticky zdôvodňuje význam štátneho intervencionizmu (štátnych zásahov do ekonomiky – pri vysokej nezamestnanosti cez stimuláciu dopytu). Druhú skupinu predstavuje *Friedman*⁴¹, podľa ktorého dochádza k nezamestnanosti pri reálnych mzdách, ktoré zodpovedajú rovnováhe na trhu práce.

Trvanie nezamestnanosti je dĺžka časového úseku, počas ktorého je osoba nezamestnaná. Dĺžka trvania nezamestnanosti je definovaná ako kratšie z nasledujúcich dvoch období: dĺžky hľadania si zamestnania a doby od ukončenia posledného zamestnania (ŠÚ SR, 2009).

Pri určovaní dĺžky trvania nezamestnanosti narážame na odlišné vymedzenia tejto doby. Medzinárodná organizácia práce (ILO), ktorej vymedzenie uznáva aj Slovenská republika, považuje nezamestnanosť trvajúcu viac ako 12 mesiacov za dlhodobú. My sme sa v predkladanom prieskume priklonili k deleniu podľa *Matulaya, Matulayovej*⁴², ktorí nezamestnanosť podľa dĺžky trvania rozdeľujú na: krátkodobú⁴³ (v trvaní 0 – 6 mesiacov), strednodobú (v trvaní 6 – 12 mesiacov) a dlhodobú (v trvaní 12 a viac mesiacov). Dôvodom, prečo sa mnoho au-

³⁷ Kebza, V.: Psychosociální determinanty zdraví. Praha, Academia 2005.

³⁸ Uramová, M.: Sociálně-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB 2005.

³⁹ Martincová, M.: Nezamestnanosť ako makroekonomický problém. Bratislava, Iura Edition, spol. s.r.o. 2005.

⁴⁰ Najvýznamnejším Keynesovým dielom bola *The General Theory of Employment, Interest and Money* (po slovensky *Všeobecná teória zamestnanosti, úroku a peňazí*), publikovaná v roku 1936. Znamenala zásadný obrat v ekonómii, pretože napadla vtedajšiu ekonomickú paradigmu. Teória je založená na myšlienke, že kľúčovou veličinou v ekonomike je agregátny dopyt. Pomocou neho je možné vysvetliť výkyvy v celkovej úrovni ekonomickej aktivity, ktoré boli pozorované napríklad počas Veľkej depresie. Celkový dôchodok spoločnosti sa delí medzi spotrebu a investície. Ak v ekonomike existuje nezamestnanosť a nevyužitie výrobné kapacity, jedinou cestou, ako zvýšiť zamestnanosť a celkový dôchodok, je zvýšenie výdavkov, či už na spotrebu alebo na investície. Na zvýšenie výdavkov na investície je potrebné znížiť úroveň úrokových sadzieb. Celkový objem úspor v spoločnosti je závislý od celkových príjmov, takže zvýšenie celkových úspor možno dosiahnuť dokonca aj pri poklese úrokových sadzieb. Kniha jednoznačne propaguje aktívne zásahy vlády do hospodárstva, ktorými sa má v obdobiach vysokej nezamestnanosti stimulovať dopyt – napr. prostredníctvom výdavkov na verejnú prácu. Často je táto kniha považovaná za základ modernej makroekonómie.

⁴¹ Citované Uramová, M.: Sociálně-ekonomické súvislosti nezamestnanosti. Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB 2005.

⁴² Matulay, S. – Matulayová, T.: Vybrané kapitoly zo sociálnej politiky a katolíckej sociálnej náuky cirkvi. Nitra, Fakulta sociálnych vied a zdravotníctva 2004.

⁴³ Tamže.

torov ako Frankovský⁴⁴, Kentoš⁴⁵, Fedáková⁴⁶, Buchtová⁴⁷, venuje práve problematike a štúdiu nezamestnanosti z hľadiska jej trvania je dôsledok dĺžky nezamestnanosti na psychiku, zdravie a celkovú kvalitu života nezamestnaného. Krátkodobá nezamestnanosť nezanecháva psychologické následky. Je považovaná za viac-menej prirodzený jav, kedy nezamestnaný stratu práce nevníma ako niečo negatívne, práve naopak. Dlhodobá nezamestnanosť už narušuje duševnú rovnováhu, znižuje rodinnú súdržnosť. Čím je dlhšia, tým sa šanca opätovného nájdenia práce znižuje. Psychologickým momentom pretrvávajúcej nezamestnanosti je to, že čím dlhšie bude nezamestnanosť trvať, tým viac sa bude strácať dôvera v získanie nového zamestnania. Hľadanie práce sa tak stane menej systematické, menej pravidelné a menej intenzívne. Predísť by sa tomu dalo rekvalifikáciou, preškolením alebo zvýšením kvalifikácie.

Aktuálnu zamestnanosť v krajinách bývalého východného bloku (vrátane Slovenska) v posledných rokoch výrazne podporil príchod obrovských zahraničných investícií do priemyslu, ktorý tak znova začal rásť na úkor ostatných odvetví.

V nových členských štátoch EÚ sa začali prehlbovať regionálne rozdiely a začala sa postupne meniť štruktúra príjmov podľa vzdelania. Vysokoškolsky vzdelaní ľudia začali zarábať výrazne viac ako ostatné vzdelanostné skupiny.

Tri druhy nezamestnanosti
Cyklická nezamestnanosť existuje kvôli výkyvom celkového dopytu.
Frikčná nezamestnanosť sa týka ľudí, ktorí sú dočasne bez práce, ale hľadajú si novú.
Štrukturálna nezamestnanosť je výsledkom zmien ekonomiky, keď napríklad trh práce nemôže tak pružne reagovať na zmeny na finančnom trhu a na trhu práce existuje neefektívnosť.
Dva typy nezamestnanosti
Dobrovoľná nezamestnanosť je stav, keď nie je zamestnané všetko ekonomicky aktívne obyvateľstvo, a to kvôli tomu, že časť ekonomicky aktívneho obyvateľstva nechce pracovať za mzdu, ktorá sa im na trhu ponúka.
Nedobrovoľná nezamestnanosť je problémom pre národné hospodárstva štátov. Existuje kvôli povahe socioekonomického prostredia (vrátane charakteristik ako trhová štruktúra, vládne intervencie – neprimerane vysoká minimálna mzda spôsobuje rast nezamestnanosti a celkový dopyt po práci). Potenciálni pracujúci ľudia sa pre nezamestnanosť nerozhodujú sami a dobrovoľne.
Časové rozlíšenie nezamestnanosti
Krátkodobá nezamestnanosť je len dočasná a preto nie je z hľadiska štátu alebo iného aktéra sociálnych istôt a štandardov veľkým problémom. Verejná politika sa týmto typom nezamestnanosti nemusí príliš zaoberať. Takáto nezamestnanosť vzniká napríklad vtedy, ak sa presťahujeme do iného mesta a nejaký čas trvá, kým si v ňom nájdeme prácu.
Dlhodobá nezamestnanosť trvá viac ako jeden rok a je oveľa rizikovejšia, pretože faktor dĺžky nezamestnanosti je veľmi dôležitý pre opätovné zapojenie sa nezamestnaného do pracovného procesu. Dlhodobá nezamestnanosť totiž často inklinujú k alkoholizmu, násiliu, znižujú sa im pracovné návyky a schopnosti, čo výrazne negatívne znižuje ich schopnosť zapojiť sa späť do spoločnosti.
Veľmi dlhodobá nezamestnanosť trvá dlhšie ako dva roky. Slovensko má výrazne najvyššiu mieru dlhodobej a veľmi dlhodobej nezamestnanosti spomedzi krajín EÚ. Limit pre veľmi dlhodobu nezamestnaných z hľadiska ich pracovných možností však naďalej tvorí vzdelanostná úroveň, ktorú bude treba zvyšovať pomocou vzdelávacích programov a podpory individuálneho vzdelávania.

Tab. 2.2 Základné rozlíšenie nezamestnanosti

⁴⁴ Frankovský, M.: Sociálnopsychologický výskum nezamestnaných – situácnokontextový pohľad. In: Človek a spoločnosť, Internetový časopis pre pôvodné, teoretické a výskumné štúdie z oblasti spoločenských vied 2003, roč. 6, č. 2. <http://www.saske.sk/cas/2-2003/index.html>.

⁴⁵ Kentoš, M.: Nezamestnaní a kvalita života. In: Frankovský, M. – Kentoš, M. (Eds.). Psychológia práce pred vstupom Slovenska do EÚ. Košice, Spoločenskovedný ústav SAV 2004.

⁴⁶ Fedáková, D.: Kvalita života a úroveň koherencie u zamestnaných a nezamestnaných. In: Tokárová, A. a kol.: Kvalita života a rovnosť príležitostí – z aspektu vzdelávania dospelých a sociálnej práce. Prešov, FF PU 2005, s. 565 – 570.

⁴⁷ Buchtová, B.: Sociální psychologie nezaměstnanosti. In: Výrost, J. – Slaměnik, I. (Eds.). Aplikovaná sociální psychologie II. Praha, Grada Publishing 2001, s. 81 – 111.

Typy nezamestnanosti

Na problematiku nezamestnanosti môžeme nazerat' z viacerých uhlov pohľadu a definovať ju viacerými spôsobmi (tab. 2.2). Jedným zo spôsobov, ako môžeme nezamestnanosť skúmať, je jej rozdelenie na dva typy (z hľadiska situácie na trhu):

Okrem objektívnych okolností (aktuálny stav ekonomiky, trhu práce, vysoké náklady na dochádzanie do práce a pod.) a subjektívnych (neochota pracovať za ponúkanú mzdu, rozpor ponúkanej práce s presvedčením a pod.) je niekedy dlhodobá nezamestnanosť spôsobená aj nezáujmom pracovať, ktorý je spôsobený zle nastavenými motiváciami (ak sa viac oplatí zostať na štátnej podpore než pracovať). Ak takáto situácia vznikne a štát ju nerieši, je to veľká chyba – nielen pre budúce náklady, spojené s podporou, ale aj s komplikáciami, spôsobenými stratou pracovných návykov a ďalšími rizikovými faktormi dlhodobej nečinnosti. Dlhodobá nezamestnanosť býva častá najmä u ľudí, ktorí sú počas pracovnej kariéry opakovane nezamestnaní. Vo zvýšenej miere sa týka tiež príslušníkov niektorých sociálnych kategórií. V tejto súvislosti je potrebné vidieť kľúčové faktory ovplyňujúce zamestnanosť a nezamestnanosť (tab. 2.3).

<p>1.1 Motivácia zamestnávateľ</p> <p>Zamestnávateľa predstavujú na trhu práce dopyt po tomto výrobnom faktore (ako prácu nazývajú ekonómovia). Práca je pre nich potrebná na to, aby mohli podnikanie realizovať. Pre podnikateľa je zároveň pri úvahách o zamestnávaní dôležitá celková cena práce – teda všetky náklady, ktoré sú so zamestnávaním spojené: mzda, odvody, dovolenka a akékoľvek iné výhody.</p>	<p>1.2 Motivácia nájsť si zamestnanie</p> <p>Sociálna sieť by mala byť nastavená tak, aby sa ľuďom vyplatilo pracovať, čiže aby napr. v porovnaní s dávkou v nezamestnanosti nebolo pre nich výhodnejšie poberať túto dávku namiesto toho, aby pracovali. Z hľadiska potenciálneho zamestnanca zohráva dôležitú úlohu aj to, či mu práca prináša vyšší úžitok než iné aktivity. Z pohľadu zamestnanca je dôležitá čistá mzda.</p>	<p>1.3 Vplyv štátnych inštitúcií</p> <p>Nastaviť motivácie vyvážené nie je triviálna úloha a vzhľadom na neustále sa meniace ekonomické a spoločenské podmienky ide vlastne o nikdy sa nekončiacu úlohu pre zodpovedných tvorcov sociálnej politiky. Veľmi nízka úroveň podpory môže viesť k tomu, že ľudia akceptujú aj nevhodné miesta, respektíve strata zamestnania môže znamenať príliš tvrdý ekonomický šok.</p>
<p>2. Aktívna politika trhu práce</p> <p>Programy, zamerané na zlepšenie prístupu nezamestnaných k pracovným miestam, a tiež opatrenia na efektívne fungovanie trhu práce. Nástrojmi aktívnej politiky trhu práce sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ sprostredkovanie zamestnania, ■ poskytovanie informačno-poradenských služieb a odborných poradenských služieb, ■ programy vzdelávania a prípravy pre trh práce (rekvalifikácie), ■ programy dotovaného zamestnávania (príspevky zamestnávateľom, príspevky na začatie vlastného podnikania, priama tvorba pracovných miest vo verejnom alebo neštátnom sektore (verejnoprospešný podnik). <p>Osobitnou kategóriou je podpora zamestnávania osôb so zdravotným postihnutím vo forme poskytovania príspevkov zamestnávateľom na vytváranie pracovných miest pre postihnutých, príspevky na začatie samostatne zárobkovej činnosti, poskytovanie asistencie na ulahčenie práce pre postihnutých. Existujú aj programy pre mladých a tiež programy podpory mobility práce (príspevky pri sťahovaní sa za prácou medzi regiónmi a krajinami) považované za kľúčové pri riešení európskych problémov so zamestnanosťou).</p>		
<p>2.1 Pracovnoprávne vzťahy</p> <p>Pred tým, než sa pracovno-právne vzťahy formalizovali (pred začiatkom 20. storočia), prevládala v tejto oblasti princíp poddanstva a zamestnávateľ bol v tomto vzťahu jasne dominantný. Formalizácia však tento vzťah zmenila a presunula ťažisko práv smerom k zamestnancom. Avšak aj táto okolnosť sa časom mení.</p>	<p>2.2 Pracovné právo</p> <p>Upravuje vzťahy medzi ľuďmi pri uskutočňovaní ľudskej práce. Zmiešaný charakter pracovného práva vyplýva predovšetkým z toho, že sa realizuje jednak v rovnocenných vzťahoch zakladaných dohodou (pracovnou zmluvou), ale zároveň má pracovné právo ochrannú funkciu, reprezentujúcu tak štátnu sociálnu politiku.</p>	<p>2.3 Dôležitosť legislatívneho rámca</p> <p>Napríklad situácia, v ktorej zákony krajiny príliš obmedzujú flexibilitu pri najímaní či prepúšťaní, keď nie je možné uzatvárať kontrakty na dobu určitú, prekračovať pracovnú dobu vo forme nadčasov a podobne, vedie k tomu, že podniky budú mať menšiu motiváciu niekoho zamestnať. „Povinnosťou štátu“ je takticky postarať sa o znevýhodnené skupiny.</p>
<p>3. Medzi hlavné princípy pracovného práva v EÚ</p> <p>patrí voľný pohyb pracovníkov v rámci celej EÚ, efektívne a účinné služby zamestnanosti, podpora výmeny mladých pracovníkov, medzinárodné uznávanie diplomov či vzdelania všeobecne, zlepšovanie životných a pracovných podmienok, primeraná sociálna ochrana, sociálny dialóg, rovnosť medzi ženami a mužmi a pod. Aby boli tieto ciele vykonateľné, môže Európska rada zadefinovať určité minimálne požiadavky pre každú oblasť, a tie musí následne splniť každý členský štát.</p>	<p>4. Vznik a ciele International Labour Organization (ILO)</p> <p>Presadzuje sociálnu spravodlivosť a rešpektovanie ľudských, sociálnych, občianskych i hospodárskych práv. Je rozhodujúcim medzinárodným činiteľom pri vytváraní medzinárodných pracovných štandardov. Poskytuje tiež technickú pomoc svojim členským štátom a podporuje rozvoj národných organizácií zamestnancov a zamestnávateľov. Ciele ILO sú v celom rozsahu obsiahnuté v príslušných dokumentoch.</p>	<p>5. Európske pracovné právo (podľa zmlúv platných v rámci Európskeho spoločenstva)</p> <p>Európsku tradíciu v politike pracovnoprávných vzťahov a jej aplikáciu v práve EÚ prezentuje európske pracovné právo. Medzi najvýznamnejšie zdroje patrí okrem Jednotného európskeho aktu aj Charta sociálnych práv pracovníkov Európskeho spoločenstva, Maastrichtská zmluva obsahujúca dohodu o sociálnej politike, Amsterdamská zmluva a Charta základných práv EÚ.</p>

Tab. 2.3 Kľúčové faktory ovplyvňujúce zamestnanosť a nezamestnanosť

Sociálna kohézia, chudoba a sociálne vylúčenie

Prehľbovanie rozdielov medzi sociálnymi vrstvami

Existuje viacero rôznych prístupov. Veľmi častým prístupom je nazeranie na sociálnu kohéziu cez negatívne dôsledky jej absencie tak, ako na ňu nazerá Harloe.⁴⁸ Na sociálnu kohéziu nazerá ako na protiklad sociálneho vylúčenia. Pri tomto prístupe sa nedostatok sociálnej kohézie definuje ako riziko, že chudobné vrstvy obyvateľstva budú odrezané od zvyšku spoločnosti.⁴⁹ Obsah sociálnej kohézie a sociálnej stratifikácie je nasledujúci:

Sociálna kohézia. Existencia sociálnej kohézie neznamená, že všetky rozdiely v spoločnosti budú odstránené. Sociálna kohézia má dve základné roviny: vzťahovú a distribučnú. Vzťahová rovina sa zaoberá kvalitou a povahou medziľudských a spoločenských vzťahov. Distribučná rovina nazerá na spôsob a rozsah distribúcie zdrojov a príležitostí v rámci spoločnosti. Stále neexistuje koherentný a relatívne stabilný koncepčný rámec na analýzu vzťahu medzi sociálnym zabezpečením a úspešnosťou dosiahnutia sociálnej kohézie. Je to jeden zo závažných problémov, ktoré rieši Európska únia.⁵⁰

Sociálna stratifikácia. V spoločnosti existujú skupiny obyvateľstva, ktoré sa nazývajú sociálne vrstvy alebo skupiny s rôznym socioekonomickým statusom. Dajú sa však definovať cez procesné alebo štruktúrne prístupy.

Štruktúrny prístup interpretuje sociálnu vrstvu ako sieť daných kategórií, v rámci ktorých sa jednotlivci pohybujú hore alebo dole. Procesný prístup Wright a Shin⁵¹ interpretujú ako sociálnu vrstvu so skupinovú identitou, formovanou spoločnými skúsenosťami.

Štruktúrny prístup k analýze sociálnych vrstiev sa zameriava hlavne na meranie indikátorov socioekonomického statusu ako príjem, zamestnanie, vzdelanie. Weber⁵² rozdeľuje sociálne vrstvy na robotnícku triedu, nižšiu strednú vrstvu, inteligenciu a vyššiu vrstvu. Procesný prístup k sociálnym vrstvám sa zameriava na to, ako sa jednotlivci rozvíjajú, interpretujú a prejavujú svoju identitu vo vzťahu ku konkrétnej sociálnej vrstve, čo zdôvodňujú Wyatt-Nichol, Brown a Haynes.⁵³ Proces tvorby jednotlivých vrstiev sa dá nazvať pojmom sociálna stratifikácia, tzn. proces, ktorým sa jednotlivci zaraďujú a identifikujú s jednotlivými spoločenskými vrstvami. Prechod z jednej vrstvy do druhej vyjadruje sociálna mobilita, definovaná ako schopnosť jednotlivých generácií zvýšiť si príjem oproti predošlej generácii a posunúť sa do vyššej spoločenskej vrstvy. Stupeň sociálnej mobility v krajine je ovplyvnený príležitostami, poskytnutými na posun do vyššej sociálnej vrstvy. Nárast takýchto príležitostí môže byť dosiahnutý pomocou štruktúrnej mobility

⁴⁸ Harloe, M.: Social justice and the City: the New „Liberal Formulation“. *International Journal of Urban and Regional Research*, roč. 25, č. 4, 2001, s. 889 – 897.

⁴⁹ Sociálna kohézia sa chápe ako multidimenzionálny koncept, keďže sa jedná o množstvo faktorov a indikátorov, ktoré ovplyvňujú jej výsledný stupeň. Rada Európy má dokonca dvadsať kľúčových oblastí na vyhodnotenie sociálnej kohézie.

⁵⁰ Európska únia vydala v roku 2011 dokument s názvom Fifth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion (Piata správa o hospodárskej, sociálnej a územnej súdržnosti), v ktorej identifikuje rozdiely medzi regiónmi krajín EÚ a navrhuje zmeny na zmiernenie týchto rozdielov. Problém medzinárodných stratégií v oblasti zvyšovania sociálnej kohézie však tkvie v tom, že vyžadujú koordinovanú snahu štátov, ktorá je v tejto oblasti ťažko dosiahnuteľná. Takisto môže byť problematické navrhnúť riešenia, ktoré by boli univerzálne aplikovateľné, keďže rôzne krajiny majú iné byrokratické systémy a zájmové skupiny, ktoré môžu brzdiť navrhované riešenia.

⁵¹ Wright, E. O. – Shin, K.Y.: *Temporality and Class Analysis Sociological Theory*, roč. 6, č. 1, 1988, s. 58 – 84.

⁵² Weber, M.: *The Theory of Social and Economic Organisation*. New York, The Free Press 1947 The Free Press and the Falcon's Bring Press.

⁵³ Wyatt – Nichol, H. – Brown, S. – Haynes, W.: *Social Class and Socioeconomic Status: Relevance and Inclusion in MPA – MPP Programs*, *Journal of Public Affairs Education*, roč. 17, č. 2, 2011, s. 187 – 208.

a cirkulačnej mobility. Bok⁵⁴ definuje štrukturálnu mobilitu ako produkt ekonomického rastu, ktorý zahŕňa zvýšenú ponuku príležitostí. Na druhej strane, cirkulačná mobilita je definovaná ako problém férového distribuovania už existujúcich príležitostí v spoločnosti. Veľmi často sú chudobné vrstvy v spoločnosti segregované aj priestorovo v rámci istých mestských častí, ktoré tieto chudobné skupiny obývajú. Toto vytvára ďalší problém pre sociálnu politiku, keďže tieto problémy sa často neriešia alebo ignorujú, až kým nie je príliš neskoro.

V segregovaných komunitách sa spája chudoba s pocitom opovrhnutia spoločnosťou, ktoré vedú k stigmatizácii susedstiev a komunit, kde títo ľudia žijú, a táto stigmatizácia sa postupne zosilňuje. Takto môže problém segregácie chudoby viesť až k pocitu bezradnosti, ktorý môže ďalej podnieť dokonca aj násilné protesty, do ktorých sa zapojí veľká časť danej komunity.⁵⁵

Stigmatizáciou sa zaoberajú Cattell,⁵⁶ Warr,⁵⁷ Lupton,⁵⁸ Dean a Hastings.⁵⁹ Hastings a Dean upozorňujú, že je potrebné viac sa zamerať na zmenu stigmatizujúcich obrazov, ktoré sa týkajú práve týchto chudobných štvrtí.⁶⁰ Druhým dôvodom je fakt, že sú to skôr makroekonomické a spoločenské procesy, ktoré ovplyvňujú vzťahy medzi znevýhodneným obyvateľstvom a zvyškom spoločnosti. Warr upozorňuje, že slabé pochopenie vzťahov medzi makro procesmi, ktoré vytvárajú podmienky, v rámci ktorých vznikajú vzťahy medzi chudobným obyvateľstvom a zvyškom spoločnosti, a toho, ako tento širší kontext ovplyvňuje miestnu dynamiku, znižuje efektívnosť pokusov o obnovu, ako aj snáh o zmiernenie negatívnych efektov spoločenskej stigmy.⁶¹

Sociálny kapitál

Sociálny kapitál sa môže prejaviť vo forme finančnej podpory a pomoci v rámci komunity, ktorá môže zvýšiť schopnosť komunity podeliť sa o svoje zdroje a prispieť k zvýšenej životnej úrovni členov tejto komunity. Sociálny kapitál môže tiež pomôcť jednotlivcom udržať si alebo zvýšiť ekonomický status a tým zvýšiť ich šancu podieľať sa na kultúrnych alebo iných spoločenských aktivitách. Bourdieu⁶² vníma sociálny kapitál ako potencionálny zdroj, ktorý pochádza zo sociálnych väzieb a z komunity, ktorej je dotyčná osoba súčasťou. Coleman⁶³ nazerá na sociálny kapitál ako na viacero faktorov, ktoré pomáhajú jednotlivcom so silnými sociálnymi väzbami. Coleman tvrdí, že sociálny kapitál je jeden z kľúčových faktorov pri formovaní ľudského kapitálu u detí ako aj dospelých. Putnam⁶⁴ tvrdí, že sociálny kapitál môže byť tiež odrazom osobnostných kvalít ako sociabilita alebo sociálne zručnosti. Silný sociálny kapitál sa ukázal byť nápomocný v rámci znevýhodnených komunit.⁶⁵

⁵⁴ Bok, D.: *The state of the nation: Government and the quest for a better society*. Cambridge, Harvard University Press.

⁵⁵ <http://www.guardian.co.uk/uk/london-riots>.

⁵⁶ Cattell, V.: *People, Poor Places, and Poor Health: The mediating Role of Social networks and Social Capital*. *Social Science & Medicine*, roč. 52, č. 10, 2001, s. 1501 – 1516.

⁵⁷ Warr, J.: *Social Network in a „Discredited“ Neighbourhood*. *Journal of Sociology*, roč. 41, č. 3, 2005, s. 285 – 308.

⁵⁸ Lupton, R.: *Poverty Street: The Dynamics of Neighbourhood. Decline and Renewal*. Bristol, The Policy Press 2004.

⁵⁹ Dean, J. – Hastings, A.: (2000) *Challenging images: Housing Estates, Stigma and Regeneration*, Bristol, The Policy Press 2004.

⁶⁰ Hastings, A. – Dean, J.: *Challenging Images: Tackling Stigma Through Estate Regeneration*. *Policy & Politics*, roč. 31, č. 2, 2003, s. 171 – 184.

⁶¹ Warr, D. J.: *There Goes the Neighbourhood: the Malign Effects of Stigma*, *Social City*, roč. 19, 2006, s. 1 – 11.

⁶² Bourdieu, P.: *The Forms of Capital*. In: J. Richardson (Ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, New York, Greenwood 1986, s. 241 – 258.

⁶³ Coleman, J.S.: *Social Capital in the Creation of Human Capital*, *The American Journal of Sociology*, č. 94, 1988, s. 95 – 120.

⁶⁴ Putman, R. D.: *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster 2000.

⁶⁵ Väzby v rámci náboženských komunit v San Antoniu pomáhali ľuďom pri hľadaní práce prostredníctvom projektu QUEST. Podobne sa sociálny kapitál využíva pri podpore environmentálnych projektov týkajúcich sa znečistenia podzemných vôd v americkom Rockforde. Tieto projekty fungujú vďaka vysokej úrovni spoločenskej dôvery, ktorá umožnila ich vznik a vytvorila priestor na skvalitnenie života v daných komunitách, 2012.

Dôležitý je systém sociálnej ochrany. Často sa považuje za základ kontraktu medzi štátom a spoločnosťou a môže slúžiť ako efektívny systém na posilnenie legitimacy štátu. Konkrétne napríklad poskytovanie priamej finančnej podpory chudobným a sociálne vylúčeným skupinám spoločnosti môže pomôcť vytvoriť dôveru k verejným inštitúciám. Odstraňovanie spoločenskej fragmentácie, píše *Thum a Beblavý*,⁶⁶ môže pomôcť vytvoriť priestor na efektívnu sociálnu politiku a potrebné reformy. Systém sociálnej ochrany môže tiež pomôcť mierovým úsiliam v oblastiach konfliktu posilnením sociálnej kohézie, zmiernením napätia a utrpenia a predchádzaním sociálnym nepokojom.⁶⁷

Klientelizmus

Klientelizmus, píše *Roniger a Günes-Ayata*,⁶⁸ sa vyvinul ako mechanizmus pre jednotlivé sociálne skupiny na prístup k spoločenským zdrojom v čase rozpadu tradičných inštitúcií. Klientelizmus je preto rozšírenejší v časoch relatívneho nedostatku, keď rôzne sociálne skupiny musia bojovať o existujúce zdroje, čo vedie k nedôvere v spoločnosti mimo vlastnej rodiny a tvorbe patronátu medzi politikmi a jednotlivými spoločenskými skupinami. Skupiny napojené na politické strany alebo konkrétnych jednotlivcov, ktoré majú prístup k týmto zdrojom, zneužívajú svoju pozíciu a dokážu benefitovať na úkor ostatných.

Purcell,⁶⁹ *Cornelius*,⁷⁰ *Hallin* a *Papathanassopoulos*,⁷¹ vysvetľujú klasickú formu klientelizmu, ktorá je založená na osobnom vzťahu, fungujúcom na princípe závislosti.

Vývojom politických inštitúcií, ako napríklad politických strán a centralizovanej administratívy, klientelistické vzťahy vytvorili komplexnejšiu, pyramidovú formu klientelizmu. Existuje mnoho príkladov takýchto klientelistických strán.

Chudoba a meranie chudoby

Pojem chudoby sa na Slovensku začal používať až v posledných rokoch, pretože k nám bol importovaný počas diskusie o vstupe krajiny do Európskej únie. Na Západe sa však pojem chudoba vo verejnej diskusii bežne používa už dávno. Pri definovaní chudoby sa spravidla vychádza zo základného delenia na absolútnu a relatívnu chudobu, pričom tieto pojmy vychádzajú z dvoch odlišných prístupov k jej chápaniu.

Pojem absolútnej chudoby vychádza z predpokladu, že existuje akýsi minimálny balík životného štandardu, bez naplnenia ktorého môžeme hovoriť o chudobe. Ide spravidla o naplnenie základných ľudských potrieb, ako sú strava, prístrešie či odev, ktoré plnia biologickú a kultúrnu funkciu. Absolútna chudoba nie je absolútna z dôvodu, že by sme vedeli určiť nejakú objektívnu hranicu chudoby, vyjadrenú konkrétnou hodnotou príjmu – táto hranica sa líši

⁶⁶ Thum, A. E. – Beblavý, M.: Do Acquaintances and Friends Make Us Learn? Social Capital and Lifelong Learning in Germany. Centre of European Policy Studies and Comenius University, Neujobs Working Paper 4.3.4, 2013. <http://www.neujobs.eu/sites/default/files/publication/2013/02/4.3.4NEUJOBS%20Working%20Paper.pdf>.

⁶⁷ Budovanie štátu môžeme definovať ako aktivitu cieľenú na vytvorenie kapacity, inštitúcií a legitimacy štátu vo vzťahu k efektívnemu politickému procesu na negociovanie požiadaviek medzi štátom a spoločenskými skupinami.

⁶⁸ Roniger, L. – Günes-Ayata, A.: *A Democracy, Clientelism and Civil Society*, Boulder, Boulder, Lynne Rienner Publishers 1994.

⁶⁹ Purcell, S. K.: *Mexico: Clientelism, Corporatism and Political Stability*. In: Eisenstadt, S. N. – Roniger L.: *Patrons, Clients and Friends*. Cambridge, Cambridge University Press 1984.

⁷⁰ Cornelius, W. A.: *Mexican Politics in Transition: The Breakdown of a One-Party Dominant Regime*. La Jolla, Center for U.S./Mexican Studies 1996.

⁷¹ Hallin, D. – Papathanassopoulos, S.: *Political Clientelism and the Media: Southern Europe and Latin American Comparative Perspective*. *Media Culture and Society*, roč. 24, č. 2, 2002, s. 175 – 195.

v každej krajine už len kvôli odlišným cenovým hladinám. Napriek tomu sa však veľmi často používa takzvané „globálne minimum“, zaužívaná hranica chudoby.⁷²

Ďalší spôsob merania chudoby spočíva v tom, že spoločnosť si definuje svoje minimum potrieb, a každého, kto naň „nedosiahne“, považuje za chudobného. Definuje sa teda akýsi kôš základných tovarov a služieb, ktorý umožňuje sledovať aj vývoj podľa počtu ľudí, ktorí si nemôžu tento základný „kôš“ dovoliť. Nevýhodou takéhoto indexovania však je, že hodnota základného „koša“ sa môže zvyšovať alebo znižovať kvôli rôznej miere inflácie rôznych produktov. V mnohých krajinách sa na identifikáciu chudobných používa skôr pohľad na kombináciu aktív (čo majú) a ako žijú (najmä aké potraviny konzumujú a aké oblečenie nosia).⁷³ Je teda zrejmé, že absolútne indikátory chudoby neukazujú jadro problému. V bohatšej časti sveta nikto neumiera, pretože by nemal, čo jesť, alebo že by nemal prístrešie.

Z hľadiska absolútnych indikátorov, teda napríklad v Európe nikto nie je chudobný. Napriek tomu by však asi len málokto súhlasil s tým, že tu problém chudoby neexistuje.

Európska únia určila hranicu chudoby 60 %, čiže ten, koho príjem je nižší ako 60 % príjmu „človeka v strede“ (mediánu), sa považuje za chudobného. Indikátor chudoby zisťuje, koľko percent obyvateľov je pod touto hranicou, pričom treba dodať, že 60 % hranica je výsledkom politického konsenzu, nie objektívne danou hranicou. Toto meranie relatívnej chudoby je vhodné najmä na porovnávanie nie veľmi dynamických spoločností. Nevýhodou tejto metódy je, že ide de facto o meranie príjmovej nerovnosti, a to môže za istých okolností viesť k veľkým skresleniam. Indikátor neberie do úvahy hĺbku chudoby a z tohto hľadiska znižuje výpovednú hodnotu údaju o chudobe v konkrétnej krajine. Preto existujú aj ďalšie indikátory, napr. indikátory hĺbky chudoby, ktoré merajú nielen počet ľudí „pod čiarou“, ale aj ich vzdialenosť od tej hranice, čo tvorcom sociálnej politiky umožňuje napríklad odhadnúť náklady na to, aby človeku pomohli a vytiahli ho nad definovanú hranicu chudoby.

Meranie chudoby – príjem verzus spotreba

Chudobu zvyčajne meriame podľa: **1.** príjmu a **2.** podľa spotreby. Je pravda, že v moderných bohatých spoločnostiach v priemere nebýva výrazný rozdiel medzi týmito dvomi ukazovateľmi, a to najmä pre rozšírenosť peňažnej výmeny, kedy si len veľmi málo produktov vyrobíme sami alebo získame výmenou. V chudobnej spoločnosti, v ktorej hrajú dôležitejšiu úlohu nepeňažné príjmy, sa meranie chudoby robí tzv. príjmovou metódou.

Príjmová metóda merania chudoby sa v súčasnosti už stáva nepresnou, čím chudobnejšia je skúmaná krajina, tým menej je príjmová metóda použiteľná. Z týchto dôvodov sa pri meraní chudoby používajú metódy založené na meraní spotreby. Porovnávajú sa domácnosti s rozličným počtom členov. Napríklad OECD používa takzvanú ekvivalentnú škálu.⁷⁴

Sociálny štát by mal zabezpečovať najmä distribúciu príjmov počas celého obdobia života a isté prerozdelenie príjmov medzi bohatých a chudobných.

⁷² Podľa jej definície znamenali 2 americké doláre na deň a osobu chudobu, a menej ako 1 americký dolár na deň a osobu tzv. „hlbokú chudobu“. Svetová banka zmenila definíciu hlboké chudoby v roku 2005 a určila novú hranicu na úrovni 1,25 amerického dolára na deň na základe nového vyhodnotenia nákladov na život v najchudobnejších krajinách sveta.

⁷³ Spoločenské štandardy toho, čo sa považuje za životné minimum, sa totiž vyvíjajú a dnes sú napríklad mobilný telefón, farebný televízor alebo DVD prehrávač považované za súčasť bežného štandardu, kým ešte pred niekoľkými rokmi to boli luxusné produkty.

⁷⁴ OECD: Concepts and Dilemmas of State Building in Fragile Situations. Discussion Paper, Paris 2008. <http://www.oecd.org/dac/incaf/41100930.pdf>.

Súčasná teória dostačujúco nevysvetľuje, aké faktory majú vplyv na chudobu, a to predovšetkým pre ľudí v produktívnom veku (15 – 64 rokov) (tab. 2.4).

Vplyvy na chudobu		Sociálne poistenie
<p>Vzdelanie je dôležité</p> <p>S vyšším vzdelaním je spojená vyššia príležitosť sa zamestnať a dosiahnuť väčší príjem. Až približne polovicu zo všetkých nezamestnaných tvoria ľudia len so základným vzdelaním a naopak, ľudia s vysokoškolským vzdelaním majú výrazne vyšší príjem ako ľudia bez neho.</p>	<p>Zamestnanosť znižuje chudobu</p> <p>Zamestnaný človek sa spravidla viac integruje do spoločnosti. Ak nevzniká dostatok málo platených miest, môže to spôsobovať problém s prácou pre nízko kvalifikovaných ľudí. Ak si však prácu nájdú, znamená to spravidla vymaňenie sa z chudoby.</p>	<p>Nezamestnanosť ovplyvňuje spoločenské postavenie</p> <p>S chudobou výrazne súvisí aj pojem sociálne vylúčenie, ktorý sa využíva hlavne pri situáciách, kedy sa určitá sociálna alebo etnická skupina ocitá na okraji spoločnosti. Táto skupina stráca prístup k zdrojom, ktoré by jej umožnili ekonomickú, politickú či kultúrnu aktivitu v rámci spoločnosti. Zdroj takejto vylúčenia môže mať okrem určitej rasovej diskriminácie pôvod aj v hmotnej núdzi, v zlom (prípadne nedostatočnom) vzdelaní alebo v zlom životnom prostredí. Ak sa napríklad rodina dlhodobo nemôže zúčastňovať na spoločenských a komunitných akciách alebo nemôže poslať deti do školských táborov a podobne, dostáva sa pomaly na okraj spoločnosti z dôvodu neschopnosti participovať na fungovaní tejto spoločnosti.</p>
Vlastnosti kvalitného sociálneho systému, resp. jeho kvality, hodnotenie na základe niekoľkých faktorov		
<p>Pravdepodobnosť zmeny statusu</p> <p>Pri posudzovaní sociálneho systému je dôležité skúmať, do akej miery umožňuje, že sa ľudia z chudoby vymania. Vplývajú na to rôzne motivačné alebo demotivačné efekty.</p>	<p>Efektívnosť, adresnosť (cieľenosť)</p> <p>Sociálny systém je adresný vtedy, ak konkrétny typ pomoci dostávajú ľudia, ktorí to najviac potrebujú, pričom túto „potrebu“ môžeme definovať rôznymi spôsobmi, napr. tak, že bez pomoci by sa títo ľudia dostali pod hranicu chudoby.</p>	
<p>Faktor spoločenskej podpory (udržateľnosť)</p> <p>V demokratických krajinách majú šancu dlhodobo existovať len také programy, ktoré majú jednak väčšiu spoločenskú, ale zároveň aj politickú podporu. Čím má konkrétny program alebo politika väčšiu podporu, tým väčšia je pravdepodobnosť, že bude naďalej existovať – v tejto súvislosti môžeme hovoriť o faktore udržateľnosti.</p>	<p>Spoločenská stigma</p> <p>Spôsobuje negatívne psychologické zážitky, čo má za následok, že aj mnohí z ľudí, ktorí majú nárok na nejakú formu sociálnej pomoci, ju radšej nevyužívajú, pretože nechcú byť spájaní s takouto sociálnou skupinou sami pred sebou alebo pred inými ľuďmi. Predpokladá sa, že miera stigmy je priamo úmerná potrebe pomoci, lenže čím viac faktorov do pôsobenia stigmy vstupuje, tým viac je jej efekt náhodný.</p>	<p>Podmienené dávky</p> <p>Prístup k pomoci býva podmienený aj istým správaním sa (v tom spočíva podmienenosť). Dobrým príkladom tejto podmienenosti v sociálnom systéme môže byť naviazanie vyplácania sociálnych dávok na posielanie detí do školy či k lekárovi. Podobným príkladom sú štipendiá zavedené na stredných školách na Slovensku. Sociálne štipendiá sú teda podmienené školskou dochádzkou.</p>
<p>Štyri kritériá sú skoro vždy vo vzájomnom rozpore. Pri rozhodovaní o dizajne sociálneho systému a tvorbe stratégií na znižovanie chudoby je preto dôležité určiť si priority a akceptovať, že nebude možné dosiahnuť všetky.</p>		

Tab. 2.4 Niektoré faktory vplývajúce na chudobu

Sociálne poistenie

Sociálne poistenie vychádza zo snahy zabezpečiť ľuďom v prípade straty príjmu primeraný životný štandard, teda zaistiť, aby prepad príjmov nebol aspoň na ohraničený čas priveľký a aby príjem zo sociálneho systému odrážal predchádzajúce príjmy človeka.

Väčšinou ľudia prispievajú na svoje sociálne poistenie formou odvodov, ktoré sú istým percentom ich príjmov. Príjem je teda určujúci faktor. Najväčším systémom je dôchodkové poistenie. Podobne to však funguje aj v systémoch, ktoré sa usilujú zaistiť príjem v prípadoch choroby (nemocenská), invalidity (invalidné dôchodky), nezamestnanosti (podpora v nezamestnanosti).

Stratégia pre sociálnu inklúziu

Na základe týchto faktorov existuje niekoľko zvažovaných stratégií na vytvorenie prostredia, ktoré bude podporovať sociálnu inklúziu znevýhodnených skupín, ako napríklad zapájanie znevýhodnených skupín obyvateľstva do plnohodnotného života v rámci spoločnosti. Dosiahne sa tým zvýšenie reprezentácie ľudí zo socioekonomicky slabších skupín na rôznych spoločenských úrovniach. Jednou z alternatív je napríklad prihliadnutie na socioekonomický pôvod študentov pri prijímaní na univerzity. *Wyatt-Nichol, Brown a Haynes*⁷⁵ sa nazdávajú, že by to prinieslo novú skúsenosť pre veľkú časť študentskej obce, ktorá bude mať možnosť spoznať ľudí z rôznych prostredí a socioekonomických vrstiev.

Zmierniť dôsledky stigmy a stratifikácie na časť obyvateľstva s nižšími príjmami môže štát rôznymi spôsobmi napríklad zriadením systému školení (job-skills training). Ďalšou možnosťou zabraňovania sociálnemu vylúčeniu je systém občianskych sociálnych práv, ktoré sú hlavne v západnej Európe základom systémov sociálnej ochrany. Štát môže napomôcť znižovať sociálne bariéry a dosiahnuť zlepšenie majetkovej situácie ako aj zvýšenie spoločenského statusu chudobným skupinám. Napríklad tým, že im poskytne prístup k základným spoločenským zdrojom (basic utilities), zdravotnej starostlivosti alebo vzdelaniu.

Ako uvádzajú *Wyatt-Nichol, Brown a Haynes*⁷⁶ sociálna ochrana môže tiež pomôcť pri štrukturálnych príčinách chudoby vytvorením právnych nárokov pre sociálne vylúčené skupiny a boľovaním proti diskriminácii a stigme.

Zdravotné postihnutie a dlhodobá starostlivosť

Hranice zdravotného postihnutia nie je možné definovať so 100 % presnosťou, pretože ide o veľmi široký pojem.⁷⁷ *Wyatt-Nichol, Brown, a Haynes* zahŕňajú vlastne každého nejakou formou znevýhodnenia, vyplývajúcou zo zdravotného stavu.⁷⁸ Zdravotné postihnutie môže zjednodušene definovať ako „dlhodobé a objektívne znevýhodnenie oproti iným“.⁷⁹

Na zdravotné postihnutie môžeme nazerať niekoľkými spôsobmi, ktoré predurčujú prístup sociálnej politiky k tomuto problému. Základné modely vnímania postihnutia sú v tab. 2.5.

Zabezpečenie príjmu v starobe

V živote každého človeka nastane moment, keď v dôsledku svojho veku a prirodzeného znižovania fyzických a mentálnych schopností prestane mať schopnosť užiť sa na trhu práce. Preto každá spoločnosť, v ktorej sa dostatočný počet ľudí dožije tohto momentu, musí riešiť

⁷⁵ Wyatt-Nichol, H., – Brown, S. – Haynes, W.: Social Class and Socioeconomic Status: Relevance and Inclusion in MPA – MPP Programs Journal of Public Affairs Education, roč. 17, č. 2, 2011, s. 187 – 208.

⁷⁶ Tamže.

⁷⁷ Tamže.

⁷⁸ Tamže.

⁷⁹ Svetová zdravotnícka organizácia rozlišuje postihnutie funkcií tela (fyziologické alebo psychologické poruchy, napríklad zraku) a telesných štruktúr (anatomické časti tela, napríklad oko a podobne). Postihnutie podľa jej definície (WHO, 2009) znamená poškodenie tela alebo jeho funkcií, ktoré sa prejavujú ich anomáliami, defektmi alebo stratou, čím dochádza k deviacii od všeobecných zdravotných štandardov, ktoré sa však môžu vyvíjať v čase. Podobnými „nevýraznými“ postihnutiami môžu byť aj rôzne vnútorné psychické poruchy (vnímanie, stres, nesústredenie), silné okuliare a podobne. Výsledkom tohto prístupu môže byť marginalizácia menej zjavných druhov postihnutia. Každá spoločnosť si vytvára vlastný názor na závažnosť postihnutia a podľa toho definuje starostlivosť o jednotlivé druhy postihnutia. Na spoločnosti tak vplývajú spoločenské stigmy, stereotypy a kultúrne hodnoty.

otázku, ako týmto ľuďom zabezpečiť príjem v starobe. Dnes sa situácia pri riešení tejto otázky líši od minulosti najmä v troch aspektoch:

Priemerný vek dožitia sa predlžuje.

To znamená, že otázka zabezpečenia príjmu v starobe je relevantná pre čoraz väčší počet ľudí. Komplikáciou z tohto hľadiska je, že priemerná doba dožitia nie vždy súvisí s ekonomickou úrovňou krajiny. Globálne priemerný vek zvyčajne rastie spolu s rastom kvality výživy a životného štýlu. Priemerný vek v EÚ sa predlžuje.

Staroba začala byť vnímaná ako akási separátna časť života, kedy človek nemusí pracovať a spoločnosť mu priznáva nárok na oddych. Zároveň však často ešte nie je mentálne alebo fyzicky tak opotrebovaný, aby už nevládal nič robiť. V minulosti sa dôchodkového veku kvôli veľmi nízkemu priemernému trvaniu života dožilo len minimálne množstvo ľudí. Dnes však poznáme aj obdobie dôchodku, kedy človek má garantovaný príjem napriek tomu, že nemusí byť bezvládný.

Bremeno solidarity so starým človekom sa presunulo z rodiny na širšiu spoločnosť. V modernej dobe došlo k takzvanej socializácii rizika staroby. Na elimináciu rizika, že človek zostane starý a bez prostriedkov, aby sa o seba postaral, je založený dôchodkový systém.

V modernej dobe, keď sa viac ľudí dožíva staroby, vzniklo obdobie definovaného dôchodku a bremeno opateru o starých sa prenieslo z rodiny na širšiu spoločnosť.

Mierou zdravotného postihnutia sa od seba jednotlivé štáty veľmi odlišujú. V niektorých prípadoch ide skutočne o veľké odlišnosti v zdravotnom stave obyvateľstva, častejšie však o dôsledok rôzne chápaných definícií zdravotného postihnutia.

Sociálny model

nazerá na zdravotné postihnutie ako na spoločensky podmienený problém, spočívajúci v nedostatočnej integrácii postihnutého človeka do spoločnosti. Postihnutie je z tohto pohľadu súhrnom problémov zdravotného stavu, definovaných spoločnosťou. Riešenie musí hľadať celá spoločnosť, najmä tým, že bude vytvárať prostredie, ktoré postihnutým umožní plnú participáciu na jej fungovaní.

Trhový model

hľadá na ľudí so zdravotným postihnutím ako na spotrebiteľov, zamestnancov a voličov a vychádza z princípu „vytvárať hodnoty na všetkých úrovniach“. Tento pohľad na postihnutie vyplýva z postupne sa rozširujúcej definície postihnutia, a teda aj rastúceho počtu ľudí, ktorí sú predmetom starostlivosti. Potreby postihnutých ľudí sa tak dostávajú do všeobecného kultúrneho povedomia, a vlády aj firmy sú preto nútené k investíciám, ktoré so zdravotným postihnutím súvisia.

Spektrálny model

odmieta nazeráť na postihnutie ako na obmedzenie schopností človeka a považuje ho len za pozmenenie anatomických či mentálnych schopností jedinca v porovnaní s priemerom. Ako príklad sa často spomína lepšia schopnosť slepých vnímať infračervené alebo ultrafialové žiarenie.

Expertný model

vychádza z presvedčenia o potrebe autoritatívneho systému, v ktorom poskytovateľ služby koná iniciatívne v mene postihnutého na základe expertnej analýzy zdravotného stavu, ktorá jasne stanoví mieru postihnutia, z neho vyplývajúce obmedzenia a možnosti liečby.

Model splnomocnenia

predpokladá, že postihnutý človek a jeho rodina si môžu sami definovať rozsah zdravotnej starostlivosti a okruh výhod či dávok sociálneho systému. Odborníci sú v tomto modeli len poskytovateľmi služby.

Morálny model

(najstarší zo všetkých menovaných) spája postihnutie s hriechom alebo hanbou, hoci nevychádza z náboženstva. Navyše, keďže pri tomto vnímaní spoločnosť nazerá na rodinu postihnutého ako na postihnutého samého, rodiny postihnutých rodinných príslušníkov sú tlačení na okraj spoločnosti. Dôsledkom je, že postihnutý človek stráca možnosť získať vzdelanie alebo participovať na chode spoločnosti.

Zdravotnícky model

vníma problematiku zdravotného postihnutia ako otázku zdravotného stavu – teda postihnutý človek je z tohto pohľadu vnímaný rovnako ako chorý, čiže ako človek, ktorý nenavštevuje školu, nehľadá si prácu, nenesie zodpovednosť za rodinu a podobne. Lekári sa tak stali hlavnými tvorcami politik vztťahujúcich sa na zdravotné postihnutie.

Tab. 2.5 Rôzne pohľady na zdravotné postihnutie

Rodinná politika

Rodinná politika prešla veľkým vývojom. V minulosti sa napríklad štát nesnažil stimulovať rast populácie, pretože počet detí, ktoré sa narodili v rámci jednej rodiny, bol ešte pomerne vysoký. Išlo skôr o hygienické a vzdelávacie politiky, ktorých cieľom bolo zlepšiť šance detí, že prežijú a budú vzdelané. Téma počtu detí a toho, akú má rodina podobu, je novšia a súvisí s vývojom spoločnosti.

Rodina tradične zodpovedala predstavám o morálke, pričom štát mal v minulosti menšiu tendenciu zasahovať do vnútornej štruktúry rodiny. Pojem druhá demografická tranzícia zaviedol do demografie *Dirk van de Kaa*.⁸⁰ Táto revolúcia označuje súbor zmien v hodnotovom systéme populácie a v správaní, ktoré nadhodnocujú individualizmus a slobodu, čím sa oslabuje funkcia manželstva a rodiny a pôrodnosť sa znižuje pod hranicu zachovania populácie.

Nižší počet detí má na druhej strane za následok, že sa zvyšuje investícia do každého jedného dieťaťa. Každopádne, dôsledkom demografického a spoločenského vývoja (najmä v Európe) sa rodinná politika prirodzene stáva oveľa dôležitejšou témou.

Liberálna verzus pronatalitná politika

Dve základné otázky v tejto dileme sú:

1. Do akej miery má verejná politika podporovať pôrodnosť?
2. Do akej miery má akceptovať prirodzené preferencie ľudí k počtu detí a nesnažiť sa do toho zasahovať? Existuje niekoľko argumentov v prospech oboch prístupov.

Moderná spoločnosť napríklad prerušila väzbu medzi demografickou aktivitou (počtom detí) a životnou úrovňou v starobe. Moderný systém dôchodkového zabezpečenia odbúrava prirodzenú motiváciu mať deti, ktoré by pomohli rodičom so zabezpečením staroby. Takže, ak na jednej strane štát narušuje motiváciu rodín starať sa o seba a mať viac detí, vyvážiť to môže pronatalitná politika.

Argumentom môže byť aj tvrdenie, že počet obyvateľov je jedným z kľúčových faktorov moci krajiny a jej schopnosti presadzovať svoje záujmy na globálnej scéne. Samozrejme, rovnako dôležité je aj dosiahnutie vysokej ekonomickej úrovne na jedného obyvateľa, ale hovorí sa, že je vo verejnom záujme, aby počet obyvateľov neklesal.

Rodová rovnosť

Miera dosiahnutej rodovej rovnosti v moderných spoločnostiach do veľkej miery súvisí so schopnosťou verejnej politiky zosúladiť pracovný a rodinný život. Jedným z veľmi dôležitých cieľov sociálnej politiky, ktorá sa usiluje o dosiahnutie rodovej rovnosti, býva odmeňovanie za neplatenú prácu v domácnosti a starostlivosť o deti – teda za prácu, ktorú vykonávajú spravidla ženy. Sociálne systémy, vychádzajúce z historického nastavenia, kedy bol hlavným živiteľom rodiny muž, sa však menia veľmi pomaly a na novú situáciu – rastúci počet žien, ktoré sú aktívne na trhu práce, a zároveň sa starajú o domácnosti – reagujú veľmi pomaly.

⁸⁰ Dirk, J. van de Kaa: The Idea of a Second Demographic Transition in Industrialized Countries. Prednáška bola prezentovaná na šiestom ročníku „Welfare Policy Seminar of the National Institute of Population and Social Security“ konaného v Tokyu, 29. 1. 2002. http://www.ipss.go.jp/webj-ad/webjournal.files/population/2003_4/kaa.pdf.

Európska únia sa snaží bojovať proti rodovej nerovnosti. Stanovila si jasné ciele, ktoré chce do roku 2020 dosiahnuť. Tieto ciele nadväzujú na stratégiu Komisie pre rovnosť žien a mužov (2010 – 2015). V pakte Európa 2020 sa opätovne potvrdzuje záväzok EÚ preklenúť rozdiely v zamestnanosti, vzdelávaní a sociálnej ochrane, zabezpečovať rovnaké odmeňovanie za rovnakú prácu, podporovať rovnú účasť žien na rozhodovaní a boji proti všetkým formám násillia na ženách. To zdôrazňuje dôležitosť začlenenía hľadiska rodovej rovnosti do všetkých politík, vrátane externých aktivít EÚ. Zdôrazňuje tiež zosúladienie pracovného a rodinného života ako predpoklad pre rovnakú účasť na trhu práce. Rozvoj služieb, starostlivosti o deti ako možnosť otcov čerpať rodičovskú dovolenku, majú pozitívny vplyv na ponuku pracovných miest pre hlavné opatrovatelky, ktorými sú zvyčajne ženy. Cieľom je dosiahnuť 30 % ženských členov v hlavných európskych spoločnostiach na rozhodujúcich pozíciách do roku 2015 a 40 % do roku 2020.

Príjmy, chudoba a rod

Pri analýze príjmov mužov a žien (teda z hľadiska rodu) sa budeme zaoberať predovšetkým dvoma aspektmi:

- príjmovým postavením osamelých rodičov s deťmi,
- daňovým zaťažením práce osamelého rodiča, prípadne druhého rodiča pri pároch.

Dôvod, prečo sú pri skúmaní príjmov z rodového hľadiska relevantné práve tieto otázky, spočíva v tom, že osamelí rodičia sú vo všetkých krajinách dominantne ženy. Rovnako platí, že ak sa ide zamestnať druhý člen rodiny, vo väčšine prípadov ide o ženu. Preto je postavenie týchto skupín jedným z dôležitých spôsobov analýzy rodovej situácie a nerovností.

Príjmy osamelých rodičov s deťmi

Pri pohľade na príjmové štatistiky sa ukazuje, že najlepšie je o domácnosti osamelých rodičov s deťmi postarané v Južnej Kórei, Turecku, Maďarsku, na Slovensku či v Taliansku, kde príjem týchto rodín dosahuje 60 – 76 % priemernej životnej úrovne v krajine. Na opačnej strane štatistik sa nachádzajú USA, Írsko, Mexiko, Nový Zéland či Spojené kráľovstvo, kde príjem domácností osamelých rodičov dosahuje len okolo 40 % priemernej životnej úrovne v krajine. Sociálny štát v týchto krajinách nie je schopný dostatočne nahradiť výpadok príjmu spôsobený rozpadom existujúcej rodiny, a životná úroveň tak klesá o viac ako polovicu oproti priemeru.

Slovensko v tomto porovnávaní dosahuje nadpriemernú úroveň príjmov domácností osamelých rodičov s deťmi – rodina s jedným dospelým dosahuje 60 % príjmového priemeru v krajine, čo nás radí na špičku porovnávaných vyspelých krajín. Tento fakt je osobitne pozoruhodný, ak vezmeme do úvahy fakt, že pri podpore úplných rodín už na tom Slovensko nie je až tak dobre.

Perspektíva učenia a rastu

Veľké podniky sa obyčajne uspokojujú s rýchlym úspechom na trhu a potom v určitom časovom horizonte udržiavajú svoj pomalý rast na trhu inkrementálnymi zmenami v prispôsobovaní sa trendom a imitovaním nových postupov konkurencie.

V podstate je to pre veľké podniky prirodzené. Rizikom sa stáva pohodlnosť v strategickom rozhodovaní podniku. Pokiaľ sa taký podnik dostáva pod tlak „vytvoriť novú budúcnosť“, nie je schopný obnoviť svoje pôvodné konkurenčné schopnosti.

Minimálne prispôsobovanie sa zmenám často posúva riziká významného zaostávania za trendmi a stratami tak potrebného kontaktu s prostredím. Nevyhnutná potreba zmeny prichádza často neskoro.

Tomuto riziku možno predísť proaktívnymi činnosťami a vytváraním potrieb na súčasných a nových trhoch.

Tri základné oblasti perspektívy učenia a rastu

Základnou premisou zvoleného prístupu je, že podnik musí investovať do svojej budúcnosti, do ľudí, systémov a procedúr, pokiaľ chce dosiahnuť dlhodobé finančné ciele. Je žiaduca zmena roly zamestnanca.

Nápady, ako zlepšiť procesy a výkonnosť vzhľadom k zákazníkom, musia vo zvýšenej miere prichádzať od zamestnancov v prvej línii. Je potrebná dôkladná rekvifikácia zamestnancov a mobilizácia ich potenciálu a tvorivých schopností na dosiahnutie cieľa. Pri využití metódy BSC sa vychádza z troch základných oblastí perspektívy učenia sa a rastu.

Hybnými silami perspektívy učenia sa a rastu sú kritické aktivátory: **1.** rekvifikácia zamestnancov, **2.** schopnosti informačného systému, **3.** motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť (tab. 2.6.)

- | |
|--|
| <p>1. Rekvifikácia zamestnancov. Na rekvifikáciu zamestnancov môžeme pozeráť z hľadiska stupňa požadovanej rekvifikácie, percentuálneho vyjadrenia pracovnej sily, ktorá vyžaduje pre každé pracovné miesto kompetencie (kvalifikácia, znalosti, postoje), vzťahy k časovému horizontu, dokedy sa to má dosiahnuť.</p> |
| <p>2. Schopnosti informačného systému. Zamestnanci v „prvej línii“ potrebujú presnú a včasnú informáciu o celkovom vzťahu každého zákazníka k podniku. Tá by mala byť založená na analýze ABC o ziskovosti každého zákazníka. Zamestnanci by mali vedieť, v akom trhovom segmente daný zákazník pôsobí. To napomôže odhadu očakávaní a uspokojeniu existujúcich vzťahov alebo transakcií prípadne novo vznikajúcich potrieb zákazníkov.</p> |
| <p>3. Motivácia, delegovanie, právomoci a angažovanosť. Kvalifikovaní zamestnanci s dobrým prístupom k informáciám neprispjú k úspechu podniku, pokiaľ nie sú motivovaní k tomu, aby prispeli k plneniu kľúčových cieľov podniku, alebo ak nemôžu rozhodovať a konať.</p> |

Tab. 2.6 Kritické aktivátory učenia a rastu

- | |
|--|
| <p>1. Vzťahy, príčiny a dôsledky. Stratégia je súborom hypotéz o príčine a dôsledku. Systém merania by mal vzťahy (hypotézy) medzi cieľmi (a meradlami) v rôznych perspektívach presne vyjadriť, aby mohol byť riadený a overovaný. Mal by popisovať a presne vyjadriť postupnosť hypotéz o vzťahoch príčiny a dôsledku medzi výstupnými meradlami a ich hybnými silami. Každá stanovená veličina v BSC by mala byť prvkom reťazca príčinných súvislostí, ktoré komunikujú význam stratégie podnikateľskej jednotky celému podniku.</p> |
| <p>2. Výstupy a hybné sily výkonnosti. Dobre zostavený BSC musí obsahovať výstupné stanovené veličiny (zisk, podiel na trhu, spokojnosť zákazníkov, udržanie zákazníkov, kvalifikovaní pracovníci). Hybné sily výkonnosti sú jedinečné indikátory zostavené pre konkrétnu podnikateľskú jednotku, napríklad finančné hybné sily ziskovosti, trhové segmenty, ciele interných procesov a učenia sa a rastu, ktoré prinášajú cieľovým trhom a zákazníkom hodnotovú výhodu.</p> |
| <p>3. Väzby na financovanie. Príčinné cesty od všetkých veličín BSC musia byť zviazané s finančnými cieľmi. Dôležité je prepojenie veličín BSC a strategických iniciatív (aktivít, ktoré sa musia vykonať, aby sa splnili strategické ciele). BSC – systém merania (strategické veličiny – výstup a vstup – hybné sily výkonnosti – musia byť prepojené na strategické ciele. Hybné sily výkonnosti sú príčinou, výstupné veličiny – dôsledkom. Výstupné veličiny slúžia na to, aby sme poznali, že sme dosiahli definované ciele.</p> |

Tab. 2.7 Prepojenie BSC s reálnou stratégiou podniku

Prepojenie merania BSC so stratégiou reálneho podniku

Prednosťou metódy BSC je možnosť transformácie slovného formulovania strategických cieľov do systému umožňujúceho stanovené ciele a ich plnenie merať. Exaktnosť sa dosahuje meraním pomocou veličiny. Exaktnosť znamená aj prehľadnosť a porovnateľnosť plnenia cieľov v stanovených časových úsekoch, čo je významným hýbateľom na rozvinutie prislúchajúcich aktivít. Tým sa vlastne metóda BSC stáva prostriedkom komunikácie stratégie pomocou integrovaného súboru finančných a nefinančných meraní. Odhaľuje: **1.** vzťahy, príčiny a dôsledky, **2.** hybné sily výkonnosti, **3.** väzby na financie (tab. 2.7).

Veľké podniky sú menej flexibilné a aj v súčasnosti ešte stále presadzujú tradičné strategické riadenie. Na druhej strane vzniká rad nových typov veľkých podnikov, ktoré sa od klasických foriem významne odlišujú a prejavujú sa novými vývojovými stupňami strategického riadenia. Sú pružné a schopné akceptovať nové globálne podmienky podnikania. Sú pružné a schopné akceptovať nové globálne podmienky podnikania.

Vplyv Európskej únie na sociálnu politiku

Európska únia mala významný vplyv na sociálnu politiku v členských štátoch už od svojho vzniku, a to najmä prostredníctvom jednotného pracovného trhu. Po podpise Amsterdamskej zmluvy v roku 1997 sa však rola Únie v sociálnej oblasti rýchlo rozširuje. Napriek tomu a napriek mnohým podobnostiam medzi politikami jednotlivých členských štátov je stále predmetom diskusie, či existuje európsky sociálny model a aký je jeho presný tvar. Preto ešte pred skúmaním úlohy Únie analyzujeme otázku existencie a tvaru tohto modelu.⁸¹

Európsky sociálny model

Európsky sociálny model⁸² vychádzal z predpokladu ekonomického rastu, spojeného so sociálnym bohatstvom. Jeho základnými vlastnosťami preto mali byť: **1.** demokratické zriadenie, **2.** osobná sloboda, **3.** sociálny dialóg, **4.** adekvátne sociálna ochrana, **5.** rovnaké možnosti pre všetkých.

Európsky sociálny model čelí viacerým prekážkam.⁸³ Obsahuje síce modernizačné prvky, ktoré by mu mali pomôcť v boji proti sociálnym rizikám, spojeným s globalizáciou a nástupom vedomostnej spoločnosti, problémom však môže byť súčasné usporiadanie Únie. Ekonomickou integráciou sa totiž väčšina ekonomických politík dostala pod spoločný európsky dohľad, sociálne záležitosti však zostali v kompetencii jednotlivých členských štátov, a to prináša hrozbu slabej koordinácie ekonomického rastu a sociálnej oblasti. Národné štáty postupne stratili niekdajšiu voľnosť v používaní tradičných nástrojov na dosahovanie svojich sociálnych cieľov, akými boli výmenné kurzy, deficitné hospodárenie, menová politika a podobne. Práve hlbšia spolupráca v rámci spoločného európskeho sociálneho modelu by mala zabrániť takémuto vývoju a nastoliť podobné sociálne štandardy vo všetkých členských krajinách.

Európsky sociálny model, ako uvádzajú *Jepsen a Pascual*⁸⁴ je politický a zároveň ekonomický koncept, ktorého účelom je zvyšovanie legitimacy ďalšej ekonomickej a politickej integrácie EÚ. Implementovanie európskych hodnôt aj do sociálnej oblasti má napomôcť vytváraniu jednotnej európskej identity. Model tiež podporuje identifikáciu spoločných sociálnych problémov na celoeurópskej úrovni, tvorbu spoločných riešení pre všetky krajiny EÚ a vytváranie celoeurópskeho konsenzu na nadnárodnej úrovni. Celý tento koncept však zápasí so snahou EÚ vytvárať nadnárodné politické koncepcie s kladením dôrazu na suverenitu svojich členských štátov. Vznikajú tak nariadenia a smernice, ktoré definujú určitú koncepciu, ale majú otvorený koniec, ktorý umožňuje členským štátom implementáciu s dôrazom na ich národné tradície.

Kritika európskeho sociálneho modelu

Európsky sociálny model, podľa názoru Scharpfa, pri snahe o celoeurópsku implementáciu naráža na vážne problémy, spôsobené veľkými odlišnosťami v ekonomickej úrovni eu-

⁸¹ <http://www.socialnapolitika.eu/index.php/8-vplyv-europskej-unie-na-socialnu-politiku/>.

⁸² Ako koncept prvýkrát použil v 80. rokoch vtedajší predseda Európskej komisie Jacques Delors ako alternatívu voči trhovo orientovanému individualistickému systému v USA.

⁸³ Jepsen, M. – Pascual, A.S.: *Unwrapping the European Social Model*. Bristol, The Policy Press 2006.

⁸⁴ Tamže.

rópskych krajín, meranými napríklad hrubým domácim produktom na jedného obyvateľa. Pre tieto rozdiely by napríklad nebolo možné zaviesť jednotný sociálny systém podľa vzoru severských (bohatších) štátov v nových (chudobnejších) členských krajinách, ktoré by si to jednoducho nemohli dovoliť. Ak by bol sociálny systém menej nákladný – vhodný do podmienok nových členských krajín – nevyhovoval by zasa obyvateľom severských krajín. Špecifická jednotlivých národných ekonomík tak tvoria výraznú prekážku v zjednocovaní sociálnych systémov na celoeurópskej úrovni.⁸⁵

K zjednoteniu sociálnych systémov podľa *Scharpfa* ani nemôže dôjsť pre všeobecný odpor členských krajín k implementácii celoeurópskych technokratických riešení, ktoré by narúšali diverzitu medzi členskými krajinami. Realistickejším cieľom by teda mohlo byť nastolenie akceptovanej diverzity v oblastiach, ktoré nie sú pre celoeurópsku legislatívu reformovateľné. S tým by sa však ťažko zmierila Európska komisia. Najpravdepodobnejším scenárom je teda zrejme postupné zblížovanie sociálnych systémov v krajinách s podobným prístupom k sociálnej politike alebo podobnými sociálnymi problémami.

⁸⁵ Sharp, F.W.: *Governing in Europe: Effective and Democratic*. Oxford, Oxford University Press 1999.



Dnes už existuje viacero prác predikujúcich vývoj v podnikovej sfére a s tým súvisiace požiadavky v oblasti znalostí a podnikovej inteligencie. Aj keď kríza zasahuje všetky dlhodobou vybudované vzťahy a partnerstvá, musí sa reagovať neodkladne a s vynaložením všetkých síl a využitím novoodhalených zdrojov sa musí zabrániť vnútornému rozkladu. Ak sa v podniku zastaví rast, je to alarmujúce, prízvukuje *McKee*.⁸⁸ K tomuto faktoru netreba veľa dodávať, avšak je natoľko dôležitý, že sa ním neustále zaoberajú výskumné a edukatívne inštitúcie, produkčné podniky nevyvíjajú. *McKee* uvažuje nad tým, čo robiť, ak podnik prestane rásť.⁸⁹ Aj v čase vrcholovej krízy je nevyhnutná aktivácia všetkých zamestnancov, udržanie racionálneho pohľadu na situáciu, podpora psychiky osadenstva a postupné odstraňovanie príčin krízy.

Podľa *Pitru*⁹⁰ spočíva strategický obrat podniku v inováciách, organizačných zmenách a zapojení sa do strategickej aliancie. Na výsledky podniku má vplyv aj synergia vlastníckej a podnikateľskej stratégie podniku, strategické scenáre a celková zmena myslenia. O raste v dobe recesie píše *Schiff* a *Downes*.⁹¹

Za predchodcu moderných prístupov k učeniu a rastu v podmienkach Slovenska možno považovať práce *Húska* a pokračovanie ním budovaného systému až na úrovni decíznej sféry.⁹² Z novších prác, zásadným spôsobom opierajúcim sa o nevyhnutnosť zvyšovania výkonnosti podnikov, sú práce *Armstronga*⁹³, *Mikoláška*⁹⁴ a ďalších. Väčšina autorov vidí najspohľadlivejšiu cestu, ako sa vysporiadať s krízou a jej mimoriadne nepriaznivými dôsledkami v získavaní a aplikácii nových, ale s problematikou súvisiacich znalostí. Oproti kríze stavia potrebu učenia sa, nevyhnutnosť všestranného zvyšovania znalostí, ich exploatačnú akceleráciu a neustále sledovanie vývojových zmien. Zmyslom aplikácií znalostí do produkčných procesov však nie je iba prekonanie krízy, ale aj budúca pozícia podniku, jeho rast a jeho spôsobilosť aktívne sa zapojiť do podnikania v globálnom rámci.

Väčšina aj zahraničných autorov významných odborných publikácií nazerá na učenie a rast z dvoch aspektov: 1. opiera sa o osobnosť podnikateľa alebo manažéra a 2. hľadá možnosti rastu v systéme fungovania podniku, či jeho konkurenčnom potenciáli. Neutícha úsilie definovať faktory úspechu podniku či významných podnikateľských osobností, prejavujúcich sa evidentne prelomovými prístupmi k vedeniu podniku a samozrejme aj dosahovanými ekonomickými parametrami úrovne podniku svetovej triedy. V týchto súvislostiach podniky, ktoré zmenili svet, skúma *Mantle*.⁹⁵ Náznač identifikácie podstatných črt osobnosti podnikateľa nachádzame v práci *Byrneho*.⁹⁶ *English* dokresľuje osobnosť z pohľadu ekonómie prestíže.⁹⁷ Mohli by sme takto vymenúvať stovky autorských osobností, ich štúdií či publikácií, ale nie je isté, či dokážeme z informačnej záplavy najlepších odborných diel vyexcerpovať zjednocujúcu podstatu, na ktorej sú dosahované výsledky založené. Avšak pokiaľ naše očakávania nemaximalizujeme, mnohé ozrejmuje *Jarrettova* štúdia príčin zmien pozícií dobrých a krachujúcich podnikov. *Jarrett* vo svojej štúdií pojednáva o tom, prečo sú niektoré podniky pripravené na

⁸⁸ *McKee, S.: Co dělat, když firma přestane růst. Praha, Grada Publishing 2010.*

⁸⁹ Tamže.

⁹⁰ *Pitra, Z.: Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy Praha, Ekopress 2001.*

⁹¹ *Schiff, D. P. – Downes, J.: Důkaz pádu: Jak vydelat na hospodářském kolapsu Brno, Computer Press 2009.*

⁹² *Húska, A. M.: Základy organizační kybernetiky: Teória a prax kybernetiky v organizácii. Bratislava, Alfa 1981.*

⁹³ *Armstrong M.: Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha, Nakladatelství fragment 2011.*

⁹⁴ *Mikoláš, Z. a kol.: Konkurenční potenciál průmyslového podniku. Praha, Nakladatelství C.H.Beck 2011.*

⁹⁵ *Mantle, J.: Firmy, které změnily svět. Libeňnice, Vydavatelství Vikend 2011.*

⁹⁶ *Byrne, A. J.: 25 podnikatelů, kteří změnili svět. Bratislava, Eastone Books 2012.*

⁹⁷ *English, F. J.: Ekonomie prestiže. Brno, Vydavatelství Host 2011.*

zmenu a iné nie.⁹⁸ Významná je štúdia spracovaná pod vedením *Hučku*, ktorá sa venuje vývojovým tendenciám veľkých podnikov.⁹⁹

V súhrne možno povedať, že najvýznamnejším činiteľom zabezpečenia rastu podniku sú akčnosť, systematické štúdium, nové znalosti a ich praktické aplikácie.

Princíp učenia sa

Veľkými podnikmi a vývojom inštitucionálneho prostredia podnikovej sféry sa zaoberajú významné vedecké autority na celom svete. Už citovaná kolektívna práca¹⁰⁰ rieši rad kľúčových problémov. V celkovej štruktúre autori venujú pozornosť strategickému riadeniu podnikov, faktorom konkurencieschopnosti a vývoju organizačných štruktúr. Osobitnú časť venujú financovaniu podnikov, vlastníckej štruktúre a vlastníctvu veľkých podnikov. Všetky spomenuté oblasti korelujú s požiadavkou učenia a rastu. Každý podnik má dve základne funkcie: 1. produkovať výrobky a služby, ktoré mu umožňujú vytvárať zisk a rozvíjať podnik. 2. vytvárať znalosti, rozvíjať ľudí, produkovať samého seba.

Práve orientácia podniku na rozvoj ľudí je základ dlhodobého zvládnutia produkcie svetovej kvality pri naplnení podnikových funkcií a záujmov.¹⁰¹ Rozvoj ľudí je založený na vytváraní priaznivého pracovného prostredia, na systematickom vzdelávaní a zapojení sa do tréningov (workshopov), zameraných na praktické zvládnutie špecifických oblastí vykonávanej práce a v konečnom dôsledku na nadobúdanie spôsobilosti vytvárať a aplikovať nové znalosti, ich verifikácie, odovzdávaní nových znalostí a učení sa.

Samotné učenie sa je procesom nadobúdania znalostí avšak nie je totožné so získavaním a šírením informácií. Podstatou rastu znalostí nie je rozmnožovanie informácií, ale rozmnožovanie znalostí.

Neznamená to ale, že pre tvorbu a rozvíjanie znalostí nie sú potrebné informácie, ich spracovanie a sprístupnenie. Informácie a ich šírenie podľa povahy problematiky sú sprístupňované neustále prudkým tempom sa rozvíjajúcimi informačnými a komunikačnými technológiami, čo samo osebe vyvoláva nevyhnutnosť učenia sa. Týka sa to podniku ako celku, čo samozrejme znamená, že nadobúdať nové znalosti musia všetci zamestnanci.

Štruktúra vzdelanosti v podniku sa musí vyvíjať smerom k vyššej kvalifikácii. Osobitne zvýšené nároky sa kladú na vrcholový manažment.

Je jednoznačné, že treba akceptovať nadchádzajúcu skutočnosť, že všetko bude inak, ako to poznáme dnes.¹⁰² Potom názorové odlišnosti možno integrovať do procesu nazvaného „učenie a rast“.

⁹⁸ Jarrett, M.: Schopnosť zmeny. Brno, Computer Press 2012.

⁹⁹ Hučka, M. – Kislingerová, E. – Malý, M. a kol.: Vývojové tendencie veľkých podniků. Podniky 21. století. Praha, Nakladatelství C. H. Beck 2011.

¹⁰⁰ Tamže.

¹⁰¹ Podniky, ktoré sa presadili vo svetovom meradle, ako napríklad Toyota alebo Bata, dokázali, že dlhovekosť podniku záleží hlavne na učení sa, vytváraní, šírení a kapitalizácii znalostí.

¹⁰² Zelený, M.: Všetchno bude jinak. Z nového světa podnikání. Bratislava, Karmelitánské nakladatelství 2011.

Človek, jeho myslenie, tvorba a realizácia nových hodnôt

Iba človek je schopný myslieť, poznávať okolitý svet
i samého seba. Bezprostredne, ale aj sprostredkované.

Prostredníctvom myslenia sa tvoria pojmy, súdy, úsudky. Je to odraz podstatných vlastností prírodných vzťahov a zákonitých súvislostí v mozgu človeka, ktoré možno charakterizovať ako:

- proces sprostredkovaného myslenia,
- poznávanie predmetov v ich podstatných vzťahoch a závislostiach,
- zovšeobecnené poznanie,
- vedecké predvídanie, predpovedanie,
- proces cieľavedomý,
- proces úzko spätý s rečou.

Každá myšlienka niečo spôsobí, je teda príčinou. Každá situácia je niečím spôsobená, stáva sa tak účinkom.

4. kapitola *Priblíženie problematiky – Vývojové etapy sociológie a psychológie práce a súvisiacich vedných disciplín*
5. kapitola *Osobnosť človeka – Výber relevantných teórií vo vzťahu k výkonnosti človeka*

4. kapitola **Priblíženie problematiky Vývojové etapy sociológie a psychológie práce a súvisiacich vedných disciplín**

• Napriek tomu, že sa neustále objavujú nové teórie riadenia pracovného výkonu, vlečú so sebou kontinuitu minulosti v zmysle systémového usporiadania názorov, minulých skúseností a postupov. Zásah nečakaných krízových javov a kardinálnych spoločenských zmien akoby nevnímali. A keď aj prenikne do odbornej spisby či edukačných procesov trpezlivejší pohľad na javové stránky zmien, chýba mu hlbšie zdôvodnenie príčin týchto javov a hlavne zamyslenie sa nad spôsobmi možného riešenia a predchádzania možným spoločenským pohromám celkom blízkej budúcnosti. Napríklad Briscoe a Claus¹⁰³ ho vo svojej pomerne novej štúdií o riadení pracovného výkonu vidia ako „systém, ktorého prostredníctvom podniky stanovujú pracovné ciele, určujú štandardy pracovného výkonu, prideľujú a hodnotia prácu, poskytujú spätnú väzbu na pracovný výkon, určujú potreby v oblasti vzdelávania a rozvoja pracovníkov a rozdeľujú odmeny“.

Teoreticky tieto konštatácie obstoja, ale ktoré štandardy, tie minulé či nové, a čím sa tie nové štandardy budú odlišovať od pôvodných, a či vôbec štandardy, keď sa mení charakter produkcie a zásadne sa menia pracovné podmienky, keď rastie nezamestnanosť a pritom niet nedostatku vysoko kvalifikovaných zamestnancov, keď absolutórium ktoréhokoľvek edukačného stupňa znamená skôr štatistický rast legálne kodifikovaných dokumentov o vzdelaní podľa kritérií edukačných inštitúcií, nie podľa akútnych potrieb praxe? Nová generácia potenciálnych aj akademicky puncovaných zamestnancov sa bráni technologickej a časovej zviazanosti a uprednostňuje voľnejší životný štýl, keď zábava a voľnosť získavajú predstih pred vážnosťou celosvetovej

¹⁰³ Briscoe, D. R. – Claus, L. M.: Employee Performance Management: Policies and Practices in Multinational Enterprises. In: Varma, A. – Budhwar, P. S. – DeNisi, A. (Ed.): Performance Management Systems: A Global Perspective. Abington, Routledge 2008.

situácie a zásadnými zmenami v potrebách a usporiadanosti systémov, ale i vzťahov a osobnej a technologickej disciplíny v nových podmienkach zachovania produkčnej funkčnosti, dokonca existenčnej premisy podnikania a existencie vysoko výkonných podnikov.

Názory oboch spomenutých autorov nie sú ojedinelé, ale nedosiahli v tejto problematike vývojový posun. Inak sa na tieto otázky pozerajú *Mohrmanová* a *Mohrman*¹⁰⁴, ale bez výrazného posunu, aspoň naznačujúceho nimi odporúčaný smer vývoja. Podľa nich „riadenie pracovného výkonu je riadením podnikania“.

Predmet a vývoj sociológie a psychológie práce so zameraním na zvyšovanie pracovného výkonu

Nosné vedné disciplíny skúmajúce pracovnú činnosť

Prístup uvedených, ale aj mnohých ďalších autorov zodpovedá tomu, čo líniovní manažéri robia ako prirodzený proces riadenia a nie je to procedúra, ktorá sa uskutočňuje raz za rok a riadi ju útvár personálneho riadenia. Riadenie pracovného výkonu sa nesústreďuje na jednotlivých zamestnancov, ale podieľa sa na zmene podnikovej kultúry a je prepojené s riadením ľudského kapitálu vo významnom rozsahu, zameranom aj na riadenie vyhľadávania talentov a iných zložiek orientovaných na vytváranie efektívnych systémov personálnej práce.

Deklarované, v minulosti prioritované výroky obalené vedecky znejúcou terminológiou sa šíria nesmiernym nárastom ich počtu. Z hľadiska spoločenského pokroku je to v skutočnosti pseudovzdelávanie. Okrem záznamu o publikačnej činnosti autorov takýchto elaborátov a prispievaniu k udržaniu formalizovaných podmienok na získanie dokumentu o profesionálnom raste vlastníka dokumentu či patričného certifikátu a okrem prosperity zriaďovateľov tradicionalisticky ponímaných edukačných inštitúcií a širiteľov takýchto prác, neposlúžia ničomu. Je to závažný spoločenský jav, mrhanie prostriedkami práve v období, keď vplyvom krízy je ich najmenej a sú potrebné na zachovanie skutočných kultúrnych hodnôt a udržanie spoločenského rozvoja, či dokonca podmienok existenčnej kauzy.

V žiadnom prípade by sa uvedené konfrontácie nemali ponímať osobne. Svojím obsahom sa začleňujú do významového radu objektívne existujúceho spoločenského pohybu a svojou skutočnou hodnotou sa podieľajú na spoločenskom vývoji alebo ostávajú nepovšimnuté. Nemožno nevidieť, že v dnešnej dobe sa tieto otázky dotýkajú každého a majú na každého citeľný vplyv. Týka sa to aktivít venovaných chodu domácnosti, získavania prostriedkov na obživu a kultúrnu úroveň, či rodinného života.

Súhrnný pohľad na prácu vykresľujú viaceré vedné disciplíny, predovšetkým sociológia a psychológia práce. Kým sociológia práce sa zaoberá spoločenskými aspektmi práce, psychológia práce sa sústreďuje na človeka a jeho účasť na pracovnom procese.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Mohrman, A. N. – Mohrman, S. A. – Lawrel, E. E.: The Performance Management of Teams. In: Bruns, W. (Ed.): Performance Measurement, Evaluation, and Incentives. Boston, Harvard Business School Press 1992.

¹⁰⁵ Pomenovanie psychológia práce má svoj koreň v psychológii osobnosti. Samotný pojem psychológia pochádza zo spojenia dvoch gréckych slov PSYCHĚ – duša, LOGOS – veda. Najbežnejšia definícia psychológie – Psychológia je veda o psychike, o duši. Uvažovanie o duši bolo súčasťou mytológie starovekých kultúr a neskôr patrilo k štandardným témam filozofie, teológie, medicíny. Pojmom duša sa už od staroveku rozumela nehmotná substancja (podstata) ako nositeľka života a duševného diania. Za zakladateľa modernej psychológie sa pokladá Wunt, ktorý uplatnil v psychológii experiment a meranie. Dôležitý impulz jej poskytla biológia, evolučná teória, skúsenosti z kliniky nervových a duševných chorôb. Ako moderná veda vznikla z filozofickej tradície, vo fyzikálnych a fyziologických laboratóriách na konci 19. storočia. Psychológia je sústava vedeckých disciplín, ktoré sa zaoberajú štúdiom psychiky, je to veda o prežívaní a veda o človeku. V rámci postavenia v systéme vied patrí k vedám o človeku – k humanistickým vedám. Predmetom záujmu psychológie je prežívanie a správanie sa živých bytostí, interakcie – vzájomné pôsobenie v ich prostredí.

Teórie práce vychádzajú z rôznych aspektov, zodpovedajúcich rozličným preferenciám. Zásadne iný je pohľad na prácu a odmenu za ňu z pohľadu pracovníka zamestnaného v podniku a zamestnávateľa. Sú tu rôzne očakávania a racionálne zdôvodnenia. Na prácu možno nazerať z rôznych aspektov (tab. 4.1).

V teórii i praxi riadenia podnikov zohrávajú dôležitú rolu znalosti z oblasti sociológie a psychológie a hlavne znalosti týkajúce sa činnosti pracovníkov, pracovných skupín či celého sociálneho systému podniku. Význam znalostí narastá spolu s technickým a kultúrnym rozvojom, rastom vzdelanosti ľudí a zmenami v obsahu a charaktere práce. Táto skutočnosť sa premietla do definícií moderného podniku, ktoré podčiarkujú skutočnosť, že podnik predstavuje fungujúcu štruktúru, sociálny systém. Miller¹⁰⁶ a Form¹⁰⁷ zdôrazňujú jeho štruktúru a jeho funkcie. Tiež Dahrendorf pristupuje k podniku ako ku sociálnemu systému. To umožňuje ďalej analyzovať hlavné zložky podniku – sociálnu štruktúru a sociálne činnosti a funkcie. Ako možno odvodiť aj z množstva definícií, sociálny systém podniku nie je možné skúmať bez poznania technologických faktorov, ktoré podstatne ovplyvňujú sociálnu štruktúru aj sociálne procesy v podniku. Technológia ovplyvňuje organizačnú, profesionálnu a demografickú štruktúru podniku, ale aj sociálne činnosti, to znamená komunikáciu, spoluprácu, ale i konflikty medzi zamestnancami, ďalej funkciu podniku v komunite – typ pracovných príležitostí, vplyv na životné prostredie. Podrobnejšie sa o tom vyjadruje Smelser.¹⁰⁸ Poukazuje na to, ako technologické faktory ovplyvňujú ľudské činnosti, a to predovšetkým:

- ovplyvňujú vo veľkej miere stupeň fyzického výkonu organizmu,
- technické prvky zamestnania a následky práce u človeka sú v priamej súvislosti, čo sa najviac prejavuje pri pásovej výrobe,
- určujú stupeň zručností vyžadovaný od robotníkov, tu badať rozdiel medzi robotníkom pri páse a remeselníkom,
- technické vlastnosti výroby podmieňujú stupeň komplexnosti delby práce,
- technické znaky práce ovplyvňujú charakter sociálnej interakcie, komunikácie a autority v pracovnom procese.

Ďalší faktor, ktorý pôsobí na sociálnu štruktúru podniku je štruktúra demografická. Je pre-

Človek a práca

Práca má veľký význam v usporiadaní spoločnosti i v psychike jednotlivca. Vyplýva to aj z toho, že samotná kvalita života človeka je primárne odvodená od jeho zamestnania, keďže práca je zdrojom príjmov. Významným činiteľom vzťahu človeka k práci je spôsob spoločenského rozdeľovania výsledkov práce.

Psychológia práce

Nositelom práce je vždy konkrétny jedinec, ktorý v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí plánovite na pracovné predmety a pretvára ich. Pri plnení pracovných úloh musí človek svoju činnosť plánovať, vynakladať fyzickú a psychickú energiu a uplatňovať najrôznejšie vedomosti, schopnosti a skúsenosti, ktoré si v priebehu života osvojil, súčasne však aj kontrolovať, či je plánovaná úloha primerane plnená. V tomto procese má rozhodujúcu úlohu ľudská psychika.

Sociológia práce

Práca sa uskutočňuje v určitom spoločenskom prostredí, do ktorého ľudia vstupujú prostredníctvom rôznych sociálnych skupín a vzájomne spolupracujú, uspokojujú potreby biologické i sociálne. Práca má podiel na formovaní postavenia človeka v spoločnosti a sám človek je v podstate spoločenským produktom, ktorý ho determinuje. Spoločenská hodnota práce a jej význam pre spoločnosť ovplyvňuje postoje a správanie sa ľudí vo vzťahu k práci a spôsobu života.

Tab. 4.1 Teórie práce – racionálne nazeranie na základné otázky zmyslu práce

¹⁰⁶ Miller, D. C., – Form, W. H.: Industrial Sociology. New York, Harper 1951.

¹⁰⁷ Dahrendorf, R.: Life Chances: Approaches to Social and Political Theory. London, Weidenfeld and Nicolson 1979.

¹⁰⁸ Smelser, N. J.: Technical Progress, Social Structure, and Personality. Science, Vol. 138, 1962.

chodom medzi biologickými a sociálnymi znakmi zamestnancov podniku. Od cieľov podniku sa odvíja výber, zloženie, vek, pohlavie, vzdelanostná úroveň a vývin zamestnancov.

Na pochopenie súvislostí sociológie práce a psychológie práce netreba zložiť dokazovanie.

Je jednoznačné, že nositeľom a aktérom sociologických procesov je človek, na ktorého vplýva všetko, čo sa udeje priamo alebo nepriamo, viditeľne alebo neviditeľne. Každý úkon, každá zmena, dobrovoľná alebo vynútená, vytvára nekonečnú sériu vnemových atakov a ovplyvňuje psychiku človeka. Z tejto jednoduchej úvahy možno odvodiť tvrdenie, že sociológia a psychológia práce pôsobia v integrite a navzájom vytvárajú zásadný reagenčný potenciál, ovplyvňujúci seba formovanie, akceptáciu danej reality, ale i úroveň vyhodnocovania danej situácie, podmienok a realizácie ako hodnototvorného myšlienkového, či materiálového výsledku vlastnej práce.

Práve integračne ponímané prístupy k práci, pracovné procesy a výsledky práce predstavujú predmet a vývoj „sociopsychologickej teórie“, aplikovateľnej v podnikovej praxi. Avšak vzhľadom na zložitost' a množstvo väzieb v rámci predmetu skúmania s požiadavkou integrácie sociológie a psychológie práce, ale i ďalších súvisiacich disciplín v rozličných „ad hoc“ situáciách, je nevyhnutné sociológiu a psychológiu práce vysvetľovať síce vo vzájomnom kontexte, ale v oddelených samostatných kapitolách. Treba ešte podotknúť, že toto nie je úplne nová myšlienka. Interdisciplinárny prístup viedol k hlbšiemu pochopeniu súvislostí a tak na rozhraní, či prieniku sociologického a psychologického ponímania vznikla nová disciplína, sociálna psychológia.¹⁰⁹

Predmet sociológie práce

Sociológiu práce je potrebné vnímať ako súčasť sociológie podniku. Ide vlastne o charakter podnikového prostredia, v ktorom sa práca vykonáva. Sociológia podniku svojím obsahom zasahuje do sociológie (veda o spoločnosti) a všetkých vied, ktoré sa zaoberajú prácou (ekonomika, biológia, psychológia). Mnohorozmernosť daná požiadavkou interdisciplinárneho prístupu ku skúmaniu práce umožní pochopiť spoločenský a individuálny význam práce a jej miesto v systéme spoločenských hodnôt.

Predmetom sociológie práce je skúmať vplyv práce na rozvoj jednotlivca a celú spoločnosť.

Základnou otázkou je uspokojovanie ľudí pri pracovnej činnosti. Je preto potrebné skúmať motiváciu ľudí pri pracovnej činnosti, ako napríklad mzdu, osobné ohodnotenie, perspektívu rastu a ďalšie.

Patria sem aj otázky klasifikácie práce podľa rozličných kritérií, problematika vedenia pracovných kolektívov a celkovej organizácie práce a problematika utvárania profesionálneho vzťahu k práci (tab. 4.2).

Pracovné podmienky vplyvajú na zamestnanca rôznym spôsobom a hlavne majú vplyv na výkonnosť práce. Preto by zamestnávateľ mal vytvárať dobré pracovné podmienky a nachádzať spôsoby, ktoré pôsobia motivačne.

¹⁰⁹ V zmysle predmetu sociálnej psychológie v špecifickej modifikácii psychológie riadenia sa venujú viaceré práce. Napr. Steiger, Thomas: Steiger, T. – Lippmann, E.: Psychologie pro manažery. Jak ovládnout umění vést. Brno, BizBooks 2012.

Predmet psychológie práce

V súčasnom ponímaní je možné riadenie ľudského potenciálu a riadenie pracovného výkonu vymedziť ako rozsiahly a vnútorne zložito štruktúrovaný komplex jednotlivých procesov práce s ľudskou vybavenosťou podniku. Spája v sebe zlepšovanie individuálneho pracovného výkonu a výkonu podniku, rozvoj pracovných schopností zamestnancov a ich adaptáciu na hodnoty podniku. Tomu musí byť prispôsobené aj riadenie odmeňovania a rozvoj vedenia ľudí spolu s celou kultúrou podniku.

Naplnenie cieľov psychológie osobnosti je založené na pozorovaní a vyhodnocovaní získavaných údajov. Hlavné druhy pozorovaní v psychológii osobnosti sa odlišujú (introspekcie a extraspekcie) podľa navodzovania pozorovaných javov (nezasahujú pozorovanie, experiment, testovanie), podľa situácie pozorovaní (prirodzená a umelá), podľa spôsobu merania. Využívajú sa na to metódy poznávania osobnosti, ktoré spočívajú v pozorovaní spontánneho správania a jeho stôp, výpovede o sebe v rozhovore alebo v dotazníku, výkonu v štandardných osobnostných skúškach, meraní telesných znakov. Namerané hodnoty sa kvantifikujú, čo umožní psychologickú interpretáciu výsledkov pozorovaní, ktoré môžu byť objektívne, subjektívne alebo projektívne (zamerané na budúcnosť), ich podmienky, osobitné možnosti a medze. Kvalita interpretácie je závislá od systematických chýb objektívneho merania a subjektívneho hodnotenia.

Pozície jednotlivcov v pracovnej skupine	Pracovné podmienky a ich vplyv na výkonnosť pracovníkov	Príležitosť na maximálne uplatnenie pracovnej spôsobilosti
Práca vplyva na sociálnu pozíciu jednotlivca. Vo veľkej miere je závislá od vzdelania a profesionálnych zručností. Ešte výraznejšie je pozícia jednotlivca závislá od pracovného zaradenia. Okrem formálnych vzťahov majú veľký význam aj neformálne vzťahy, ktoré narušujú formálnu štruktúru.	Sú to bezprostredné podmienky, v ktorých pracovník vykonáva pracovnú činnosť. Otvplyvňujú aj podmienky dané existujúcim riadiacim systémom. Podstatný je podiel ručnej a automatizovanej práce a vnútorné prostredie, napríklad hygiena, osvetlenie a podobne.	Osobitné podmienky práce sa vytvárajú celým komplexom možností zvyšovania odbornej kvalifikácie a spravodlivého oceňovania práce, ako aj úrovňou interpersonálnych vzťahov.
Obsah práce a typológia pracovnej činnosti	Dĺžka pracovnej doby a jej vplyv na výkonnosť pracovníkov	Režim dňa
Pojem obsah práce vyjadruje štruktúru, rozsah a spôsob vykonávania pracovnej činnosti. Môže to byť duševná alebo fyzická práca a jednoduchá alebo zložitá práca. Obsah práce si vyžaduje konkrétny typ kvalifikácie podľa náročnosti na tvorivosť.	Pracovná doba je určená časová jednotka, nevyhnutná na vykonanie požadovaných pracovných činností. V súvislosti s pracovnou dobou sa často rozoberajú aj mimopracovná doba (hygiena, spánok) a voľný čas.	V závislosti od pracovnej doby sa upravuje všetok zvyšný mimopracovný čas. V jeho rámci existuje voľný čas, ktorý umožní pracovníkovi nakladať s ním podľa vlastnej vôle.
Pracovná morálka a jej uplatnenie v procesoch riadenia	Špecifické postavenie žien v pracovnom procese	Humanizácia práce, úsilie o dosahovanie spokojnosti ľudí
Pracovnú morálku môžeme sledovať v dvoch základných rovinách, a to ako objektívnu a subjektívnu. Objektívna predstavuje morálne princípy, hodnoty, vzory a normy správania sa ľudí v práci, ktoré vyplývajú z princípov všeobecnej morálky platnej v danom spoločstve.	Podiel žien na námeznej práci počas rokov vzrástol. Podľa druhu vzdelania vykonávajú administratívne, doručovateľské a iné činnosti. Ženy spravidla uprednostňujú právo, humanitné vedy, učiteľstvo, bankovníctvo, ekonomické zamestnanie.	Práca má vplyv na humanizáciu a emancipáciu človeka. Na jej výkon je potrebné príslušné vzdelanie. Veľmi časté je odcudzenie práce, degradácia osobnosti, deklasovanie práce na zárobok a pod.

Tab. 4.2 Vplyv práce na jednotlivca a na spoločnosť

Úvaha o možnej substitúcii metriky ekonomických ukazovateľov na posudzovanie kvality života

Nový pohľad na výber indikátorov kvality života

Ak vychádzame z existenčnej kauzy protichodnosti rastu produktivity exploatáciou moderných technológií a tým aj poklesu potreby pracovníkov na rovnaký objem výroby, dochádza k citeľnému nesúladiu spoločenských potrieb a spoločenských možností, čo sa odráža aj v kvalite života človeka.

Pravda, samotný pojem „kvalita života človeka“ je diskutabilný. Podľa zaužívaných zvyklostí sa síce používa aj v medzinárodnom rozmere, ale ignoruje sa skutočný obsah tohto slovného spojenia. Treba mať na zreteli, že kvalita života úzko súvisí s vykonávanou prácou a jej konkrétnou formou. Kvalita života sa pri ťažkej manuálnej práci rozhodne vníma inak ako napríklad kvalita života vedeckého pracovníka. Rovnako možno namietat, pokiaľ je kvalita života spätá s produktivitou, že vyšší výkon znamená aj vyššiu námahu a zhoršenie podmienok, ktoré súvisia s kvalitou života. Inakší pohľad získame, ak nazrieme na kvalitu života z hľadiska záujmov človeka a z hľadiska vplyvu okolitého prostredia na jeho psychiku a neustále sa meniace spoločensko-ekonomické podmienky. Tie podstatným spôsobom ovplyvňujú kvalitu života. Už aj vzhľadom na rozdielnosť nazerania na samotný problém kvality života vzniká kardinálna otázka, ako kvalitu života merať, aké môžu byť objektívne indikátory na posudzovanie a komparáciu kvality života.

V rozvinutej spoločnosti sú kritéria, ktorými možno posudzovať kvalitu života, rozvinuté do vzťahu osobnosťou posudzovateľa, resp. všeobecným chápaním pojmu osobnosť.

Možno predpokladať, že obstojí také ponímanie osobnosti, ktoré posúva myslenia a spôsob života, ako aj osobnú spotrebu nad dimenziu vlastnej osobnosti na prospech spoločenských záujmov.

Je nesporné, že práve záujem aj o kvalitu života iných ľudí, nielen svojho vlastného života, povyšuje osobnosť a jej vnútorné pocity, pokiaľ ide o ponímanie kvality života, iným spôsobom a vytvára nový rámec vzťahov k iným ľuďom, predovšetkým v obdobiach, ktoré možno označiť ako krízové, najmä ak je nedostatok potrieb nevyhnutných k životu v porovnaní s minulosťou.

Meranie kvality života človeka má svoj pôvod v práci *Thorndika*.¹¹⁰ Podľa *Eggletona*¹¹¹ sa odvtedy uskutočnilo množstvo pokusov o kvantifikáciu a meranie kvality života (napríklad *Schalock, Keith, Hoffman*).¹¹² Prvotné pokusy sa v súvislosti s metódou sociálnych indikátorov zameriavali primárne na kvalitu života prostredia jednotlivca za predpokladu, že striedanie prostredia bude mať významný vplyv na kvalitu jeho života.

Na jednej strane by sme mohli povedať, že kvalita života predstavuje objektívne podmienky na dobrý život (materiálny dostatok, zdravie, vzdelanosť, bezpečnosť, akceptácia človeka v spoločnosti) a na druhej strane subjektívne prežívanie dobrého života (spokojnosť so živo-

¹¹⁰ Thorndike, L. E.: Venoval sa výskumom v oblasti ľudského a zvieracieho učenia sa. V roku 1912, bol zvolený za prezidenta Americkéj psychologickéj asociácie. V roku 1917 bol prijatý za člena Národnej akadémie vied. Bol jedným z prvých psychologov, ktorý bol prijatý do Akadémie. V roku 1934 bol zvolený za prezidenta Americkéj asociácie pre pokrok vo vede. Thorndike odišiel do dôchodku v roku 1939, ale aktívne pracoval až do smrti v roku 1949.

¹¹¹ Eggleton, I. – Robertson, S. – Ryan, J. – Kober, R.: The Impact of Employment on the Quality of Life of People with an Intellectual Disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*; 1999, roč. 13 č. 2, s. 95 – 107. Accession Number: 4832713, Database: Academic Search Complete.

¹¹² Schalock, R. L. – Keith K. D. – Hoffman, K. – Karan, O. C.: Quality of Life: Its Measurement and Use. *Mental Retardation*, roč. 27, č. 1, 1989, s. 25 – 31

tom, pohoda). Kvalita života je teda bežne používaný termín na vyjadrenie miery spokojnosti ľudí so základnými podmienkami, ktoré im miesto bydliska ponúka na uspokojenie ich primárnych a sekundárnych potrieb. V širšom slova zmysle pod týmto termínom rozumieme aj ponuku pracovných príležitostí, bývania, služieb, ale aj dopravnú dostupnosť a obslužnosť, možnosti vzdelávania, kultúrneho, športového a spoločenského využitia.

Exkurz 1

Zakladateľ sociológie Auguste Comte



Z historického pohľadu sa za zakladateľa sociológie považuje *Auguste Comte*. Ako prvý použil výraz sociológia vo svojom životnom diele, šesťväzkovej práci „*Cours de philosophie positive*“ (1830 – 1842). Od *Comta* pochádza aj tradičné delenie sociológie na sociálnu statiku a sociálnu dynamiku. Sociológiu vnímal ako filozofiu dejín. Svoju predstavu o vývoji myslenia človeka vymedzil triádou: Teologické štádium (fiktívne): Človek sa zaoberá Bohom a nereálnymi myšlienkami toho, čo nie je schopný poznať. Človek hľadá absolútne poznanie prostredníctvom skúmania vnútornej povahy vecí. Verí, že za každým procesom je živá vôľa. Toto štádium je rozdelené do troch etáp: **a.** Animizmus, **b.** Polyteizmus, **c.** Monoteizmus. Do týchto troch etáp zahrnul aj vlastnú pozitivistickú víziu spoločnosti. Neodráža sa v nej

len štátny, právny a spoločenský vývoj (na rozdiel od *Hegela*), ale aj vývoj umenia, náboženstva, vedy a filozofie. Ďalšími prvkami triády boli metafyzické štádium (abstraktné) a pozitívne štádium (vedecké).

Comtova filozofia spočíva v odpore proti anarchii a uvoľnenosti mravov. Snaží sa odstrániť zlo, ktoré vzišlo z revolúcie, a obnoviť tak organické a stabilné obdobie, založené na poriadku. K tomu možno podľa *Comta* dospieť tak, že sa bude najprv pôsobiť proti zmätku v mysliach, ktorý spôsobila koexistencia starých a moderných, logicky nezlučiteľných myšlienok. Z toho vyplýva potreba preskúmať dejiny ľudského ducha a odhaliť tak prekonané viery. Toto je účel zákona troch štádií, tvoriaceho chrbtovú kosť pozitivismu.

Cieľom *Comtovho* filozofického úsilia bolo:

- skúmať metódy vied,
- vytvoriť vedecký obraz sveta,
- koordinovať bádania a organizovať kooperáciu medzi vedami,
- postaviť svoju pozitívnu filozofiu ako základ reorganizácie spoločnosti.

Comte sociológiu rozdelil na dve časti:

- Teóriu prirodzeného usporiadania (spoločenská statika), jej jadrom je uvažovanie o inštitúciách, ktoré zabezpečujú rovnováhu spoločnosti. Za tie *Comte* považuje náboženstvo, rodinu a štát, čo zodpovedá trom základným mozgovým funkciám, a to cíteniu (rodina), konaniu (štát) a intelektu (cirkev).
- Druhou časťou *Comtovej* sociológie je náuka o pokroku (spoločenská dynamika), ktorej jadrom je zákon troch štádií.

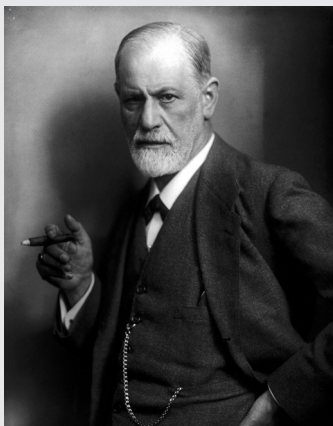
Comte dal sociológii meno a program (riadiť spoločnosť na základe poznania zákonov). Do dnešného dňa sa zachoval hlavne názov vedeckého odboru. Schopnosť sociológie stabilizovať spoločenský poriadok na základe poznania zákonov fungovania spoločnosti bola v dielach jeho nástupcov spochybnená, keďže mnohí sociológovia nesúhlasili s myšlienkou, že podobné zákony existujú.¹¹³

Comta podnecovali pri vytváraní myšlienok pozitivizmu okrem *Saint-Simona* aj také osobnosti, ako napríklad *Bacon*, *Galilei* a *Descartes*.

¹¹³ http://sk.wikipedia.org/wiki/Auguste_Comte.

Exkurz 2

Zakladateľ psychoanalýzy Sigmund Freud



Sigmund Freud (1856 – 1939) berie svet a človeka v ich prírodnej danosti, k čomu patrí aj to, čo o nich vypovedajú vedy o anorganickom a organickom. *Freud* objavom nevedomia zásadným spôsobom revolucionalizoval predstavu, ktorú mala filozofia a klasická psychológia o psychickom dianí. Nevedomie je infantilno („dass Unbewusste ist das Infantile“, *Freud*). Veľký význam tohto objavu, ktorý nie je nejakým postulátom, ale ide o výsledok systematických pozorovaní, je pochopiteľný až vtedy, keď si pripomenieme, že dovtedy bolo „vedomé“ a „psychické“ považované za identické, vedomie sa považovalo za podstatný regulačný systém, ktorý je v detstve rozvinutý len neúplne, v priebehu rokov vyzrieva a je základom každého psychického prežívania. Popri tejto formálnej organizácii existuje citový život, ktorý má svoje vlastné zákonitosti a je ovládaný princípmi potrieb a vášní.

Vyložiť psychoanalyticky danosť „reálny človek“ pre *Freuda* znamená vidieť ju z hľadiska energie, ktorú označuje ako „pud“ (Trieb). To si vyžaduje, aby sa súbor ľudských kreácií v najširšom zmysle slova redukoval na ich pudové podnety, hybné sily, a to na tie, ktoré ich vyvolávajú, ako aj tie, ktoré ich brzdia.

Pudová skutočnosť sa rozvíja v telesných i duševných účinkoch a výrazoch, ktoré častejšie zahaľujú ako odhaľujú, čím sú podmienené mnohé okľuky psychoanalytickej metódy. Pri *Freudovom* poznatku došlo k významnému obratu v bežných myšlienkových kategóriách. *Freud* ukázal, že nevedomie je základom všetkého duševného prežívania. Toto zásadné spochybnenie vlády rozumu a vedomia a existencia nevedomia znamená pre ľudí zneistenie, že totiž človek nie je pánom vo svojom vlastnom dome, že jeho city a fantázie sa nedajú ovládať silou rozumu. S nevedomím ako celkom obsahov, ktoré nie sú prítomné v aktuálnom poli vedomia, *Freud* úzko spája jeho dynamiku. U *Freuda* je nevedomie zrozumiteľné až pomocou konfliktu rozporných duševných síl.

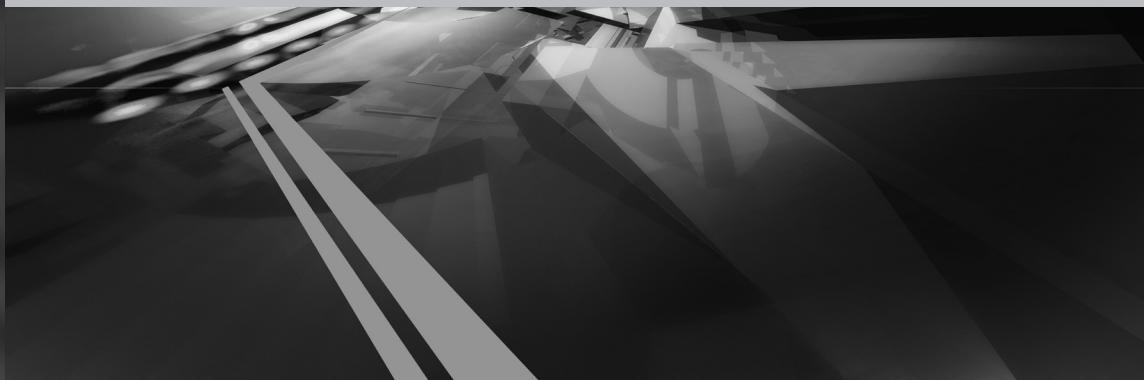
Takéto chápanie vedie k postulovaniu inštancií a fenoménov, akými sú vedomie a nevedomie, aktivita a pasivita, pud a obrana, obsadenie a proti obsadenie, primárny a sekundárny proces a nakoniec nachádzajú svoj špeciálny význam v teórii pudov. Táto zostáva u *Freuda* vždy dualistická. V prvom učení o pudoch postuluje dualizmus sexuálnych pudov a ego – pudov resp. sebazáchovných pudov. Neskôr, v práci „za hranicami princípu slasti“ stavia v tejto druhej teórii pudov proti sebe pud života a pud smrti.

Niektoré *Freudove* myšlienky sú ťažko akceptovateľné jeho kultúrou a dobou. Iné sú nie ľahko testovateľné. Niektoré môžu byť záležitosťou jeho vlastnej osobnosti a skúsenosti. *Freud* bol vynikajúci pozorovateľ ľudí a mnohé z jeho tvrdení, ktoré vyslovil, majú relevantný dosah dodnes. Hoci mnohé z *Freudových* teórií sa v súčasnosti spochybňujú, *Sigmund Freud* zostáva jednou z najvplyvnejších osobností psychiatrie 20. storočia.¹¹⁴

¹¹⁴ http://sk.wikipedia.org/wiki/Sigmund_Freud.



5. kapitola **Osobnosť človeka** **Výber relevantných teórií vo vzťahu** **k výkonnosti človeka**



- Každý človek sa vyznačuje určitým vzorcom schopností, presvedčenia,
- postojov, motivácie, emóciami, a osobnostnými črtami, ktoré tvoria in-
- dividualitu človeka, navzájom odlišujú ich jedinečnosť, charakterizujú je-
- dinečné bytosti. Práve osobitosti, individualita, individuálne rozdiely, ich
- charakteristické prejavy a temperamenty sú predmetom záujmu o štú-
- dium osobnosti človeka. V prvom rozlíšení môžeme pozorovať biologické
- faktory a faktory prostredia, ktoré sú príčinou individuálnych rozdielov.
- Ich popis je obsahom rozličných teórií osobnosti. Skúmajú sa vzťahy vý-
- chovy a dedičnosti, vzájomné pôsobenie vroděných biologických fakto-
- rov a udalostí v prostredí a ako v dôsledku tejto súčinnosti prebieha vývoj.

Ak dávame schopnosti človeka do súvislosti s prácou a pracovnou výkonnosťou, potom musíme rešpektovať aj potreby človeka a poznať jeho „individuálnu výbavu“, odbornú a „ľudskú“ vybavenosť na zapojenie sa do procesu práce. Dnes je už samozrejmé, že vrcholom vývoja človeka je sebauvedomovanie, že práca a spoločenský život urobili človeka schopným poznávať a pracovať, ale aj uvedomovať si seba samého. Vyplýva to aj zo stoviek definícií človeka a človeka ako osobnosti. Takmer všetky definície prízvukujú, že človek je mnohostranná (biologicky, historicky a sociálne podmienená) bytosť, ktorá plní určitú spoločenskú úlohu a zaujíma určitú spoločenskú pozíciu. Pochopiteľne, zložitosť a mnohostrannosť bytosti človeka si vyžiada aj mnohoraký uhol pohľadu na človeka. Skúmanie človeka v rámci jednotlivých vedných disciplín je postačujúce v určitom štádiu poznávania či potrebe poznať určitý súhrn na seba nadväzujúcich aspektov predmetu skúmania, ale predovšetkým, ak máme mať o človeku komplexný obraz, musí byť predmetom interdisciplinárneho bádania. Skúmajú sa zdroje indi-

viduálnych rozdielov, individuálne vlastnosti človeka, jeho osobitosti. A to aj vo vzťahu k jeho genetickej výbave a tiež jej vplyvu na správanie človeka a schopnosť efektívne si osvojovať nové znalosti, intelektuálnu výkonnosť a podobne. Súhrn individuálnych daností a vonkajších vplyvov na človeka spoluvytvára jeho osobnosť.¹¹⁵ Väčšina definícií sa ustálila na tom, že pod osobnosťou sa rozumejú základné charakteristické vzorce myslenia, emócií a správania, ktoré určujú osobný štýl jedinca a ovplyvňujú jeho interakcie.

Vymedzenie pojmu osobnosť

Vymedzovanie osobnosti človeka v psychológii je po dlhé obdobie sprevádzané stovkami pokusov. Východiskovými prístupmi k ponímaniu osobnosti sú nomotetický a idiografický, biofyzický a biosociálny prístup. Hlavné vzťahové stránky štúdia osobnosti človeka sledujú dynamiku, štruktúru, utváranie a vývoj. Obsahové a formálne kvality osobnostného diania vychádzajú z orientácie, motivácie, akcie, integrácie, temperamentu a schopnosti človeka.

Existuje veľké množstvo teórií osobnosti:

Psychosociálna – *Fromm* – cvičením sa v osobe rozvinú ďalšie danosti. Rozlíšil tri zložky osobnosti: schopnosť – ovplyvnená je aj zvonka, temperament – predovšetkým daný genetikou, charakter – ovplyvnený prostredím.

Existenciálna – *Frankl, May* – zakladateľ logoterapie, jeho teória hovorí, že osobnosť človeka ovplyvňuje zmysel života, rozlišuje dva smery, a to hľadanie zmyslu života v Bohu a hľadanie celkovej hodnoty. Rozlišuje tri druhy hodnôt: tvorivé, zážitkové a postojoivé.

Faktorová – *Cattel, Eysenck* spájajú štatistiku so psychológiou, venujú sa faktorovej analýze, podľa ktorej sa vytvoria skupiny. Podľa vlastností rozlišujú: konštitučné – vrodené vlastnosti, formované – vlastnosti získané vplyvom prostredia. Delenie vlastností podľa modalít: temperament, dynamika, schopnosti.

Humanistická psychológia – *Maslow* – vlastnosti človeka treba posudzovať vo vzťahu k ostatným. Hierarchia potrieb a hodnôt sa skladá zo: sebarealizácie, kultu spoločnosti, spolupatričnosti a fyziologických potrieb.

Zložitost' problematiky je zrejmá už zo samotného množstva definícií pokúšajúcich sa zachytiť najdôležitejšie aspekty, ktorým sa má psychológia venovať.

Vo formálnom vymedzení pojmu „osobnosť“ neexistuje zhoda. Najzávažnejšie rozdiely v prístupe k pojatiu osobnosti, ako uvádza *Balzar*,¹¹⁶ je možné „lahko pochopiť v pojmoch spoločenských a biologických tlakov samotnej bezprostrednej situácie.“

Zároveň sa rôzne pohľady odlišujú aj v tom, či je osobnosť celok ľudského duševného života, ktorý funguje a utvára sa zo seba samého, alebo je tvorený prevažne vzťahmi, do ktorých vstupuje, teda pátrajú po podiele a vzájomnej závislosti endogénnych a exogénnych

¹¹⁵ Pojem osobnosť pochádza z latinského slova „persona“ a zvyčajne sa prekladá ako osoba. Neskôr sa namiesto zaužívaného pojmu „duša“ začal používať pojem „osobnosť“. To umožnilo vyjadriť celistvosť duševného života jednotlivca. Postupne sa osobnosť začala chápať ako integratívna jednota jednotlivých zložiek človeka. Niektorí psychológovia vyzdvihujú skutočnosť, že človek je biologická a spoločenská bytosť.

¹¹⁶ Zaoberá sa objektívnym významom danej situácie, bytosti či udalosti pre klienta, z čoho odvodzuje zdroj rozvoja vlastného potenciálu vzhľadom k osobnosti aj k zvládaniu vzťahov s inými ľuďmi.

Osobnosť a jej univerzálne znaky	Univerzálne znaky osobnosti	Hlavné charakteristiky osobnosti
<ul style="list-style-type: none"> biologická prirodzenosť schopnosti charakter 	<ul style="list-style-type: none"> vybratie zložiek z celku individuálnosť – odlišnosť od iných štruktúra štruktúrovanosť celku, vonkajší prejav stálosť a zmena otvorenosť životu integrovanosť organizácia zložky subjektivosť – subjekt s typickými znakmi 	<ul style="list-style-type: none"> aktívita autoregulácia diferencovať emocionalita prispôsobivosť reaktibilita sociálna rezonancia stabilita – pevnosť
Diagnostika osobnosti Biologický základ, zdravie	SOMRAK – hodnotenie ľudí	Popis osobností z pozorovania
<ul style="list-style-type: none"> schopnosti, zručnosti, talenty želanja, potreby, hodnoty ako uskutočňuje aspirácie spôsob realizácie aspirácie sebaovládanie duchovné hodnoty určenie smeru života negatívne a pozitívne znaky osobnosti 	<p>S – somatický systém, telo</p> <p>O – orientačný systém (dispozície, skúsenosti, vedomosti)</p> <p>M – motivačný systém (prečo to robí?)</p> <p>R – realizačný systém (uskutočňovanie)</p> <p>A – afektívny systém (čo robí s citmi?)</p> <p>K – kontrolný systém (vôľa, sebakontrola)</p>	<ul style="list-style-type: none"> vonkajší výzor a celkový dojem zovňajšok (držanie tela, oblečenie) komunikácia a sociálna interakcia spôsoby správania reč – obsahy vedomia motivačná a emočná úroveň činnosť a činy regulačné mechanizmy zvláštnosti – osobitosti dojmu
Normalita osobnosti – kritéria	Meradlá normality	Kritériá normality
<ul style="list-style-type: none"> štatistická norma funkčná norma sociokultúrna norma morálna norma právna norma referenčná a osobná norma 	<ul style="list-style-type: none"> subjektívna spokojnosť, sebadôvera a úspešnosť pocit identity schopnosť sebarealizácie autonómia, nezávislosť jednota osobnosti, integrovaný celok rezistencia voči stresu, tolerancia na záťaž adekvátna percepcia reality schopnosť sociálnej adaptácie 	<ul style="list-style-type: none"> integrácia, jednota, celistvosť spontánnosť, expresivnosť jedinečnosť a sebarealizácia objektívnosť, odstup tvorivosť a vrcholové zážitky bohatá citovosť pozitívne sociálne vzťahy sebadôvera, zvládanie záťaže
Iné kritériá	Formovanie osobnosti – vplyvy	Poruchy osobnosti
<ul style="list-style-type: none"> mať zmysel vlastného „ja“ vo vzťahu k druhým poznať a prijať seba samého mať citovú rovnováhu úprimný vzťah k sebe a k iným zodpovednosť a objektivita k svetu objavenie podstatných znakov života a vlastnej voľby 	<ul style="list-style-type: none"> podiel hereditárnych vplyvov prenatálne vplyvy a ranný vek kultúra a prostredie (sociálne) ekologické vplyvy výchova a vzory v detstve sebavýchova a sebadisciplína vzdelanie a zaradenie sa do prostredia 	<ul style="list-style-type: none"> prechodné poruchy viazané na vek, sociokultúrne prostredie hraničná porucha osobnosti, odchýlka v nestabilite, extrémne výkyvy neurotické poruchy viazané s astenickými citmi, úzkosťou, neistotou iné poruchy osobnosti

Tab. 5.1 Univerzálne znaky osobnosti

Kretschmerova typológia



Jedným z najdôležitejších pokusov je *Kretschmerova* teória konštitučných znakov. *Kretschmer* skúmal, či duševné choroby súvisia s konštitučným typom človeka. Podľa fyzickej konštitúcie rozlíšil nasledovné typy:

- **astenický** (leptozómny) typ – vyťahnutosť do výšky, úzky hrudník, dlhé končatiny a slabé svalstvo.
- **pyknický** typ – stredne vysoká postava, širší hrudník a brucho, rozmernejšia lebka, krátky krk a končatiny, mäkké svalstvo.
- **atletický** typ – súmerná postava so silnou kostrou a plastickým svalstvom, široké ramená a hrudník.

Kretschmer taktiež určil dva základné povahové typy:

- **cyklotýmny** typ – je spoločenský, otvorený, družný, zameraný na prítomnosť, veselý, má kolísavé nálady; tomuto povahovému typu zodpovedá pyknický typ.
- **schizotýmny** typ – je obrátený do seba, uzavretý, jednostranný, panovačný, má bohatý citový a myšlienkový život; tento typ zodpovedá telesne astenický typ.

Vo svojej teórii spojil telesnú konštitúciu a výzor človeka s jeho bio-psychickou stránkou. Vytvoril tri typy, ku ktorým priradil aj určité vlastnosti temperamentu.

Sheldonova typológia



Sheldon určil na základe faktografických údajov tri somatotypy:

- **endomorfny** – telo je utvárané vnútorne (tuk, tráviace ústrojenstvo).
- **mezomorfny** – telo je utvárané navonok (šlachy, svaly, silná postava).
- **ektomorfny** – krehká stavba tela, úzky hrudný kôš, dlhé končatiny.

Sprangerova typológia



Základom jeho typológie je zaraďovanie ľudí do typov podľa toho, aké hodnoty a postoje v živote uprednostňujú a o čo sa v živote usilujú. *Spranger* pri určovaní osobnostných typov vychádzal z úvah o ideálnom vzťahu človeka k svetu hodnôt a o typoch hodnotových orientácií. Na základe toho určil a opísal tieto typy osobnosti:

- **mocenský** – má rád moc, domáha sa jej, prevláda uňho túžba ovládať iných, prežíva príjemné pocity pri závislosti iných od seba, stále zdôrazňuje seba samého, neznáša konkurenciu.
- **ekonomický** – vo všetkom hľadá osobný prospech, najvyššie hodnoty vidí v pôžitku a v blahobyte.
- **teoretický** – zameriava sa na abstraktné poznávanie predmetov a javov, svet je pre neho systémom všeobecných vzťahov a súvislostí, jeho poznávania, triedenie je neosobné, necitové.
- **sociálny** – charakterizuje ho zameranosť na ľudí, je vždy pripravený pomôcť, v sociálnych vzťahoch dominujú sympatie, náklonnosť, láska.
- **estetický** – život chápe akoihu obrazov, svet vidí po svojom, pričom sa odtrháva od reality.
- **náboženský** – je ľahostajný k materiálnym hodnotám, všetko podriada vyšším cieľom.

Tab. 5.2 Najznámejšie typológie osobností

Jungova typológia



Autorom tejto typológie je *Jung*. Stavba jeho typológie má dve úrovne. Základné rozdelenie spočíva v temperamentovom protiklade introvertného a extrovertného duševného zamerania človeka. Širšie rozdelenie vychádza zo základných dimenzií osobnosti – citlivosť a rozumovosť, emočná labilita a emočná stabilita, dominancia a submisia.

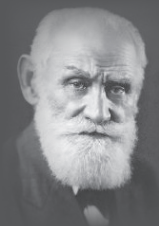
- **introvertný** typ – je obrátený do seba, tichý, váhavy, premýšľavý, rezervovaný, podozrievavý, málo prispôsobivý, intelektuálny, emocionálne zdržanlivý.
- **extrovertný** typ – je obrátený navonok, bezprostredne reaguje na danú situáciu, koná prirodzene, je otvorený, ochotný a ústretový.

Táto typológia je stále platná a bola potvrdená aj *Eysenckom* a *Cattellom*.

Ak vychádzame z dimenzie citovosti a rozumovosti, môžeme túto typológiu doplniť o ďalšie štyri typy osobnosti:

- **extrovertne rozumový** typ – je pragmatický a empirický, o realite uvažuje na základe objektívnej skúsenosti.
- **extrovertne citový** typ – charakteristická je pre neho tendencia k iracionálnemu hodnoteniu, hodnotové názory a postoje preberá prevažne emotívne, je prispôsobivý.
- **introvertne rozumový** typ – je racionálny, konzervatívny, teória pre neho znamená viac ako fakty.
- **introvertne citový** typ – jeho počínanie riadia subjektívne pocity, jeho predstavy sú pre neho významnejšie ako skutočnosť, nie je konvenčný ani prispôsobivý.

Pavlova typológia



Staroveká terminológia temperamentu (sangvinik, cholерik, flegmatik, melancholik) sa udržala v hovorovej reči až dodnes. V prvej polovici 20. storočia sa k tejto terminológii vrátil *I. P. Pavlov*. Skúmal nervové procesy – vzruch a útlm, ich silu, vyrovnanosť a pohyblivosť. Na základe tohto výskumu stanovil štyri typy vyššej nervovej činnosti:

- **silný, vyrovnaný, nepohyblivý** typ – pomalé striedanie vzruchu a útlmu – flegmatik;
- **silný vyrovnaný, pohyblivý** typ – ľahko sa vyrovnáva aj so zložitými životnými situáciami, pružne pretvára stereotypy a návyky – sangvinik;
- **silný, nevyrovnaný** typ – vzruch prevláda nad útlmom, nezvláda situácie, ktoré sú náročné na útlm – cholерik;
- **slabý** typ – je ťažko prispôsobivý, reaguje citlivo, je ľahko zraniteľný, ťažko zvláda zložitú životnú situáciu, ľahko sa stáva neurotikom – melancholik.

činiteľov. *Říčan*¹¹⁷ napríklad prikladá prostrediu rovnocenný význam, keď definuje osobnosť ako „individuum chápané ako integrácia na sebarealizáciu v interakcii so svojím prostredím.“ Teoretická a konceptuálna nesúrodosť v skúmaní osobnosti v posledných dvoch desaťročiach vyústila do krízy v psychológii osobnosti. Mnoho autorov sa snaží o syntézu doterajších poznatkov.

K celému radu pokusov o definíciu osobnosti prispel *Říčan*, ktorý osobnosť považuje za autoregulatívny organizmický systém psychosomatických, psychických a psycho-spirituálnych, vrodenných, získaných a aktívne osvojených vlastností charakteristických pre dospelých jednotlivcov, pokiaľ ide o ich prežívanie a správanie, resp. psychické stavy a procesy a vzhľadom na ich vzťahy a postoje k nim samým, k iným ľuďom, ku spoločnosti a teda k fyzikálnemu, sociálnemu a duchovnému priestoru, prípadne k nadprirodzenej skutočnosti.

Hlavnými znakmi osobnosti sú jej spoločenská podstata a sociálne funkcie. Spoločenskou funkciou osobnosti je spoločenská úloha, ako napríklad rola otca a matky, učiteľa, lekára, robotníka, žiaka a podobne. Spoločenská pozícia spočíva v systéme spoločenských vzťahov osobnosti. Do týchto vzťahov zahŕňame predovšetkým vzťahy osobnosti k iným ľuďom, k sebe samému, k vlastným a spoločenským pracovným povinnostiam a k materiálnym podmienkam života. Spoločenské vzťahy charakterizuje spoločenská morálka a morálka osobnosti.

Univerzálne znaky osobnosti

Charakteristickým znakom osobnosti je psychická jednota vlastností, jedinečná a samoregulujúca, historicky podmienená, sebauvedomujúca, charakterizovaná jednotou biologického, sociálneho i duchovného. Z danej celistvosti možno vydeliť zložky, ako sú:

1. individuálnosť (odlišnosť od iných),
2. štruktúra (štruktúrovanosť celku, ktorá sa prejavuje navonok),
3. stálosť a zmena (otvorenosť životu),
4. integrovanosť (organizácia zložky),
5. subjektivita (subjekt s typickými znakmi).

Univerzálne znaky osobnosti vychádzajú z biologickej prirodzenosti, schopnosti a charakteru osobnosti (tab. 5.1).

Typológia osobnosti – všeobecné znaky, opakovanosť a odlišenie

Každá osobnosť je jedinečná a neopakovateľná. Popri vlastnostiach typických pre každého jednotlivca majú ľudia aj určité vlastnosti spoločné pre určitú skupinu ľudí. Typ osobnosti reprezentuje všeobecnejšie znaky, ktorými sa vyznačujú viacerí jedinci. Je to súbor dôležitých psychických vlastností, určujúcich dynamiku prežívania a správania, čo priamo súvisí s temperantom človeka. Základné typológie osobnosti založili *Hippokrates*, *Galenos*.

Rozdelili ich podľa zloženia tekutín v tele, a to na cholera, sangvinika, melancholika, flegmatika. *Jung* ich podľa temperamentu rozdelil na introvertov a extrovertov. Najznámejšie typológie sú uvedené v tabuľke 5.2.

¹¹⁷ Říčan, P.: Psychologie osobnosti. Praha, Grada Publishing 2007.

Exkurz 3

Historický vývoj teórie osobnosti

Základná orientácia v rozdielnych prístupoch hlavných psychologických škôl

Najznámejšími predstaviteľmi jednotlivých oblastí teórie psychológie sú *Adler*, *Freud* a *Jung* (tab. 5.3). Základná orientácia v rozdielnych prístupoch hlavných psychologických škôl (psychoanalýzy, behaviorizmu a humanistickej psychológie k osobnosti) sa podrobne rozpracúva vo viacerých prácach. Majú ale skôr ráz teoretického výskumu. Podstatné hľadiská psychologických teórií k psychológii osobnosti vidno v rozlíšení *Coona*¹¹⁸ (obr. 5.1).¹¹⁹

Z hľadiska praktického využitia uvedených téz treba rátať aj s tým, že človek je bytosť nielen racionálna, ale aj emocionálna, preto často koná spôsobom, ktorý je nečakaný pre niekoho iného. V tejto súvislosti je pozoruhodný výrok *Watsona*,¹²⁰ ktorý osobnosť vymedzuje ako „produkt sústavy zvykov“ a to v dvoch úrovniach:

1. **Vrodená úroveň.** Tvoria ju fyziologické vlastnosti organizmu, ktoré sú u všetkých jedincov v zásade rovnaké a majú povahu nepodmienených, vrodenej reflexov.
2. **Získaná úroveň.** Tvoria ju vlastnosti osvojené si učením, môžu to byť odlišné zvyky a podmienené reflexy.

Neznamená to však, že toto rozlíšenie je v snahe o využitie jednoduché. Potvrďuje to rad štúdií predstaviteľov humanistickej psychológie, ako napríklad *Allporta*, *Maslowa*, *Rogersa* a ďalších.¹²¹ Dôraz sa kladie na slobodu človeka, na jeho sebaaktivačné a sebaaktualizačné tendencie. Pozoruhodná je koncepcia zložitého človeka, ktorú predostrel *Schein*.¹²² Ak sa vrátíme k zámeru tejto práce, ide vlastne o to, aký je človek, ako žije, akú má úroveň, ako je pripravený na výkon svojej práce. Dôležité je správanie človeka, schopnosť komunikovať, vytvárať a udržiavať vzťahy.¹²³

¹¹⁸ Coon, D.: – Mitterer, J. O.: Psychology: In Modules for Active Learning. (11th ed.). Belmont, Wadsworth 2009.

¹¹⁹ Nakonečný, M.: Základy psychológie osobnosti. 1. vyd. Praha, Management Press 1993.

¹²⁰ John Broadus Watson (1878 – 1958) je považovaný za zakladateľa školy behaviorizmu, ktorý ovládal väčšinu severnej americkej psychológie v rokoch 1920 a 1960.

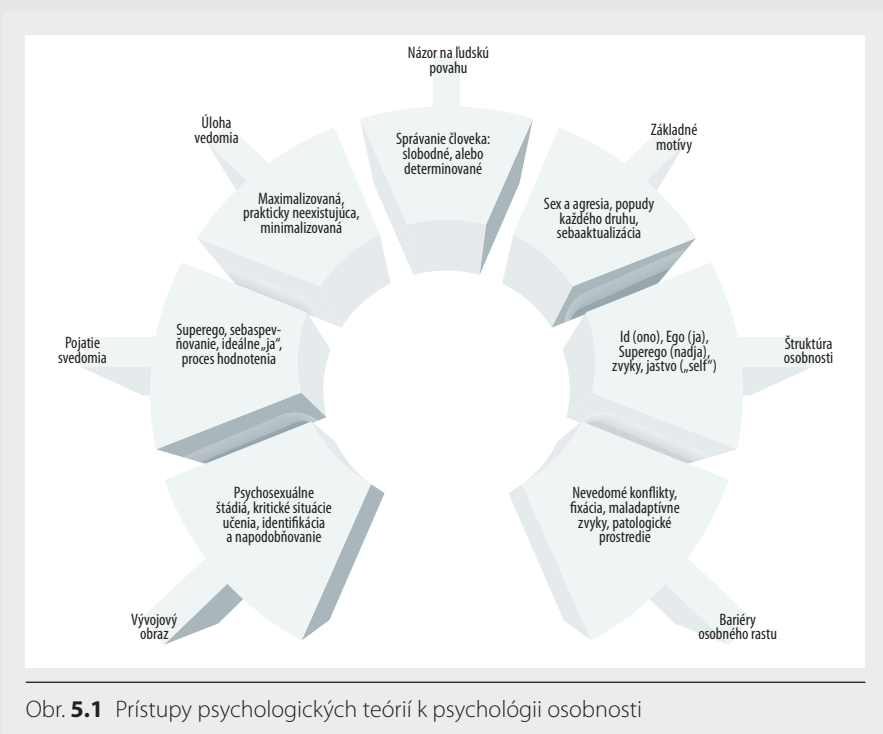
¹²¹ Allport, G. W.: Zdôraznil jedinečnosť každého jednotlivca, a význam tejto súvislosti, ako protichodný k dávnej histórii, pre pochopenie osobnosti.

¹²² Schein, E.: Zaoberal sa predovšetkým organizačnou kultúrou s vedením ľudí.

¹²³ Boroš, J.: Úvod do psychológie. Bratislava, IRIS 2002.

Individuálna teória psychológie <i>Alfred Adler</i>	Psychoanalytická teória psychológie <i>Sigmund Freud</i>	Analytická teória psychológie <i>C. G. Jung</i>
<p>Podľa neho sú cieľom života tieto faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. potreba individua začleniť sa do spoločnosti 2. potreba individua uplatniť a presadiť sa v spoločnosti: <ul style="list-style-type: none"> ■ túžba po moci ■ duševný život nie je ovplyvňovaný pudmi, ale sociálnym prostredím. <p>Veľký význam vo vývine osobnosti má sociálny a rodinný faktor. Dôraz kládol napríklad na poradie súrodencov v rodine.</p>	<p>Východiskom jeho učenia Freuda je existencia nevedomia.</p> <p>1. Nevedomie chápe ako čiastočnú silu vytesnenú z vedomia, čo je tzv. dynamické nevedomie. Je to bludisko predstáv, skreslených odrazov skutočnosti a želaní, ktoré sú mimo uvedomovania jedinca.</p> <p>2. Vedomie chápe ako časť osobnosti, ktorú si jedinec plne uvedomuje. Pod ňou je vrstva predvedomia, obsahuje myšlienky, rozhodnutia, zážitky a konflikty, ktoré si človek uvedomuje, ale zabudol ich. Avšak, môže si ich kedykoľvek vybaviť.</p>	<p>Jung sa odklonil od Freuda, nesúhlasil s chápaním, ktoré vymedzil Freud. Libido je všeobecné úsilie, popud.</p> <p>Nevedomie delí na:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ individuálne (ako u Freuda) ■ kolektívne <p>jeho náplňou sú archetypy/ vrodené praoznaky intuitívneho chápania sveta, je to dedičstvo po predkoch</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ archetypy sú vrodené, napríklad persona, anima a animus, tieň, bytostné ja.

Tab. 5.3 Teórie psychológie



Obr. 5.1 Prístupy psychologických teórií k psychológii osobnosti

Utváranie osobnosti

Biologická a sociálna determinovanosť vývoja a utvárania osobnosti

Ľudské správanie predstavujú sily, ktoré utvárajú osobnosť a jej dynamiku. Niektoré sily sú intrapersonálne, majú vzťah k vnútorným pochodom, iné sú interpersonálne a určujú vzťahy k ľuďom okolo nás. Niektoré zložky týchto síl pôsobia mimo dosahu nášho uvedomenia a predsa podstatným spôsobom ovplyvňujú naše správanie. Osobnosť človeka sa mení časom a môže sa vedome utvárať. Vplývajú na ňu faktory: **1.** vnútorné (biologické), **2.** faktory vonkajšie (sociálne, spoločenské). K nim sa pripája faktor sebautváracej aktivity jedinca samého (obr. 5.2).

Dynamické vlastnosti sa vjadrujú aj pojmom temperament, ktorý predstavuje súhrn psychických vlastností, určujúcich dynamiku správania a prežívania. Vlastnosti sú spojené s citovou

vznetlivosťou, silou a spontánnosťou nervových procesov vzruchu a útlmu.



Biologické determinácie, faktory vývoja a utvárania osobnosti

Na psychiku má vplyv biologická podmienenosť. Pokiaľ ide o psychické procesy – tie sa hotové nededia. Dedia sa predpoklady, ako vlohy či dispozície, to znamená anatomicko-fyziologické osobnosti organizmu (stavba tela), rozvoj a fungovanie centrálného nervového systému (oblasť typológie), fungovanie zmyslových orgánov.

V súvislosti s činiteľmi dedičnosti ide o vrodené dispozície, vlohy, ktoré udávajú tempo a stupeň rozvoja všeobecných a špeciálnych schopností. Vlohy sa automaticky nerozvinú, treba ich objavovať a rozvíjať.

Biologické determinácie predstavujú **1.** činnosť a vlastnosti nervovej sústavy, **2.** činnosť žliaz s vnútornom sekréciou, **3.** rast organizmu, **4.** celkový a momentálny telesný stav, **5.** biologické potreby a pudy a **6.** dedičnosť.

Sociálna determinácia ľudskej psychiky, faktory vývoja a utvárania osobnosti

Sociálne prostredie vplýva na ľudí a aj ľudia na seba vzájomne vplyvajú. Platí dialektika vzájomnej interakcie. Zároveň sa vytvárajú spoločenské a etické normy, formuje sa spoločenská morálka. Tieto atribúty rozvinutej spoločnosti sa prejavujú svojou kultúrou a výtvarmi ľudovej kultúry a tvorbou všetkých druhov umeleckých artefaktov. Súbežne sa vyvíjajú spoločenské normy formujúce vzájomné vzťahy ľudí v danom prostredí.

Základné sociálne faktory vývoja a utvárania osobnosti sú: **1.** pôvodná rodina, **2.** authority, **3.** malé sociálne skupiny, **4.** širšie referenčné skupiny, **5.** celokultúrne vplyvy.

Vplyv sociálneho prostredia na človeka sprostredkujú rôzne činitele: rodina, škola, hromadné komunikačné prostriedky a človek sám (sebavzdelanie, sebvýchova). Pochopiteľne, tieto atribúty plynutím času nadobúdajú novú podobu a často i nový obsah.

Štruktúra a subštruktúry osobnosti

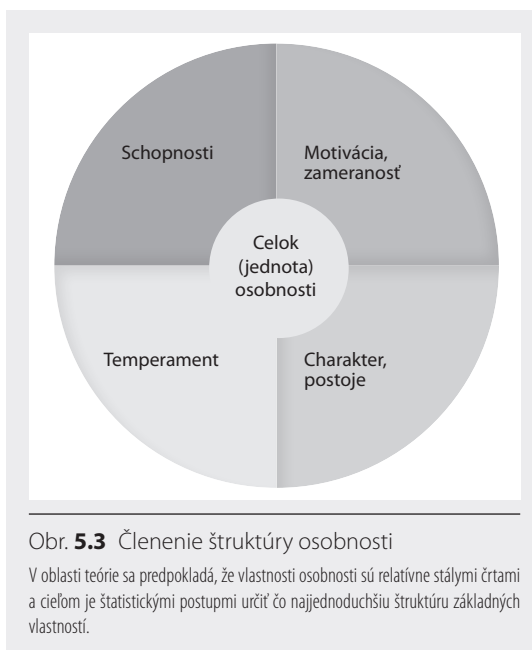
Kategorizácia psychických vlastností osobnosti

Štruktúra osobnosti predstavuje usporiadanie vlastností osobnosti do určitého celku, pričom vlastnosti vzájomne spolu súvisia a vytvárajú jednotu. Avšak, nie všetky prvky možno do štruktúry vlastností jednoznačne zaradiť. Osvetlenie štruktúry osobnosti sa opiera o názory predstaviteľov jednotlivých psychologických škôl. Napriek značnej názorovej odlišnosti nejde o vzájomne sa vylučujúce prístupy. Skôr tu vidno názorovú a terminologickú premenlivosť, zodpovedajúcu spoločenským zmenám v jednotlivých obdobiach.

Z manažérskeho pohľadu na osobnosť v pracovnom prostredí je dôležité členenie štruktúry osobnosti tak, ako ju navrhuje *Rubinštejn*.¹²⁴ Tento autor si kladie tri otázky, pomocou ktorých kategorizuje tri skupiny psychických vlastností osobnosti:

1. **Schopnosti.** Čo človek vie a čoho je schopný?
2. **Motivácia.** Čo človek chce? Kam smeruje? O čo sa usiluje?
3. **Temperament, charakter.** Aký človek je? Ktoré tendencie a postoje sa stali jeho vlastnými? (obr. 5.3).

Podľa *Tureckiovej* je úlohou štruktúry osobnosti postihnúť, čo je v správaní človeka stále, na premenlivosti situácií priamo nezávislé, jednoducho čo sa vždy v nejakej miere v správaní jedinca prejaví.¹²⁵



Subštruktúry osobnosti

Ľudská psychika je radiaca subštruktúra, je to relatívne otvorený systém. Plní viacero funkcií. Pomocou psychiky sa naplňa poznávací funkcia. Človek pozná seba, prostredie, skutočnosť. Regulačná funkcia pôsobí tak, že človek si môže uvedomiť, aké je jeho správanie, volí vhodnú formu správania, zablokuje nevhodnú. Prebieha vnútorná psychická aktivita, spracovanie informácií. Dozvedáme sa údaje o sebe a o svete. Výsledkom je naše správanie.

Subštruktúry osobnosti výrazne odlišujú ľudí v tom, po čom túžia, čo robia, kam smerujú.

¹²⁴ Sergej Leonidovič Rubinštejn sa zaoberal filozofickými, teoretickými a metodologickými základmi psychológie a problematikou poznávacích procesov.

¹²⁵ Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha, Grada Publishing 2004.

Tureckiová uvádza, že „je to vnútorný proces, ktorý vyjadruje túžbu a ohotu človeka vynútiť určité úsilie na dosiahnutie subjektívne významného cieľa alebo výsledku. Názor, ktorý predkladá *Ryan* a *Deci*, cituje *Páleník* a potvrdzuje ho *Kollárik* a ďalší. Zhodujú sa v tom, že vnútorný proces je „jadrom biologickej, kognitívnej (psychickej) a sociálnej regulácie“.¹²⁶

Výraznou črtou osobnosti sú schopnosti, ktoré sa prejavujú určitou úrovňou vykonávanej činnosti, ktorú charakterizuje rýchlosť, produktivnosť, presnosť a samostatnosť riešenia rozmanitých úloh. *Nakonečný* uvádza, že na rozdiel od nadania (niekedy označovaného ako vlohy), ktoré predstavuje „vrodené predpoklady k výkonu“, sa schopnosti obvykle rozumejú ako „naučené a získané dispozície“.¹²⁷

Bez adekvátneho vplyvu vonkajšieho prostredia (hlavne stimulačného vplyvu) by nadanie pravdepodobne ostalo nerozvinuté. *Smékal*¹²⁸ rozlišuje všeobecnú úroveň schopností a tieto úrovne definuje ako škálu od neschopnosti cez nadanie, talent až po genialitu. *Nakonečný* ďalej uvádza, že okrem všeobecných schopností, ktoré sa uplatňujú vo viacerých druhoch činností, poznáme aj špeciálne schopnosti, prejavujúce sa len v činnostiach istého druhu, ako napríklad lingvistické, matematické, hudobné či pohybové schopnosti.¹²⁹ Schopnosti sú späté s výkonom, tvrdí *Nakonečný*.¹³⁰ Ten je dôležitým aspektom ľudského života v rôznych oblastiach a determinujú ho mnohé činitele (obr. 5.4). Výkon by mal byť merateľný, tzn. že je možné merať a posúdiť určitú dosiahnutú úroveň splnenia danej úlohy. Výkon determinujú dva druhy činiteľov: **1.** vnútorné (psychofyzické) dispozície a **2.** vonkajšie dispozície (okolnosti). *Thurstone*¹³¹ píše, že vnútorné dispozície predstavujú „to, čo individuuum môže urobiť, resp. je spôsobilé urobiť na dosiahnutie kvalitného výkonu“ alebo sú chápané ako „široká škála najrôznejších osobnostných predpokladov pre úspešný výkon určitej činnosti.“¹³²

Pri bližšej špecifikácii schopností ako predpokladov na vykonávanie určitej činnosti existuje osobný strop, t. j. maximálna miera schopností, ktoré môže človek dosiahnuť pri maxi-



¹²⁶ Ryan, D., 2000, cit. Páleník, L.: Motivácia k úspešnému výkonu, sociálnej moci a afiliácii. In: Kollárik, T. a kol. Sociálna psychológia. Bratislava, Univerzita Komenského 2004.

¹²⁷ Nakonečný, M.: Encyklopedie obecné psychologie. 1. vyd. Praha: Academia, 1997.

¹²⁸ Smékal, V.: Pozvání do psychologie osobnosti. Brno, Barrister & Principa 2009.

¹²⁹ Nakonečný, M.: Encyklopedie obecné psychologie. Praha, Academia 1997.

¹³⁰ Tamže.

¹³¹ Thurstone, 1995, cit. Pružinská, J. Psychologie osobnosti. Bratislava, Občianske združenie Sociálna práca 2005.

¹³² Bedrnová E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2007.

málnom záujme, vytrvalosti a optimálnych podmienkach. Schopnosti môžu byť: **1.** špeciálne, tzn. verbálne, numerické, pamäťové, umelecké, priestorová predstavivosť, psychomotorické (vedieť zladiť motoriku tela so psychikou), percepčná schopnosť (vedieť rýchlo reagovať) a **2.** všeobecné, tzn. inteligencia, čiže schopnosť jedinca reagovať v nových podmienkach, kde si nevystačí len so skúsenosťami.

Praktické uplatnenie schopností, znalostí a zručností

Nestačí mať schopnosti, znalosti a zručnosti. Podstatné je ich praktické uplatnenie. V každodennom živote je dôležité zdravé sebavedomie a poňatie samého seba. Treba chápať, aké rôzne „presvedčenia“ ovplyvňujú spôsob myslenia alebo správania druhého človeka. Je správne, ak sa človek pokúsi identifikovať vlastné škodlivé presvedčenia, a ak sa vie vyhnúť negatívnym prejavom týchto presvedčení.

Rovnako dôležitá je schopnosť sebaovládania: dokázať správne vyhodnotiť svoje znalosti a schopnosti, určovať si realistické osobné ciele, sledovať svoj pokrok. Je dôležité, aby človek vedel prevziať zodpovednosť, čo znamená, že je potrebné pracovať tak, aby človek dosiahol svoje ciele, a to aj keď existujúce záväzky sú nepríjemné, nerobiť veci povrchné, prejavovať vytrvalosť, čestnosť, energiu a optimizmus.

Dynamika osobnosti

Typy osobnostnej dynamiky

Dynamika osobnosti rozhodujúcim spôsobom determinuje spoločenské vplyvy a pocho-
dy zážitkového stotožňovania sa s druhými. Anticipácia kladných a záporných spoločenských
dôsledkov usmerňuje aj utváranie poznatkov o svete, uspokojovanie motívov, spôsobov sprá-
vania, seba ponímania. Prejavuje sa:

Osobnostná dynamika orientačných dejov. Je dynamikou prežívania na rôznych úrovniach
vedomia. Orientačné deje vplývajú na podnetové situácie a osobnostné premenné pri riadení
pozornosti, vnímania a oceňovania, pamätania a predstavovania, myslenia a uvedomovania,
čo v konečnom dôsledku znamená poznávanie a nadobúdanie znalostí.

Osobnostná dynamika motivačných dejov. Je známa motivácia homeostatická, hedonická,
činnosťná, „humanistická“. Úroveň motivácie je pudová a postojoivá. Niekedy možno pozorovať
tendenciu k volenému motivovanému správaniu, previazaním motivačných a orientač-
ných premenných.

Osobnostná dynamika frustrácie a stresu. Často sa vyskytujú deprívácie a frustrácie. Je zná-
ma frustračná tolerancia na stres. Preto je potrebné predvídať spôsoby reakcie na frustráciu
a poznať najčastejšie spôsoby vyrovnávania sa s prekážkou. Je žiaduce poznať vplyv frustrač-
ných skúseností na zdravé či poruchové utváranie osobnosti.

Osobnostná dynamika konfliktu a rozhodovanie. Rozlišujú sa hlavné typy vnútorných kon-
fliktov, poznatky o motivačných „gradientoch“ konfliktných alternatív z hľadiska cieľov, pro-
striedkov, motívov a spôsobov ich riešenia. Inak povedané, ide o „silové“, „obranne“, „tvorivé“
spôsoby riešenia. Možno rozlíšiť znaky „zdravého“ a „neurotického“ riešenia konfliktov, vplyv
konfliktu na zdravé či poruchové utváranie osobnosti.

Osobnostná dynamika konania. Je závislá aj od úrovne riadenia konkrétnych činností. Treba
preto sledovať vplyvy určujúce ich vznik, priebeh a zmeny v ich konaní. Osobnostná dynami-
ka má svoju psychologickú stránku spontánneho, zvykového a impulzívneho konania. Tá je
známa ako „ideomotorický akt“. Dynamika vedomého vstupu „ja“ do zážitkového poľa konania
sa prejavuje spôsobmi vyrovnávania sa s ďalšími podnetmi a prekážkami pri voľbe a pri usku-
točňovaní mimovedome alebo vedome vykonávanej činnosti.

Dynamika osobnosti vyjadrená uvedenými piatimi bodmi je obsiahnutá v štruktúre osobnosti.

Štruktúra a vlastnosti osobnosti, skupiny vlastností – schopnosť človeka ovládať a riadiť svoje správanie

Pojem štruktúra rozumieme ako usporiadanie charakteristických vlastností osobnosti
do špecifického celku, ako základ pre typické reagovanie na vonkajšie podmienky. Vlastnos-
ti osobnosti predstavujú schopnosť človeka ovládať a riadiť jeho správanie. Medzi vlastnosti
osobnosti zaraďujeme: vôľové vlastnosti, sebauvedomenie, sebahodnotenie a svedomie.

Aktivačno – motivačné vlastnosti osobnosti

Majú charakteristický znak, ktorým je aktivizácia osobnosti človeka určitým smerom. Do tejto skupiny vlastností patria: potreby, pudy, záujmy, záľuby (sklony, ašpirácie, životné ciele) plány, zvyky (tab. 5.4).

Ciele	Potreby			
sú bezprostredné smerovania ľudskej aktivity. Životné plány: predstavujú súbor cieľov, ktoré chce človek v budúcnosti dosiahnuť. Zvyky: je to tendencia vykonávať určité činnosti v určitom čase.	je to stav nedostatku alebo nadbytku niečoho, teda stav jedinca, ktorý sa odchyľuje od jeho životného optima. Delíme ich na tri skupiny.	• biologické skupiny vznikajú vo vzťahu človek – príroda. Sú to potreby, ako napríklad dýchanie, teplo, prijímanie potravy.	• psychické potreby vznikajú vo vzťahu človek – človek, človek – spoločenská skupina. Patrí sem potreba lásky, istoty, priateľstva.	• kultúrne potreby u každého jedinca sú individuálne a vznikajú vo vzťahu človek – kultúra. Patrí sem: čítanie, vzdelávanie, návšteva kultúrnych podujatí a podobne. Štruktúra potrieb a ich hierarchia je u každého jedinca odlišná a závisí od spoločenského prostredia, ktoré na človeka pôsobí.
Pudy	Záujmy	Ašpirácie		
Patria k vrodenným vlastnostiam, hnacia sila činnosti určitým smerom. K základným pudom patria: pud hladu, smädu, činnosti, sebazáchovy, materinský, pohlavný pud a ďalšie, ktoré sa vyvíjajú v spoločnosti ľudí.	je to trvalá snaha človeka zaoberať sa predmetmi alebo činnosťami, ktoré ho upútávajú z poznávacej alebo citovej stránky. Záujmy vznikajú v činnosti človeka a v určitom spoločenskom prostredí. Záujmy sú spočiatku široké a menej intenzívne, teda silné, neskôr sú užšie a intenzívnejšie. Ústredný alebo vyhradený záujem sa nazýva záľuba. Druhy záujmov: materiálne záujmy, duchovné záujmy.	sú to smerovania k určitým hodnotám, ktoré sa konkretizujú vo vytyčených cieľoch a plánoch. V súvislosti s ašpiráciami hovoríme o ašpiračnej úrovni, teda miere dosiahnuteľnosti určitých cieľov. Ašpiračnú úroveň poznáme: 1. primeranú 2. vysokú 3. nízku.		

Tab. 5.4 Aktivačno-motivačné vlastnosti osobnosti

Sebaregulačné vlastnosti osobnosti

Sú také vlastnosti osobnosti, ktoré slúžia na reguláciu, usmernenie správania a konania, teda určité vlastnosti v správaní prejavujeme, iné zase potláčame (tab. 5.5).

Sebauvedenie
objavuje sa medzi 2. – 3. rokom života, je to uvedenie si vlastnej existencie v jednotnom čísle v prvej osobe, čo chcem a čo nie.
Sebapoznanie
objavuje sa po 10. roku života, uvedenie si vlastných pozitívnych a negatívnych stránok osobnosti, porovnávanie sa s inými osobami, kritizovanie a hodnotenie druhými.
Sebapoznanie
od 16 roku života, obraz o sebe samom (aj sebauvedenie, aj sebapoznanie, aj kam sa chcem v živote dostať), akú tvorivú činnosť budem raz vykonávať.
Svedomie
je to vnútorný hlas, ktorý sa ozve keď sa dostane do rozporu aktuálne správanie s mravnými normami. Ozve sa hneď po prečine, kontrola je vnútorná, vzniká bez našej vôle.
Sebakritika
verbalizované hodnotenie negatívnych vlastností, negatívneho správania sa, vonkajší proces, vonkajšia kontrola, prítomnosť vôle.

Tab. 5.5 Sebaregulačné vlastnosti osobnosti

Vzťahovo – postojové vlastnosti osobnosti

Sú také vlastnosti, ktoré predstavujú systém hodnôt, ktoré osobnosť uprednostňuje pri hodnotení rôznych javov a skutočností, a ktorými sa riadi vo vlastnom správaní a konaní. K týmto vlastnostiam patria: charakter, postoje, ideály (tab. 5.6).

Charakter
<p>začína sa formovať medzi 5. – 6. rokom života. Je to súhrn tých psychických vlastností osobnosti, ktoré sa zakladajú na mravnom presvedčení a prejavujú sa v mravnej stránke správania a konania. Charakter má svoju štruktúru:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svetonázorové vlastnosti. Čo je zmyslom života, pôvodom bytia: životný optimizmus, znášanlivosť, bigotnosť, náboženský fanatizmus, individualizmus, fatalizmus (viera v osud). • Mravné vlastnosti. Akceptovaná morálka – zásadovosť, spravodlivosť, čestnosť, úprimnosť, mravnosť, pravdivosť, disciplinovanosť, vyrovnanosť. • Spoločenské vlastnosti. Taktnosť, slušnosť, jemnosť, srdečnosť, altruizmus – nezištnosť, vzťah a správanie k iným ľuďom. • Pracovné vlastnosti. Postoj k práci a spôsob práce, (ne)pracovitosť, (ne)usilovnosť, húževnatosť, zmysel pre povinnosť, precíznosť, presnosť, poriadkumilovnosť, dochvilnosť. • Vlastnosti sebavzťahu. Zdravé sebavedomie – klady pre budúcu prácu sociálneho pracovníka, sebaúcta, hrdosť, sebakritickosť. Nezdravé sebavedomie – pýcha, nadutosť, povýšenosť, nízke sebavedomie – sebaopodceňovanie.
Postoje
<p>je relatívne ustálená tendencia charakteristickým spôsobom reagovať na určité podnety. Druhy postojov delíme podľa toho či prevláda racionálna alebo iracionálna stránka osobnosti: 1. presvedčenie – sú to postoje, ktoré vieme rozumovo odôvodniť, verbalizované alebo slovné vyjadrené presvedčenie sa nazýva mienka. 2. predsudky – sú postoje kde prevláda iracionálna stránka, nevieme odôvodniť svoj postoj, zväčša preberáme od iných ľudí.</p>
Viera
<p>je emocionálne podfarbený postoj s iracionálnou zložkou a zaradujeme ju k zvláštnym postojom. Ideály: sú vzorové životné ciele, ktoré sa človek usiluje realizovať.</p>

Tab. 5.6 Vzťahovo – postojové vlastnosti osobnosti

Výkonové vlastnosti

Charakterizujú priebeh prežívania a správania z hľadiska intenzity a tempa. Členia sa na 1. dynamické vlastnosti, 2. vlastnosti procesov a stavov.¹³³

Dynamické vlastnosti osobnosti

Sú také vlastnosti osobnosti, ktoré určujú tempo, silu, intenzitu prežívania a správania sa človeka, čo vlastne predstavuje temperament.¹³⁴ Do tejto skupiny vlastností osobnosti patria (tab. 5.7):

Vôľové vlastnosti osobnosti

Vôľu možno charakterizovať ako proces cieľavedomého a zámerného sebaovládania – je to psychický proces zameraný na vedomé vlastnosti: cieľavedomosť, zásadovosť, vytrvalosť, rozhodnosť, sebaovládanie, samostatnosť, iniciatívnosť. (tab. 5.8).

¹³³ Nakonečný, M.: Motivace lidského chování. Praha, Academia 1996.

¹³⁴ Kačáni, V. a kol.: Základy učiteľskej psychológie. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 2004.

Sangvinik	Plusy: prirodzená autorita, vodcovský typ, vyznačuje sa živosťou, pohyblivosťou, veselosťou, bezstarostnosťou, priateľskosťou, otvorenosťou a optimizmom. Mínusy: plytkosť citových zážitkov, ľahkomyselnosť, sklon k rozptyľovaniu, povrchnosť, malá sebakritickosť, ovplyvniteľnosť.
Cholerik	Plusy: hĺbka citových zážitkov, sila reakcií, vnímavosť, veľké vôľové vypätie, výrazná reč, iniciatívnosť, podnikavosť, zhovorčivosť. Mínusy: podráždenosť, impulzivnosť, netrepezivosť, vzdorovitosť, panovačnosť, tvrdohlavosť, urážlivosť, nedostatok sebaovládania.
Flegmatik	Plusy: vyrovnanosť, spokojnosť, chladnokrvnosť, rozvážnosť, vytrvalosť, neovplyvniteľnosť, samostatnosť, znášanlivosť, sebaovládanie. Mínusy: ľahostajnosť, pohodlnosť, pomalosť, nerozhodnosť, pomalé zbavovanie sa zlých návykov, uzavretosť, pomalá reč.
Melanchoik	Plusy: citovosť, vážnosť, hlboké myslenie, svedomitosť, usilovnosť, zodpovednosť, dôkladnosť, starostlivosť, disciplinovanosť, oddanosť. Mínusy: pesimizmus, plachosť, roztržitosť, nevýrazná reč, rýchle vyčerpanie, nepružnosť, nedostatok odvahy, samotárstvo, ne dôverčivosť.

Tab. 5.7 Dynamické vlastnosti osobnosti

Cieľavedomosť
Prejavuje sa v tom, že človek svoje konanie podriadiuje jasne stanovenému cieľu. Tomuto cieľu podriadi celé svoje konanie. Nedostatok cieľavedomosti sa prejavuje nedostatkom stálych cieľov a poddáva sa rôznym vplyvom.
Zásadovosť
Prejavuje sa v tom, že človek sa drží vo svojom konaní pevných zásad vyplývajúcich z mravných presvedčení. Naopak, nezásadoví ľudia nemajú mravné zásady, ich názory sa rýchlo menia.
Vytrvalosť
Prejavuje sa v tom, že človek neustupuje pri dosahovaní vytýčeného cieľa ani napriek mnohým neúspechom a prekážkam, ale prekonáva ich.
Rozhodnosť
Prejavuje sa tým, že človek po rozumnej úvahe rázne, včas, bez váhania, rýchlo, presne a odhodlane rozhodne a svoje rozhodnutie premení na čin a konanie.
Sebaovládanie
Prejavuje sa v zdržaní a v premáhaní neželaného správania sa a konania, ktoré by sťažilo alebo prekazilo dosiahnutie vytýčeného cieľa. Prejavuje sa aj ako schopnosť prinútiť sa splniť prijaté rozhodnutia a odstrániť všetko, čo by z našej stránky mohlo brániť dosiahnutiu cieľa.
Samostatnosť
Prejavuje sa v tom, že človek sa nerozhoduje a nekoná podľa šablóny, napodobňovaním iných a pod ich vplyvom, ale samostatne si určuje ciele a nachádza spôsoby na ich dosiahnutie na základe vlastných názorov. Vyznačuje sa zodpovednosťou za svoje skutky, je sebakritický, kriticky preveruje vplyv a rady iných, pritom ochotne prijíma dobré rady iných, ktoré správnosťou sám uznáva. Protiklad: sugestibilita, podliehanie vplyvom okolia.
Iniciatívnosť
Prejavuje sa tým, že človek nekoná len na rozkaz iných, ale sám, bez cudzích vplyvov, jednodaj nachádza nové ciele, konania a spôsoby ich dosahovania. Slabá vôľa: výsledkom viacerých nedostatkov vôle. Silná vôľa: súhrm kladných vlastností vôle, utvára silnú vôľu človeka.

Tab. 5.8 Vôľové vlastnosti osobnosti

Procesy a stavy, špecifické vlastnosti

Špecifické vlastnosti. Sú takou skupinou vlastností, ktoré predurčujú výkon človeka v určitej oblasti. Patria sem: vlohy, schopnosti, vedomosti, zručnosť umožňujúce vykonávanie určitých špecifických činností. Môžu sa rozvinúť do troch rôznych stupňov: **1.** stupeň „nadanie“, **2.** stupeň „talent“ a **3.** stupeň „návyk“.

Charakter a temperament

Obsah pojmu temperament sa ani v odbornej literatúre nechápe celkom rovnako.¹³⁵ Bežne sme sa v minulosti stretávali s tým, že na označenie celej osobnosti sa používal výraz temperament alebo charakter. V súčasnosti sa osvojuje odlišenie temperamentu a charakteru, a to tak, že výrazom temperament sa označuje tá časť osobnosti, ktorá sa prejavuje spôsobom citového reagovania a je určovaná predovšetkým biologicky. Ako charakter sa označuje druhá časť osobnosti, ktorá je podmienená sociálne a má v prvom rade morálny význam. Obe zložky sa však vzájomne prelínajú. Vzájomnú previazanosť temperamentu a charakteru postrehol Cloninger.¹³⁶ Na tom základe ustanovil psychologický model temperamentu a charakteru. Tento model obsahuje sedem rozmerov osobnosti. Štyri sa týkajú temperamentu, ostatné charakteru.

Prvými, ktorí sa zaslúžili o systemizáciu temperamentu, boli Hippokrates a Galénos.¹³⁷ Podľa nich sa stanovili štyri temperamenty. Sú to vlastnosti, ktorými sa predstaviteľ výraznejšie odlišuje od ostatných jednotlivcov. Na túto úvahu nadväzujú v historickom slede ďalšie úvahy, členenia, diskusie. Medzi najvýznamnejšie práce zaoberajúce sa stanovením štruktúry temperamentu osobnosti patria konštitučné typológie vychádzajúce z prác Kretschmera a Sheldona; práce holandsko-francúzskej školy, vychádzajúce z výskumov Heymansa a Wiersmy; práce sovietskej pavlovovskej školy o vyššej nervovej činnosti, jungovská a rorschachovská línia klinického bádania a teoretizovania a Eysenckov pokus o syntézu, ako ho opisuje Balcar.¹³⁸ Sheldon rozdelil typy osobností podľa vonkajších črt, endomorfa – prevládajú tuky a má silný tráviaci systém, je to uvoľnený, srdečný, spoločenský typ; mezomorfa – silné svalstvo a kostra, vysoké sebedovedomie, aktívny, menej citlivý; ektomorfa – má slabé krehké telo, prevláda nervová sústava, je zdržanlivý, uzavretý, hľadá samotu.

Ďalší, často citovaní autori sa v mnohých vyššie uvedených názoroch o pojme temperament zhodujú. Podľa Blatného býva vymedzovaný ako „psychologické charakteristiky osobnosti, ktoré sú vrodené (dedičné), môžeme u nich identifikovať biologický základ a týkajú sa formálnej (štylistickej, priebehovej, dynamickej), nie obsahovej stránky správania a prežívania.“¹³⁹ Bedrnová cituje Rempleina a podotýka, že ide o dynamický aspekt osobnosti, ktorý predstavuje „relatívnu konštantu individuálneho zafarbenia a formy prežívania i reagovania a pohybu.“¹⁴⁰ Poukazuje na celkový štýl a spôsob prežívania konkrétneho jedinca. Vlastný temperament človek nemôže sám priamo pozorovať, obvykle ho hodnotí pri porovnaní s ostatnými ľuďmi.

Existuje celý rad iných autorov, ktorí sa pokúšali o bližšie ozrejenie temperamentu. Je to

¹³⁵ Temperament – pochádza z latinského slova temperamentum, t.j. správne zmysľanie, správny pomer. Z toho vyplýva, že ideálny temperament je vyvážený, daný dokonalou rozloženosťou všetkých zložiek.

¹³⁶ Cloninger, C. R.: Temperament and Personality. Current Opinion in Neurobiology, roč. 4, č. 2, 1994, s. 266 – 273.

¹³⁷ Hippokrates a Galénos vymedzili štyri povahové typy – sangvinik, flegmatik, melancholik a choleric. Typológia vychádza zo štyroch základných živlov – vzduchu, zeme, ohňa a vody a z povahy štyroch telesných tekutín – krvi, hlienu, čiernej a bielej žĺče.

¹³⁸ Balcar, K.: Úvod do studia psychologie osobnosti. Praha, SPN 1983.

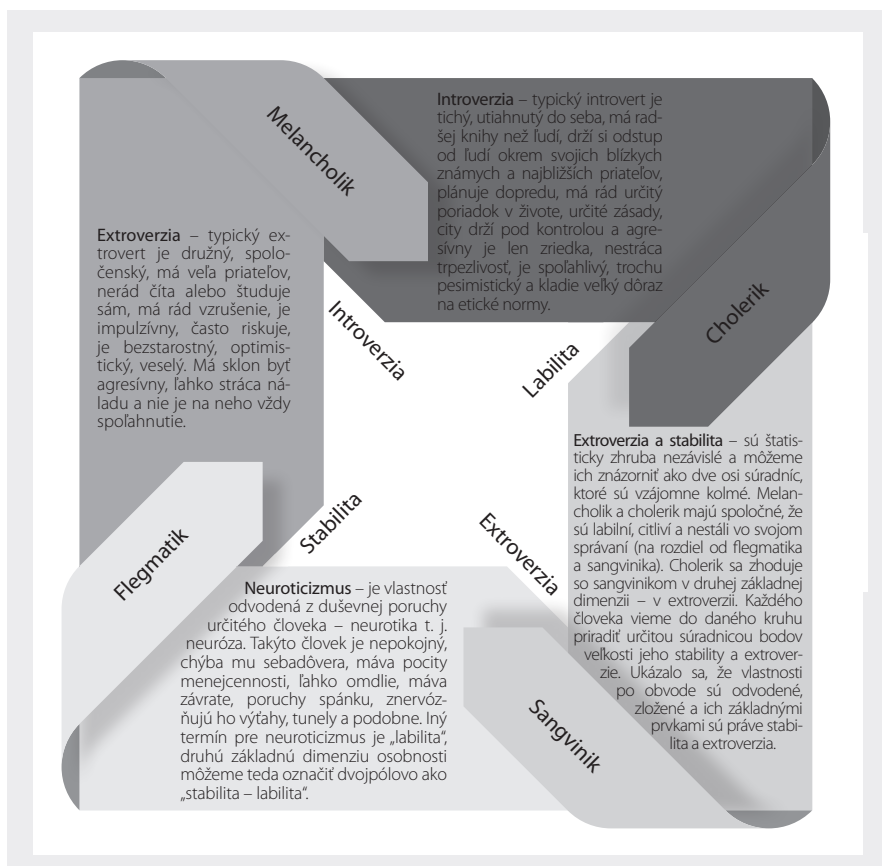
¹³⁹ Blatný, M. a kol.: Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy. Praha, Grada Publishing 2010.

¹⁴⁰ Bedrnová E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Praha, Management Press 2007.

dôležitá charakteristika pracovníka, prejavujúca sa najmä v jeho psychickej kondícii pri zvládaní zadaných úloh.

V praxi riadenia podnikov sa najviac využíva *Eysenckova* teória, kde dimenzie temperamentu predstavujú dimenzie extroverzie (resp. introverzie–extroverzie) a dimenzie neuroticizmu (resp. dimenzie emocionality, psychickej stability alebo lability). V rámci tohto relatívne stáleho dvojdimenzionálneho modelu sa vie zaradiť každá osobnosť (obr. 5.5).

V súhrne možno uviesť, že štruktúra osobnosti ponímaná z hľadiska temperamentu má päť základných znakov, zahrňujúcich kvalitu a stupeň temperamentu.



Obr. 5.5 Eysenckova teória

Táto teória temperamentu je kombinácia Jungovej a Hippokratovej teórie temperamentu. Do daného kruhu každému človeku možno priradiť určitú súradnicu bodov veľkosti jeho stability a extroverzie. Pri pokuse dôkladnejšie vymedziť niektoré vlastnosti, je potrebné nakresliť skôr štvorec, pretože extrémna hodnota v jednej dimenzii nevylučuje extrémnu hodnotu v druhej dimenzii.

Motivácia, zameranosť

Motivácia a zameranosť človeka sa chápe ako interpsychický proces, ktorý vyvoláva aktivitu človeka. Dôvod ľudského konania mu dáva smer a energiu. Pozitívna energia poháňa a aktivuje k činnosti, negatívna ho brzdí.

Rozlišujeme: **1.** uvedomované motívy a **2.** neuvedomované motívy.

V zásade však na ľudské správanie pôsobí komplex motívov. Dôležité sú aj ciele, ktorých dosahovanie je závislé od ašpiračnej úrovne, ktorá však musí mať reálny základ. Motívy môžu byť vrodené (hlad, smäd, sex), odvodené, ktoré sa získavajú v priebehu života. Získavajú sa a odvodzujú počas celého života.

Motívy rozlišujeme: **1.** primárne a **2.** sekundárne.

Aby sa motív premietol až na úroveň splnenia cieľa, musia existovať aj priaznivé okolnosti a subjektívne dôvody, prečo je pre jedinca daný cieľ dôležitý. Vznik motívu, ako už bolo povedané, nastane, až keď človek má nejakú potrebu, ak pociťuje nedostatok niečoho, čo je pre život nutné a vyvoláva to u človeka aktivitu alebo prebytok či napätie. Potreby sa menia v závislosti od ekonomickej úrovne spoločnosti a kultúrnej úrovne. Ďalej tu zohráva významnú úlohu záujem, čiže citovo naladená zameranosť na určitý objekt.

Napokon je tu hodnota či určitá hodnotová hierarchia. Závisí to od životných skúseností. Motivačnými činiteľmi sú ideály, ale aj zvyky.

Aj pracovné motívy vychádzajú z neuspokojených potrieb a hromadia napätie, pričom jeho nedostatočná redukcia má pre každý podnik negatívne dôsledky. Ak pracovník nie je motivovaný, prípadne je demotivovaný a nevie prečo je niečo dôležité, potom nepociťuje dôvod, prečo by mal konať v záujme podniku. V tejto súvislosti *Nakonečný*¹⁴¹ uvádza, že aj napriek „interindividuálnej variabilite pracovných motívov možno nájsť motívy spoločné, hlavne pre určité sociálne skupiny ľudí a možno im priradiť aj určitú frekvenciu a intenzitu výskytu.“

¹⁴¹ Nakonečný, M.: *Motivace pracovního jednání*. Praha, Management Press 1992.

5/Človek, jeho myslenie, tvorba a realizácia nových hodnôt / Osobnosť človeka

Človek, znalosti a znalostná spoločnosť

Znalosti a ekonomika podniku v globálnej konkurencii

Súčasná ekonomika je oveľa zložitejšia, dynamickejšia a viac závislá na inováciách ako kedykoľvek predtým a tiež na silách, ktoré určujú jej charakter, transformujú všetko – od spôsobu, ako vzdelávame naše deti a organizujeme naše pracovné miesta až po cesty, ktorými zlepšujeme našu prosperitu, bránime naše národné záujmy a ozdravujeme životné prostredie.

- 6. kapitola *Intelektuálny a ľudský kapitál – Znalosti a ekonomika podniku v globálnej konkurencii*
- 7. kapitola *Znalostná spoločnosť a znalostný podnik*
- 8. kapitola *Klasifikácia znalostí a znalostnej stratégie v znalostnom riadení*
- 9. kapitola *Riadenie znalostných pracovníkov*

6. kapitola **Intelektuálny a ľudský kapitál** **Znalosti a ekonomika podniku** **v globálnej konkurencii** Súvislosti intelektuálneho a ľudského kapitálu, špecifiká znalostí a podnikových zdrojov

• *Pojem intelektuálny kapitál podniku je používaný ako synonymum nehmotného majetku alebo znalostných aktív.¹⁴² Rozumejú sa tým strategicky významné znalostné aktíva, ktoré sú dôležitým zdrojom konkurenčnej výhody podniku. Vznikajú zo znalostnej bázy, respektíve kombináciou a interpretáciou informácií a znalostí o externom prostredí a podniku, ktoré sa ďalej využívajú predovšetkým na strategickej úrovni riadenia podnikov. Inak povedané, ide o spracované informácie a znalosti o súčasnom a budúcom stave externého prostredia a postavení konkurencie¹⁴³ (komplexné informácie o marketingu, výskume a vývoji, investičných taktikách, dlhodobých podnikateľských stratégiách konkurencie a pod.) za účelom ich využitia pri tvorbe dobrých strategických plánov a rozhodnutí.*

Intelektuálny kapitál implikuje ľudský kapitál, organizačný a zákaznícky kapitál v súlade so znalostnou stratégiou a riadením na úrovni spoločnosti, podnikov a inštitúcií. Ak intelektuálny kapitál chápeme v zmysle zaužívanej definície ako súhrn znalostí, ktoré má subjekt riadenia k dispozícii na praktické využitie, potom je zdrojom existenčného významu. Implicitne z toho vyplýva, že intelektuálny kapitál a v jeho rámci ľudský kapitál je východiskom tvorby nových hodnôt vytváraných človekom, predovšetkým v ekonomickom zmysle a teda je nezastupiteľný. To však neznamená, že pri tvorbe výstupov nebudú dôležité hmotné aktíva či fyzická práca,

¹⁴² Uvedený pojem vznikol prekladom anglického termínu „competitive intelligence“, ktorý má okrem uvedeného významu i niekoľko ďalších. Používa sa na označenie všetkých činností, ktoré súvisia s intelektuálnym kapitálom podniku, manažmentom (resp. riadením) intelektuálneho kapitálu, ako aj celej vednej disciplíny zaoberajúcej sa využitím a ochranou intelektuálneho kapitálu v hospodársko-spoločenskom rozmere.

¹⁴³ Greene, R. M.: Business Intelligence and Espionage. New York, Dow Jones – Irwin 1966, s.123.

ale znamená to, že sa zmenili priority a prednosť dostávajú znalosti. Na rozdiel od klasických hmotných aktív, ktoré sa dajú bežne vykázat v účtovníctve, pri nehmotných aktívach iba malá časť, viditeľná v podobe registrovaných priemyselných práv, podlieha účtovníctvu, zvyšok v podobe znalostí evidovaný nie je. Dynamickejšia verzia definície intelektuálneho kapitálu hovorí, že intelektuálny kapitál je znalosť, ktorá môže byť premenená na hodnotu alebo zisk. Je to hodnota zakorenená v myšlienkach ľudí, v procesoch, v predstavách zákazníkov a stakeholderov (záujmových skupín podniku).

Intelektuálny kapitál a zložky intelektuálneho kapitálu

Intelektuálny kapitál ako rozdiel medzi podnikovou trhovou hodnotou a nákladmi na reprodukciu jeho aktív

Podstata hodnoty nehmotného majetku spočíva v jeho rýchлом pokroku a dispozíciách. Tie prispievajú k tvorbe prospechu nielen podnikom, ale aj celej spoločnosti.

Zásadné charakteristiky vyplývajú z definícií intelektuálneho kapitálu a jeho zložiek podľa štúdií Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj – OECD.¹⁴⁴ Z dokumentov vyplýva a v zhode s originálnymi podkladmi svoj názor komentuje *Jambrich* v tom zmysle, že „kým finančný kapitál zobrazuje históriu a dosiahnuté výsledky v minulosti, procesný a trhový kapitál sú zložkami, na ktorých je založená súčasná prevádzka. Kapitál obnovy a rozvoja stánuje, ako je podnik pripravený do budúcnosti, ľudský kapitál je stelesnený v schopnostiach, odborných znalostiach a učeníach ľudí a umožňuje tvorbu hodnoty v rámci všetkých ostatných zložiek intelektuálneho kapitálu.“¹⁴⁵

Jednoduchšie je zaužívané delenie intelektuálneho kapitálu na ľudský kapitál (ľudské hodnoty ako je intelekt, skúsenosť, zručnosť, kreativita, spôsob práce a pod.), organizačný kapitál (podniky vlastnia nástroje ako sú systémy, nehmotný majetok, procesy, databázy, hodnoty, kultúru) a vzťahový kapitál (vonkajšie vzťahy so zákazníkmi, dodávateľmi, obchodnými partnermi, distribučná sieť, regulácia obchodu a pod.).



Obr. 6.1 Zložky intelektuálneho kapitálu

¹⁴⁴ OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) je medzivládna organizácia tridsiatich štyroch ekonomicky najrozvinutejších štátov sveta, ktoré prijali princípy demokracie trhovej ekonomiky.

¹⁴⁵ Greene, R. M.: Business Intelligence and Espionage. New York, Dow Jones – Irwin 1966, s.123.

Intelektuálny kapitál, znalosti a riadenie znalostí

Intelektuálny kapitál podniku z hľadiska významu pre riadenie znalostí v podniku implikuje: **1.** ľudský kapitál (pracovníkov s ich znalosťami, schopnosťami, ale aj s ich ochotou využiť tieto znalosti v práci), **2.** organizačný kapitál (zahŕňa hodnotu vo forme patentov, intelektuálneho vlastníctva, databáz, informačných technológií, podnikovej kultúry) a **3.** zákaznícky kapitál (predstavuje znalosti podniku vzťahujúce sa smerom k zákazníkom) (obr. 6.1 a tab. 6.1).¹⁴⁶

Odlíšenie pojmov „intelektuálny kapitál“ a „nehmotný majetok“

Ak si uvedomíme, že do nehmotných aktív patria i také položky ako sú informácie, znalosti, idey, inovácie, kreativita a ostatné deriváty, potom je zrejme, že nie je jednoduché nehmotné aktíva vyjadriť exaktným spôsobom. Ani tradičné účtovné štandardy neboli tomu prispôbené. V exaktnom chápaní sa javí až nemožným zaradiť medzi nehmotný majetok jednotlivé stránky osobnosti človeka, či hmotné zachytené prejavy jednej alebo viacerých stránok osobnosti človeka, názov právnickej osoby alebo jej dobrú povesť. Do nehmotného majetku podľa *Horňáka*

Trhová hodnota podniku	Predpokladá rozvinutý kapitálový trh, kde ceny akcií odrážajú všetky vstupné informácie, ale aj množstvo náhodných vplyvov. Má teda výraznú volatilitu, čo sťažuje jej použitie pri závažnejších rozhodnutiach.
Finančný kapitál	Zobrazuje históriu a dosiahnuté výsledky z minulosti.
Intelektuálny kapitál	Ďalšia definícia charakterizuje intelektuálny kapitál ako nehmotný materiál, ktorý v sebe obsahuje vedomosti, informácie, nehmotný majetok, skúsenosti, ktoré môžu byť vložené do transformačného procesu na vytvorenie bohatstva, nadbytku. Iné definície interpretujú intelektuálny kapitál ako rozdiel medzi podnikovou trhovou hodnotou a nákladmi na reprodukciu jeho aktív.
Organizačný kapitál	Vzťahuje sa k schopnostiam ako je organizačná štruktúra, hardvér, softvér, databázy, patenty, ochranné známky, a všetko ostatné, čo podporuje inováciu a produktivitu pomocou zdieľania a prenášania vedomostí. Praktici označujú tento druh kapitálu ako všeobecné celkové meraadlo podniku a je stanovené násobkom koeficientu účinnosti a absolútnou monetárnou mierou intelektuálneho kapitálu.
Štruktúrny kapitál	Predstavuje ostatné znalostné aktíva, t. j. tie, ktoré zostali po zvážení ich nezariadenia do ľudského kapitálu (ktorému sa budeme venovať s väčšou pozornosťou). Štruktúrny kapitál sa týka vecí, ako sú majetkové softvérové systémy, distribučná sieť, a dodávateľské kanály. Zahŕňajú organizačný kapitál a zákaznícky kapitál (známy aj ako trhový kapitál). Na rozdiel od ľudského kapitálu, štruktúrny kapitál môže byť vlastnený podnikom a je možné s ním obchodovať. Vychádzajúc z vyššie uvedeného, súčasťou tohto kapitálu je tzv. trhový kapitál, ktorý reprezentuje hodnotu uloženú vo vzťahu podniku k jeho zákazníkom. Tento vzťah zlepšuje schopnosť tvorby hodnoty a využitia vedomostí.
Ľudský kapitál	Prejavuje sa v tom, že človek sa nerozhoduje a nekoná podľa šablóny, napodobňovaním iných a pod ich vplyvom, ale samostatne si určuje ciele a nachádza spôsoby k ich dosiahnutiu na základe vlastných názorov. Vyznačuje sa zodpovednosťou za svoje skutky, je sebakritický, kriticky preveruje vplyv a rady iných, pritom ochotne prijíma dobré rady iných, ktoré správnosťou sám uznáva. (protiklad) sugestibilita: podlieha vplyvom okolia.
Procesný kapitál	Predstavujú procesy, aktivity a príslušné infraštruktúry pre tvorbu, zdieľanie a šírenie vedomostí na prispievanie k jednotlivým vedomostiam zamestnaneckej produktivity. Je definovaný v podmienkach neživotných skladov vedomostných aktív uložených v technologických, informačných a komunikačných systémoch reprezentovaných laboratórnymi a organizačnými štruktúrami s podporou a uskutočňovaním výstupu ľudského kapitálu.
Zákaznícky trhový kapitál	Predstavuje vonkajšie vzťahy s obchodnými partnermi, dodávateľmi, zákazníkmi a aktuálnu zákonnú reguláciu.
Kapitál obnovy a rozvoja	Je zložka intelektuálneho kapitálu, ktorá vyjadruje spôsobilosť a aktuálne investície pre budúci rast ako je výskum a rozvoj, patenty, ochranné známky a začínajúce podniky, ktoré môžu byť považované za determinant spôsobilosti v budúcnosti.

Tab. 6.1 Prehľad jednotlivých zložiek intelektuálneho kapitálu

¹⁴⁶ Petkoff, B.: Wissenmanagement: Von der computerzentrierten zur anwendungsorientierten Kommunikationstechnologie, Bonn, Addison-Wesley-Longman 1998, s. 35.

a Šefčíkovej sa tiež zaraďujú autorské diela, umelecké výkony, zvukové, obrazové, ako aj zvukovo-obrazové záznamy, rozhlasové, televízne a iné programy, vynálezy, úžitkové vzory, topografie polovodičových výrobkov, priemyselné vzory, nové odrody rastlín a plemien zvierat, ochranné známky, označenia pôvodu výrobkov a obchodné mená, nové spôsoby prevencie, diagnostiky chorôb a liečenia ľudí a zvierat a nové spôsoby ochrany rastlín proti škodcom a chorobám, zlepšovacie návrhy, výrobo-technické a iné poznatky (know-how) a logo.¹⁴⁷

Intelektuálny kapitál a jeho riadenie v závislosti od organizačného usporiadania podniku

Intelektuálny kapitál, ak ho chápeme v zmysle definície ako súhrn znalostí, ktoré má podnik k dispozícii na praktické využitie, má pre podnik nezastupiteľný význam. Ako už bolo povedané, intelektuálny kapitál implikuje ľudský, organizačný a zákaznícky kapitál. V súlade so znalostnou stratégiou, riadením znalostí a využívaním vhodných nástrojov intelektuálny kapitál je vlastne potenciálom rastu podniku.

Riadeniu intelektuálneho kapitálu sa musí venovať každý podnik. Platí však, že podniky, ak rastú vo veľkosti a komplexnosti, začínajú čoraz viac závisieť na znalostiach o trhovom prostredí a konkurencii využívaných pri strategickom plánovaní a rozhodovaní. Veľké korporácie potrebujú znalostné aktíva kvôli „lepšej adaptácii na narastajúce neistoty, ktoré sprevádzajú ich rast.“¹⁴⁸ Logické prepojenie medzi riadením intelektuálneho kapitálu a vekom podniku je omnoho komplexnejšie. Už v spomenutej inštitúcii SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals) prieskumy preukázali, že mladšie podniky majú omnoho väčšiu tendenciu vyhľadávať informácie o konkurencii, než dlho pôsobiace podniky.

Keď podnik pôsobí dlhšie v odvetví, zdá sa, že ho prostredie menej ohrozuje, a tak podniky často znižujú aktivity zamerané na monitoring prostredia a menej sa zaoberajú riadením intelektuálneho kapitálu.¹⁴⁹

Prax potvrdzuje, že riadenie intelektuálneho kapitálu priamo súvisí s dosiahnutými výsledkami a rastom konkurencieschopnosti.

V podnikoch, ktoré mali dostatok odvahy modifikovať vlastné prístupy k znalostiam a ich využitiu a zároveň vložiť dostatok energie na praktické aplikácie naznačených téz v produkčnej praxi, mali zavedené riadenie intelektuálneho kapitálu. (obr. 6.2). Faktory ako napr. organizačná kultúra, arogancia manažmentu, trhová pozícia vedcu sa môžu stať prekážkou pre uplatnenie systematických činností riadenia intelektuálneho kapitálu.

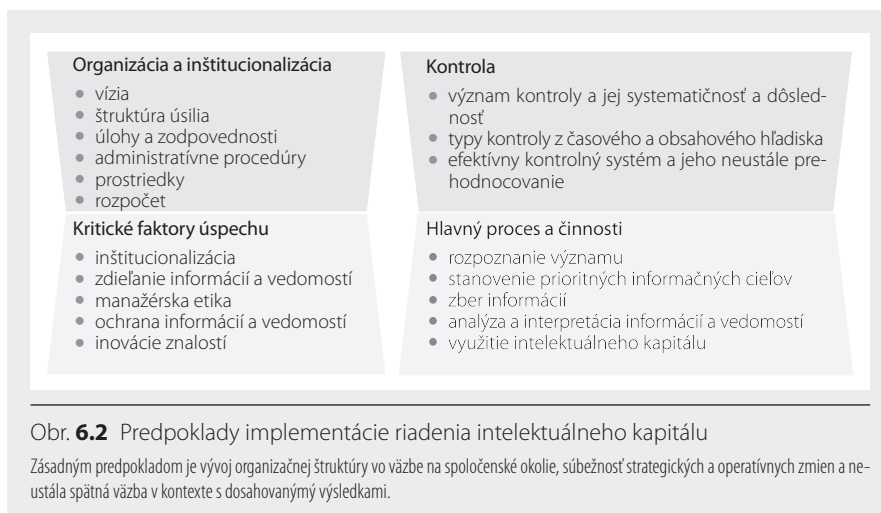
Porovnanie znalostných a materiálnych produktov

Intenzita využitia znalostí ovplyvňujúca charakter produktu závisí predovšetkým od odvetvia alebo obchodnej činnosti. Všeobecné porovnanie znalostných a materiálových produktov je v tab. 6.2.

¹⁴⁷ Horňák, F. – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu. Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave, 2006, s. 3.

¹⁴⁸ Kimberly, J. R. – Evanisko, M. J.: Organizational innovation. *Academy of Management Journal*, roč. 24, č. 4, 1981, s. 689 – 713.

¹⁴⁹ Jaworski, B. – Wee, L.Ch. a SCIP: Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization, 1993.



Znak	Znalostné produkty	Materiálne produkty
Vlastníctvo	Neobmedzené využitie viacerými užívateľmi	Využitie jedným užívateľom vylučuje druhého užívateľa
Ocenenie majetku	Zložité	Relatívne jednoduché
Možnosti cenotvorby	Mechanizmy cenotvorby nie sú často známe, určenie ceny zložité	Mechanizmy cenotvorby sú zväčša známe, cenu možno zväčša určiť objektívne
Opotrebenie	Neopotrebováva sa, ale často rýchlo klesá na hodnotu (aktualita), hodnota sa zvyšuje ich využívaním	Prvok amortizácie, rýchle alebo pomalé odpisovanie
Strata hodnoty prostredníctvom zdieľania	Hodnota zostáva nezmenená alebo vzrastá	Strata
Identifikácia nákladov	Ťažko identifikovateľné	Ľahko identifikovateľné podľa nákladov vynaložených na zdroje
Náklady na skladovanie	Veľmi nepatrné pri informačných produktoch (ťažko skladovateľné implicitné znalosti)	Jednoduchý spôsob skladovania, vysoké náklady
Náklady na transfer	Ťažko definovateľné, závisia od podielu implicitnej znalosti	Ľahko definovateľné (náklady na transport)
Náklady na reprodukciu	Veľmi nízke (informačné produkty) až po veľmi vysoké (implicitná znalosť)	Vysoké náklady
Vlastnícke práva	Zúžené možnosti ochrany (patenty, obchodné známky)	Všeobecne zmluvne jasne regulovateľné
Zosilnenie vlastníckych práv	Veľmi zložité	Relatívne jednoduché

Tab. 6.2 Porovnanie znalostných a materiálnych produktov

Náklady spojené so znalostnými aktívami

V prípade problematiky nákladov spojených s informáciami a znalosťami (napr. náklady na obstaranie, prenos, skladovanie, atď.) existuje niekoľko zaujímavých skutočností.

Náklady na obstaranie súvisia predovšetkým s cenou informácií a znalostí. Pri využívaní externého intelektuálneho kapitálu možno náklady určiť prostredníctvom hodnoty licencie, patenty a pod. Náklady súvisiace s generovaním vlastných znalostných aktív sa odhadujú ťažšie, pretože hodnota jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich proces generovania znalostí nie je jasná.

Trhová cena produktov s vysokou mierou znalostí (napr. poradenskej služby) často nemá dostatočnú výpovednú hodnotu, pretože tieto produkty či výkony sú kvôli nemateriálnym a subjektívnym komponentom ťažko objektívne porovnateľné.¹⁵⁰

Pre odhadovanie nákladov sa v praxi často používajú rôzne pomocné kalkulácie, a preto ich nemožno označiť za presné. Čo sa týka nákladov na prenos a uskladnenie informácií a znalostí, ich výška závisí od schopnosti explicitného vyjadrenia intelektuálneho kapitálu. Pri explicitných informáciách a znalostiach skladovateľných vo forme kníh, CD, DVD a iných moderných médií, sú náklady na ich skladovanie a prenos značne nízke. V prípade implicitných informácií a znalostí sú náklady na uskladnenie nulové a náklady na prenos sa odvíjajú v závislosti od hodnoty každo-dennej práce nositeľov týchto znalostných aktív (napr. prednášky vo vzdelávacích strediskách).

Znalostné aktíva

V uvedenom kontexte je dôležité pracovať so znalostnými aktívami, ktoré sú vstupmi a výstupmi procesu tvorby znalostí. Za znalostné aktíva považujeme predovšetkým fakty, postupy a pravidlá, predpoklady, hodnoty a schopnosti.¹⁵¹

Podniky, ktoré znalostné aktíva v súčasnosti využívajú vo veľkej miere, sú považované za vodcov na trhu. Pravda, významné sú aj ďalšie atribúty, či už aktivačné alebo inerčné, ktoré sa vyskytujú v podnikaní. So znalosťami súvisia zásadné inovácie, technologické zmeny a ďalšie faktory vplývajúce na mieru rastu a spôsobilosť čeliť silnej konkurencii, ktorej cena, produkty či dokonca agresivita majú obrovský dopad na celkové tržby alebo trhový podiel podnikov v odvetví. Aktivačné atribúty podnikania, napr. niektorých väčších podnikov, môžu mať aj inerčný dopad a dokonca môžu ohrozovať aj existenciu menších podnikov a môžu ich svojou aktivačnou silou vylúčiť z participácie na rastúcom trhu. Vo všeobecnosti platí, že využívanie znalostných aktív podniku má veľký vplyv na kvalitu strategických plánov a rozhodnutí, kvalitu produktov a väzieb podniku, jeho výkonnosť a tým aj konkurencieschopnosť.

Výnosy znalostných aktív

Z hľadiska výnosov, respektíve miery hodnoty a využitia, platí pre znalostné produkty opačné pravidlo ako pre produkty materiálnej povahy, t. j. hodnota informácií a znalostí narastá s vyššou mierou ich využitia.

Znalostné produkty, napr. učenie sa elektronickou formou prostredníctvom internetu, môžu byť využívané veľkým počtom študentov na celom svete v tom istom čase, pričom vy-

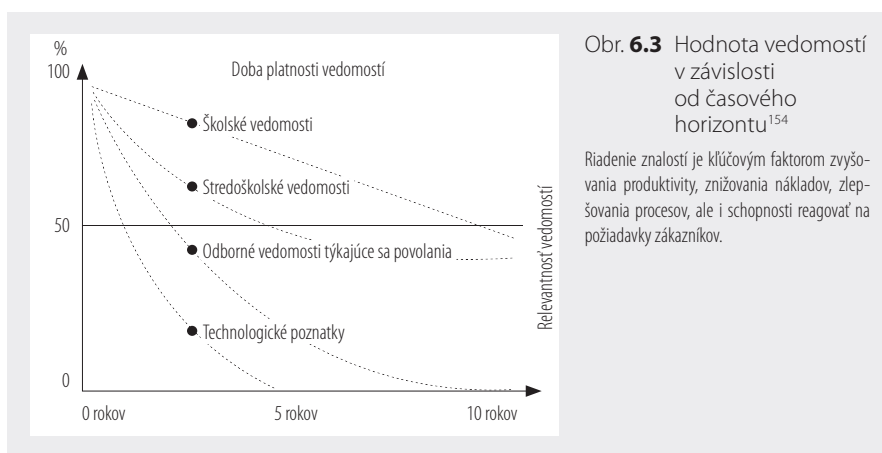
¹⁵⁰ Davenport, T. H. – Prusak, L.: *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Harvard Business School Press 1998, s. 30.

¹⁵¹ Mládková, L.: *Management znalostí v praxi*. Praha, Professional Publishing 2004.

užívanie informácií nespôsobuje ich opotrebenie. Práve naopak, hodnota znalostí pri ich zvýšenom používaní narastá. Vďaka používaniu znalostí jednotlivcami sa prostredníctvom efektu učenia sa a sieťovania ďalej rozvíjajú informácie a znalosti.¹⁵²

Nepoužívanie informácií a znalostí môže naopak ich hodnotu znížiť alebo zostane nezmenená (v prípade znalostí, ktoré predstihli svoju dobu, na ktorých využitie nie je spoločnosť ešte pripravená).

I keď presné určenie hodnoty znalostí je náročným a ťažko dosiahnuteľným cieľom, rovnako ako v prípade kalkulácie nákladov ju možno určiť približne, pomocou odhadu možných ziskov podniku, ktoré by vznikli na základe uplatnenia týchto znalostí. Hodnotu znalosti možno určiť i z toho, nakoľko si jednotlivec alebo podnik cení jej ochranu, prípadne v závislosti od časového horizontu (obr. 6.3).^{153, 154}



Najvyššou formou znalostí sú odbornosť a expertíza. Profesionál, ktorý zvládne pravidlá koordinácie akcie tak, že získa schopnosť a oprávnenie tieto pravidlá ovplyvňovať a meniť, dosiahol odborné znalosti.

Iba na tejto úrovni sú znalosti schopné „učiť“ (v zmysle meniť) aj systém pravidiel a kritérií určujúcich kvalitu procesu a výsledku.

¹⁵² Deking, I.: Management des Intellectual Capital, 2003, s. 40. (Lubica Podsedníková).

¹⁵³ Podsedníková, L.: Intelektuálny kapitál podniku. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania. Bratislava, 2005, s. 28.

¹⁵⁴ Nanovo treba prízvukovať, že aj v odbornej literatúre často dochádza k premiešavaniu pojmov ako sú vedomosti, poznatky a znalosti. V zjednodušenom ponímaní vedomosti sú iba poznatky získané učením, štúdiom, znalosti sa chápu ako odborné znalosti, či znalosti získané na vysokej škole. Za poznatky sa považujú teoretické poznatky. Za najvyššiu formu poznania sa považujú znalosti, ktorými disponujú živé, mysliace a tvorivé bytosti. Znalosti sú údaje a informácie cieľovo transformované na také konštruktívne, pozitívne hodnoty, ktorými disponujú predovšetkým múdri a kreatívni ľudia, skutočné osobnosti. Vzhľadom na stále pretrvávajúce zámery týchto pojmov sa očakáva pochopenie čitateľa, predovšetkým pri citáciách rozličných autorov a ich výrokoch v obdobiach, v ktorých sa robili pokusy o kodifikáciu týchto pojmov.

Koncepčný rámec intelektuálneho kapitálu

Znalosti sa postupne stali kritickým strategickým zdrojom pre podnikateľské aktivity a ďalší ekonomický rozvoj podnikov. Je to mimoriadne dôležité konštatovanie.

Potvrzuje to fakt, že podniky, ktoré si túto skutočnosť uvedomujú, môžu stále viac budovať svoju konkurenčnú výhodu na korporatívnych znalostiach, na znalostiach zachytávajúcich najlepšie postupy používané v podniku i na znalostiach predstavujúcich najnovší pokrok v rozvoji oblasti, v ktorej podnik pôsobí.

Znalosti, kompetencie a ďalšie k nim prislúchajúce znalostné aktíva vystupujú ako kľúčové hnacie sily konkurenčných výhod rozvinutých krajín, pričom niektoré sektory ponechávajú znalostné aktíva ako hlavný zdroj konkurenčnej diferenciácie.¹⁵⁵ Zo strategického hľadiska teda možno chápať intelektuálny kapitál ako významné východisko pre napodobiteľné a nenapodobiteľné konkurenčné výhody, ako „poslednú udržateľnú konkurenčnú výhodu“.¹⁵⁶ Kvalitatívny i kvantitatívny rozmer znalostných aktív zároveň ovplyvňuje úroveň strategického riadenia, výkonnosť podniku, kvalita poskytovaných produktov a služieb, podnikové vzťahy, a tým celková konkurencieschopnosť podniku v dynamicky sa meniacom konkurenčnom prostredí.

Hlavné aspekty obsiahnuté v koncepčnom rámci intelektuálneho kapitálu posudzujú na jednej strane význam a využitie intelektuálneho kapitálu pre rozvoj podniku a na druhej strane význam a použitie intelektuálneho kapitálu aj z hľadiska obmedzení.¹⁵⁷ Sú známe viaceré faktory, ktoré ovplyvňujú generovanie, zdieľanie a využívanie intelektuálneho kapitálu v podniku, pričom za najdôležitejšie možno považovať dynamiku odvetvia, organizačnú demografiu a zainteresovanosť manažmentu v práci s intelektuálnym kapitálom (obr. 6.4).¹⁵⁸

Efektívne využitie intelektuálneho kapitálu je závislé okrem iných aj od vyššie uvedených faktorov. Existuje veľa dôkazov o tom, že napr. miera dynamiky odvetvia veľmi úzko ovplyvňuje rozsah aktivít súvisiacich so znalostnými aktívami. Podľa SCIP¹⁵⁹ za špecifické faktory možno považovať predovšetkým trhovú turbulenciu a intenzitu konkurencie.¹⁶⁰ Intenzita konkurencie odráža stupeň konkurenčného tlaku a môže byť hodnotená dopredu stanovenými kritériami.

Zo skúsenosti v praxi vyplývajú iné závery, ako sú všeobecne uvádzané v teoretických prácach. Tvrdenie, že miera podpory intelektuálneho kapitálu v podniku veľmi úzko súvisí s kvalitami samotného manažmentu vyplýva z logickej podstaty. Avšak tvrdenie, že demokratický až liberálny, transformačný manažér uvedomujúci si potrebu participácie môže a nemusí byť akceptovaný. Napriek tomu, že je dynamický, kreatívny a prejavuje sa inovačným myslením. Záleží to aj na počte ľudí, ktorých priamo riadi, na ich intelektuálnej úrovni a ochote, či vôbec schopnosti akceptovať rozhodnutia nadriadeného manažéra. Podobne platí, či ide o men-

¹⁵⁵ Teece, D. J.: Knowledge and Competence as Strategic Assets. In Holsapple, C.W.: Handbook of Knowledge Management. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag 2004.

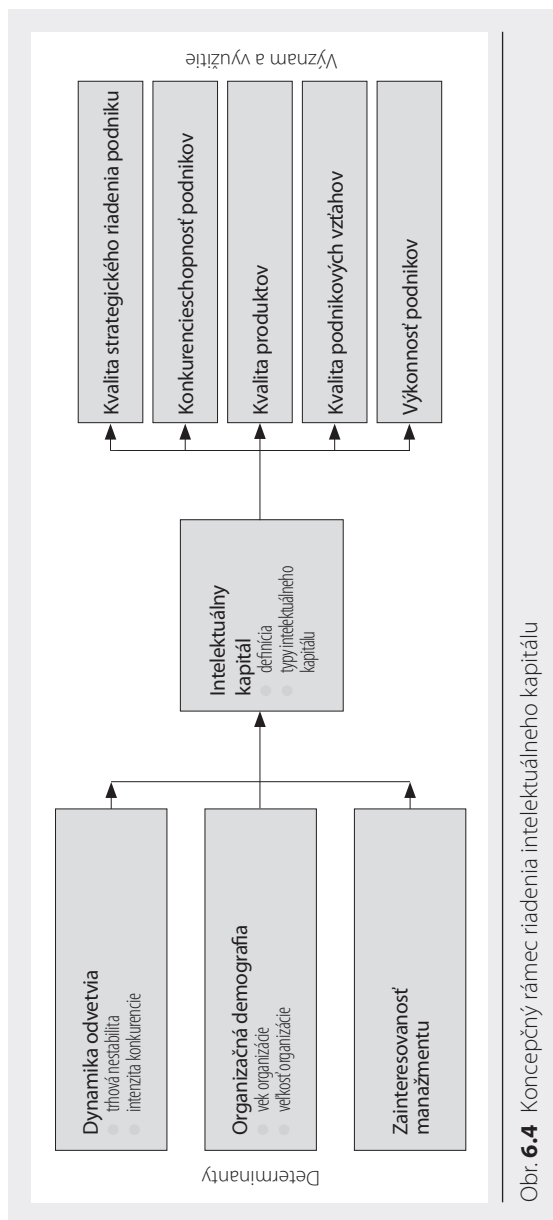
¹⁵⁶ Tamže.

¹⁵⁷ Jaworski, B. – Wee, L.Ch. – Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization, Záverečná správa SCIP, Alexandria, Society of Competitive Intelligence Professionals 1993.

¹⁵⁸ Podsedníková, Ľ.: Intelektuálny kapitál podniku. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania. Bratislava 2005, s. 32. (Upravené podľa Jaworski, B. – Wee, L.Ch.: Competitive Intelligence: Creating Value for the Organization, Záverečná správa SCIP, Alexandria, Society of Competitive Intelligence Professionals 1993).

¹⁵⁹ SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals – Spoločnosť profesionálov zaoberajúca sa problematikou manažmentu a uplatnenia intelektuálneho kapitálu v podnikoch a inštitúciách.

¹⁶⁰ Miller, D. – Friesen, P.H.: Strategy – Making and Environment: The Third Link. Strategic Management Journal, roč. 4, č. 3, 1983, s. 221 – 235.



Obr. 6.4 Konceptný rámec riadenia intelektuálneho kapitálu

ší alebo väčší podnik, či je to podnik lokálny alebo podnik nadnárodného charakteru. Prirôdzené, ak manažér svojou autoritou, vhodnou metodikou riadenia a individuálneho prístupu k ľuďom zvláda svojich podriadených, potom jednoznačne platí, že vysoký stupeň podpory existencie a využívania intelektuálneho kapitálu povedie k žiaducim výsledkom.

Už aj vzhľadom na predchádzajúcu úvahu o liberálnosti riadenia nemožno sa jednoznačne prikloniť k zamietnutiu manažérovej „pevnej ruky“. Ak sa v podniku stretávame s kultúrou a manažmentom s prvkami výraznej autokracie, negatívnym prístupom voči zmenám a kladením väčšieho dôrazu na objem skúseností, ako na kreatívne a inovatívne myslenie, možno predpokladať nižšiu kvalitatívnu i kvantitatívnu úroveň intelektuálneho kapitálu, ktorý vplýva na strategické riadenie podniku.¹⁶¹

Pre správne rozhodnutia vrcholových manažérov je potrebné si uvedomiť názor, ktorý presadzujú *Miller a Friesen*. Podľa nich, „...čím väčšími hrozbami sa konkurenčné prostredie vyznačuje, tým väčšie úsilie by mali podniky vynaložiť na jeho prieskum. Podobne sa vyjadruje *Wilensky*. Podľa neho čím je agresívnejšie konkurenčné prostredie, tým viac je potrebné venovať pozornosť jeho skúmaniu a sledovaniu plánov a krokov konkurencie“.¹⁶² Aj na základe týchto výrokov a ďalších možno súhlasiť s *Podsedníkovou* a jej konštatovaním, že podniky by mali modifikovať kľúčové štruktúry a systémy takým spôsobom, aby zodpovedali trendom externého prostredia a umožnili jeho monitorovanie v potrebnej miere.¹⁶³ Je dôležité pochopiť, že existuje niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú generovanie, zdieľanie a využívanie znalostí v podniku, pričom za najdôležitejšie možno považovať dynamiku odvetvia, organizačnú demografiu a zainteresovanosť manažmentu v práci s intelektuálnym kapitálom. Jednotlivé prvky koncepčného rámca intelektuálneho kapitálu sú dostatočne známe a vyplývajú z kontextu doterajšieho opisu problematiky.

Intelektuálny kapitál a znalostný systém podniku

Znalostný systém podniku nemôže fungovať sám osebe, musí byť previazaný s podnikovými procesmi. V podniku však existujú tzv. znalostne intenzívne procesy, okolo ktorých existujú znalostné toky. Práve riadenie znalostných tokov je základom znalostného systému, ktorého nástrojmi sú: informačný systém, podnikový intranet, dátový sklad a funkčný organizačno-komunikačný model. Riadenie a správa znalostných zdrojov a znalostných tokov v podniku je v kompetencii znalostných pracovníkov, ktorí zachytávajú znalosti, zaznamenávajú ich, zasadzujú do kontextu a riadia toky znalostí v podniku.

¹⁶¹ Podsedníková, Ľ.: Intelektuálny kapitál podniku. Diplomová práca, Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania. Bratislava, 2005, s. 34.

¹⁶² Wilensky, H. L.: *Organizational Intelligence*, New York, Basic Books 1967.

¹⁶³ Podsedníková, Ľ.: Intelektuálny kapitál podniku. Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania. Bratislava, 2005, s. 32 – 33.

Predpoklady implementácie riadenia intelektuálneho kapitálu

Intelektuálny kapitál definuje OECD¹⁶⁴ ako ekonomickú hodnotu dvoch kategórií nehmotného majetku podniku: organizačného (štrukturálneho) kapitálu a ľudského kapitálu.¹⁶⁵

$$IK = \text{ĽK} + \text{ŠK} + \text{EK}$$

kde:

IK – intelektuálny kapitál,

ĽK – ľudský kapitál,

ŠK – štrukturálny kapitál,

EK – externý kapitál.¹⁶⁶

Ďalšia definícia charakterizuje intelektuálny kapitál ako nehmotný materiál. Podľa *Hornáka* a *Šefčíkovej* intelektuálny kapitál v sebe obsahuje znalosti, informácie, nehmotný majetok, skúsenosti, ktoré môžu byť vložené do transformačného procesu na vytvorenie bohatstva, nadbytku. Iné definície interpretujú intelektuálny kapitál ako rozdiel medzi podnikovou trhovou hodnotou a nákladmi na reprodukciu jeho aktív.¹⁶⁷

$$IK = \text{THF} - \text{FA}$$

kde:

IK – intelektuálny kapitál,

THF – trhovú hodnotu podniku,

FA – finančné aktíva podniku.¹⁶⁸

Ľudský kapitál

Nie náhodou sa v ostatnom období presúva záujem aj o iné stránky postavenia človeka v ľudskej spoločnosti. Aj *Porubčinová* sa stotožňuje s uvedenými predchádzajúcimi výrokmi týkajúcimi sa intelektuálneho kapitálu a ľudského kapitálu.

Nachádza zhodu vyjadrenú vlastnými úvahami i citáciami iných autorov vo formulácii: „...i keď je pojem ľudský kapitál skôr individuálnou charakteristikou, jeho podoba je ovplyvnená sociálnym kapitálom, ako aspektom spoločenského života, s ktorým ho nie je možné zameniť. Existencia noriem, vzťahov, sietí, ktorá umožňuje ľuďom konať spoločne spolu so širším prostredím (organizáciami, školami, komunitami) však výrazne ovplyvňuje schopnosť dosiahnuť ľudský kapitál a rozvíjať ho. Ak spoločenské prostredie ovplyvňuje formovanie ľud-

¹⁶⁴ Organisation for Economic Co-operation and Development – Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj. Je to medzivládna organizácia 30 ekonomicky najrozvinutejších štátov na svete, ktoré prijali princípy demokracie a trhovej ekonomiky. OECD vznikla v roku 1961 transformáciou Organizácie pre európsku hospodársku spoluprácu. OECD koordinuje ekonomickú a sociálno-politickú spoluprácu členských zemí, sprostredkováva nové investície, presadzuje liberalizáciu medzinárodného obchodu. Cieľom OECD je napomáhať k ďalšiemu ekonomickému rozvoju, potlačeniu nezamestnanosti, stabilizácii a rozvoji medzinárodných finančných trhov.

¹⁶⁵ Hornák, F. – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu. Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave 2006.

¹⁶⁶ Jamblich, M.: Získavanie znalostí a lokalizácia expertov z neštruktúrovaných a semi-štruktúrovaných dát v kontexte manažmentu znalostí. Katedra informačných technológií, VŠE Praha 2005, s. 12. http://keg.vse.cz/_slides/jamblich.pdf.

¹⁶⁷ Hornák, F. – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu. Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU v Trnave, 2006.

¹⁶⁸ Jamblich, M.: Získavanie znalostí a lokalizácia expertov z neštruktúrovaných a semi-štruktúrovaných dát v kontexte manažmentu znalostí. Katedra informačných technológií, VŠE Praha 2005, s. 12. http://keg.vse.cz/_slides/jamblich.pdf.

ského kapitálu jednotlivca, zároveň premeny v obsahu ľudského kapitálu sa podľa časti spoločenskovedných analýz stávajú významným znakom prechodu k novému typu spoločnosti.¹⁶⁹

V procese zmien charakterizujúcich vývoj spoločnosti v ostatných desaťročiach vystupoval do popredia vedecko-technický rozvoj.¹⁷⁰ Avšak v súčasnom nazeraní na človeka a jeho potreby je neprehliadnuteľný posun záujmu od technológie k ľuďom a ich ľudskému kapitálu, k schopnostiam, vlastnostiam a zručnostiam ľudí.¹⁷¹ Technologický entuziazmus síce pretrváva, ale záujem vedcov púta i problém informatizácie práce, premeny povahy práce, ktoré si vyžadujú nárast adaptability a neustále obnovovanie a rozširovanie kvalifikácie ako súčasti ľudského kapitálu.

Charakteristickými znakmi spoločenského prostredia sú zmeny v podobe nárastu informačnej výmeny, kvantitatívne vyjadriteľnej nárastom počtu informácií v spoločenskom živote, nárastu významu teoretického poznania a nárastu potreby spracovávať množstvo informácií.¹⁷² Ako uvádza *Porubčinová*, „súčasťou ľudského kapitálu sú profesiová kvalifikácia (ako kodifikovaný súbor získaných zručností, vedomostí v zmysle certifikovaného vzdelania), ako i pracovné kompetencie, v zmysle poznatkov, schopnosti, zručností získaných výchovou a vzdelávaním v procese neformálneho vzdelávania“.¹⁷³

Tento názor potvrdzuje aj *Brožová*, ak píše, že „ľudský kapitál je možné vnímať ako získavateľný v procese učenia, vytváraný na základoch prirodzeného talentu a nadania a dopĺňaný ďalšími vlastnosťami, ako sú cieľavedomosť, vytrvalosť, ctíživosť, schopnosť komunikácie, ale i spôsobom obliekania, správania a vzhľadom nositeľa“.¹⁷⁴ Rovnako *Kameníček*¹⁷⁵ v súvislosti so sledovaním spoločenských podmienok formovania ľudského kapitálu zdôrazňuje, že záujem o rozvoj nového spoločenského systému, je sprevádzaný práve zvýšeným dôrazom na osobnosť človeka, čo implikujú aj predošlé výroky *Porubčinovej* a *Brožovej*.

Možno pozorovať, že záujem viacerých súvisiacich vedných disciplín sa postupne presúva na kognitívnu stránku pojmu ľudský kapitál. Takto ponímané sociologizujúce poňatie neodporuje ekonomizujúcim prístupom, skôr prispievajú k hlbšiemu poznaniu človeka v osobnom živote, ale i v pozícii pracovníka a spoluúčastníka pri tvorbe nových hodnôt.

Predmetom komplexnej analýzy sa tak stáva bohato štruktúrovaný obsah poznatkov, znalostí a schopností človeka.¹⁷⁶ Po mnohoročných debatách došlo konečne k rešpektovaniu

¹⁶⁹ Porubčinová, M.: Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. http://www.prog.sav.sk/subory/pprace/PP_2clanok_2011Porubcinova_uprava.pdf.

¹⁷⁰ Tamže.

¹⁷¹ Ak 80-te roky priniesli do sociologickej teórie i spoločenských diskusií predovšetkým dôraz na pokroky v oblasti mikroelektroniky (mikroelektronická revolúcia) a v nadväznosti na to na vízie toho, čo nám majú informačné a komunikačné technológie (IKT) priniesť v budúcnosti – ako koniec práce, vytvorenie spoločnosti voľného času, plneautomatizovanú továreň, súčasná teória sa viac zameriava na otázky internetu, kyberspoločnosti, kyberkultúru vytvorenú IKT. Medzi novosledované spoločensko-kultúrne témy patrí napr. problém elektronickej demokracie či problém komunity. Webster, F.: *Theories of the Information Society*, New York, Routledge 2002.

¹⁷² Webster definuje informačné systémy, spomedzi ktorých ako osobitnú definíciu vylučuje identifikovanie informačných systémov na základe premien v oblasti práce. Benner, CH.: *Labor in the Network Society: Lessons from Silicon Valley*. In: Casells, M.: *The Network Society A Cross-cultural Perspective*. Northampton, Edward Elgar Publishing 2004.

¹⁷³ Porubčinová, M.: Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. http://www.prog.sav.sk/subory/pprace/PP_2clanok_2011Porubcinova_uprava.pdf.

¹⁷⁴ Brožová, D.: *Společenské souvislosti trhu práce*. Praha, Sociologické nakladatelství SLOH 2003.

¹⁷⁵ Kameníček, J.: *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*, Nakladatelství Karolinium 2003, s. 9.

¹⁷⁶ V pôvodnom ekonomizujúcom poňatí sa pojem ľudský kapitál používa na zachytenie výdavkov a výnosov v oblasti vzdelávania, napr. jazykových kurzov, kurzov výpočtovej techniky, výdavkov v oblasti lekárskej starostlivosti, prednášky o dobrých mravoch a etickom správaní. Pre potreby ekonomickej analýzy tu ľudský kapitál zodpovedá v rovine vzdelania nemateriálnemu kapitálu, ktorý analogicky finančnému kapitálu prináša svojmu vlastníkovi zisk v podobe príslušného spoločenského postavenia a z neho plynúcich ekonomických a sociálnych výhod. V tomto zmysle je vzdelanie interpretované ako investícia do ľudských schopností. Kameníček, J.: *Lidský kapitál. Úvod do ekonomie chování*, Nakladatelství Karolinium 2003.

prevládajúceho názoru, že na človeka nemožno nazerat' iba z ekonomického hľadiska a svoje úvahy viesť čisto zo ziskovo orientovaného hľadiska, z hľadania možností, ako z človeka čo najviac vyťažiť. Komplementárne s tým súvisí názor, ktorý prezentuje *Hvizdová*, že „ľudský kapitál je hodnota, ktorej cena narastá tým, že sa používa. Niektoré najúspešnejšie podniky stavajú na myšlienke, že inteligentní pracovníci môžu byť hlavnou konkurenčnou silou, pretože sú potenciálom tvorby zisku.“¹⁷⁷

Keď si uvedomíme skutočnosť, že človek je v tomto procese nezastupiteľný, že je tým najdôležitejším prvkom v každej fáze tvorby a využitia znalostí, že vytváraním znalostí sa vyprodukovujú technológie, potom ide vlastne o znalosti ako podmienky samotnej existencie človeka a samozrejme podniku ako takého.¹⁷⁸

Debatu o správnom chápaní príslušnej terminológie ani v tejto oblasti nemožno považovať za uzatvorenú. Ak vychádzame z ranných teórií, potom hodno spomenúť *Friedmana*, ktorý pod ľudským kapitálom rozumie súhrn vlastností, ktoré ovplyvňujú schopnosť človeka pracovať. Zvyšovanie znalostí, zvykov a schopností je spojené s určitými investíciami človeka do ľudského kapitálu. Neskôr túto teóriu rozpracoval *Becker*, ktorého cituje *Lisý*.¹⁷⁹ Rozlišoval špecifický ľudský kapitál, využiteľný len v danom podniku a všeobecný ľudský kapitál, ktorý je využiteľný vo viacerých zamestnaniach.

Podstatnou časťou jeho výskumu je analýza úlohy schopností ako predpokladu ekonomického úspechu, pričom zdôrazňoval komparatívne výhody. *Seková*¹⁸⁰ považuje ľudský kapitál za súčasť ľudského potenciálu, ktorý je výsledkom životných činností ľudí, pretože iba v činnom uplatnení sa môžu tieto predpoklady rozvíjať. Niektorí autori (napr. *Bontis*, *Bureš*) poukazujú na to, že termín ľudský kapitál je spojený so zastrešujúcim a širším pojmom a tým je intelektuálny kapitál. Intelektuálny kapitál predstavuje zásoby a toky znalostí, ktoré sú v podniku k dispozícii a jeho základnou charakteristikou je dynamika v čase, čiže ide o meniaci sa charakter vo vzťahu k času. Intelektuálny kapitál zahŕňa zákaznícky kapitál – jeho obsah tvoria všetky vzťahy so zákazníkmi, ako aj databázy o zákazníkoch.

V niektorých znalostne orientovaných podnikoch však môžu byť vzťahy so zákazníkmi už súčasťou ľudského kapitálu.¹⁸¹

Ľudský kapitál ako potenciál tvorby hodnoty podniku

Ako vyplýva aj z predošlých konštatovaní, ľudský kapitál treba vidieť ako potenciál tvorby hodnoty podniku. Ľudský kapitál je vlastníctvom jednotlivcov a zahŕňa ľudí v rámci podniku a tiež zákazníkov a dodávateľov tohto podniku.

Obsahuje fakty, zákony a princípy, ako aj menej definovateľné vedomosti špecializácie, kolektívnej práce, a komunikačných schopností. Meradlá by mali obsahovať kvalitu aj kvantitu jednotlivých „zásob“ znalostí ako aj kolektívne „zásoby“ v rámci pracovných skupín a kolektívov.¹⁸²

Dôležitým aspektom ľudského kapitálu, ako uvádzajú *Horiňák* a *Šefčíková*¹⁸³, je chápanie ľudského kapitálu ako „hodnoty človeka“. Autori podotýkajú, že „...jeho hodnotenie má v sebe určitý paradox v rovine etiky a morálky“. Zároveň predkladajú model, prostredníctvom ktorého by bolo možné znázorniť príslušné vlastnosti, schopnosti a zručnosti človeka, čo podľa nich

¹⁷⁷ Hvizdová, E.: Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2011, s. 5.

¹⁷⁸ Multi-Stakeholder Partnership: Documents. Institute of the Information Society, 2005. <http://www.wsis.msp.org/documents/>.

¹⁷⁹ Lisý, J.: Dejiny ekonomických teórií. Bratislava, IURA EDITION 2003. Elita, 1999.

¹⁸⁰ Seková, M.: Osobný manažment ako súčasť súčasť profesijného rastu zamestnanca. Knižnica, r.7, č. 6 – 7, 2006.

¹⁸¹ Bureš, V.: Znalostný management a proces jeho zavádzaní. Praha, Grada Publishing 2007.

¹⁸² Beckman, Z.: Methodology for knowledge management. In: Proc. IASTED AI and Software Computing Conference, ACTA Press, Banff, 1997.

¹⁸³ Horiňák, F. – Chynoradská – Šefčíková, M.: Rozvoj intelektuálneho kapitálu. http://www.mtf.stuba.sk/docs/iinternetovy_casopis/2006/2/hornak.pdf

s odvolaním sa na ďalšie zdroje¹⁸⁴ vyjadruje tzv. pracovný potenciál človeka, ktorý je odvodený od kreatívneho potenciálu pracovníka. Pracovný potenciál je potom vyjadrený vzorcom:

$$PP = SP + LP$$

kde:

PP – potenciál pracovníka, jeho „hodnota“ je podmienená tým, aký pracovník je ako človek a ako sa to prejavuje navonok tým, ako sa správa,

SP – potenciál správania pracovníka – vyjadruje spôsoby konania a správania sa pracovníka.

LP – ľudský (osobnostný) potenciál,

K potenciálu správania sa pracovníka patria: otvorený a flexibilný postoj – schopnosť priustiť nové veci, neodmietat' ich, dokázať ich zväžiť a precítiť, spôsob komunikovania s okolím, dôslednosť a svedomosť v práci, spôsoby riešenia konfliktných situácií a tiež schopnosť analyzovať problém, definovať problém, odstúpiť od problému a pod. Ľudský (osobnostný) potenciál je tvorený dvomi zložkami:

$$LP = IQ + EQ$$

kde:

IQ – intelligenčný potenciál,

EQ – emocionálny potenciál.

Pre potreby rozvoja jednotlivých zložiek potenciálu pracovníkov je potrebné určiť ich súčasný stav na individuálnej úrovni, čo je obsahom hodnotenia pracovníkov.

Zo zhrnutia relevantných definícií ľudského kapitálu vyplýva, že ten predstavuje kombináciu znalostí, zručností, inovácií, schopností jednotlivcov plniť úlohy, so zahrnutím individuálnych hodnôt, kultúry a filozofie. To zahŕňa i vedomosti, učenosť, odborné znalosti, intuíciu a schopnosť jednotlivcov realizovať hodnotu tvorením úloh a cieľov.

Z uvedených názorov a množstva prehodnocovaných súvislostí a názorov iných vedec'kých autorít vyplýva jadro problematiky viackrát citovanej práce *Porubčinovej*, ktorá akcentuje komplexné poňatie ľudského kapitálu a tvrdí, že jeho jednotlivé zložky svojím obsahom presahujú čisto ekonomizujúce chápanie tohto pojmu. Napr. schopnosti, ako schopnosť využiť ľudský kapitál jednotlivca v praxi, schopnosť skupinovej práce, entuziazmus, motivácia, otvorenosť novým myšlienkam prekračujú čisto kognitívne poňatie kapitálu ako intelektuálnych schopností človeka. V tomto širšom poňatí ľudský kapitál označuje nielen vzdelanie, ale i všeobecne stupeň, v akom je človek schopný použiť širokú škálu svojich schopností v praxi, avšak len v oblastiach týkajúcich sa ekonomickej aktivity. Toto vymedzenie napr. predpokladá, že nie všetky fázy celoživotného vzdelávania je možné spojiť priamo s ekonomickými potrebami, keďže vzdelávanie môže mať ďalšie hodnoty.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Autori uvádzajú, že pod vedením prof. A. Thiela (Univerzita Bielefeld) bola uskutočnená konkrétna hodnotiacia štúdia „tréningu kreativity“, ktorá bola uzavretá v novembri 2002. Ako dokazujú výsledky tejto štúdie, je účinnosť takýchto tréningov veľmi badateľná hlavne v oblasti individuálnych kreatívnych schopností, práce s kreatívnymi metódami manažérov. Tieto schopnosti, metódy, celkový rozvoj „kreatívno-inovačného manažmentu zmeny“ prispeli k tomu, že sa podarilo podporovať inovačné predstavy, že skupiny, tímy a jednotlivci dokázali mobilizovať a rozvíjať svoj inovačný potenciál. V neposlednom rade sa tým podarilo pozitívne ovplyvniť plnenie hospodárskych cieľov podniku.

¹⁸⁵ Porubčinová, M.: Ľudský kapitál – bariéry a šance rozvoja v podmienkach informačnej spoločnosti. http://www.prog.sav.sk/subory/p prace/PP_2clanok_2011Porubcinova_uprava.pdf.

Znalosti ako intelektuálne aktíva podniku

Aktívum podniku je definované ako položka majetku, ktorá pre podnik predstavuje budúci ekonomický úžitok, ktorý patrí výhradne podniku vlastniacemu dané aktívum.

Očakávanie budúceho ekonomického prínosu musí byť dostatočne spoľahlivé a preukázateľné. V závislosti od obsahu a účelu intelektuálneho kapitálu ich odborná prax rozlišuje nasledujúcim spôsobom:

- vedomostné aktíva o súčasnej situácii prostredia (current intelligence) – týkajú sa nového vývoja a rastu prostredia,
- informácie a vedomosti o budúcej situácii prostredia (estimated intelligence) – sú založené na predpovediach a scenároch produktov, procesov, technológií a trhov,
- informácie a vedomosti o signáloch prostredia (early warning intelligence) – poskytujú indikácie ohľadom vznikajúcich príležitostí a hrozieb trhového prostredia,
- vedomostné aktíva o obchodnom prostredí (business intelligence) – vznikajú systematickým skúmaním, analýzou a dokumentáciou odvetvia a konkurencie,
- informácie a vedomosti o technickom pokroku (technical intelligence) – poskytujú identifikáciu a pochopenie technických a vedeckých objavov a trendov,
- informácie a vedomosti o krízovej situácii (crisis intelligence) – získavajú sa a využívajú v období organizačnej krízy,
- vedomostné aktíva o zahraničnom prostredí (foreign intelligence) – zamerané na zahraničné vlády, odvetvia, trhy a konkurenciu,
- informácie a vedomosti o projektovom riadení (work group intelligence) – podporujú interné projekty a projekčné tímy,
- špecializované vedomostné aktíva (targeted intelligence) – sú adresované interným klientom, ktoré zodpovedajú ich úzko špecifikovaným a unikátnym požiadavkám.

Tieto jednotlivé typy intelektuálneho kapitálu sa od seba líšia časovým horizontom, primárnou cieľovou skupinou, využívanými analytickými prostriedkami, spôsobom prezentácie výsledkov, zacielením, nákladmi a hlavnými zdrojmi.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Uvedené body možno rozšíriť o ďalšie aspekty. Tiež možno mať výhrady k užívaniu pojmov „vedomosti“ a „znalosti“. Je preto treba priznať, že v jednotlivostiach oprávnenosť prioritizácie jedného z uvedených pojmov je diskutabilná. Pre pochopenie opisovaného procesu je dostačujúce zjednodušenie, ktorému sa odborná prax nevyhne.

Exkurz 4

Model toku ľudského kapitálu v ekonomike Slovenska

Vedecké a edukatívne inštitúcie hľadajú cesty efektívnejšieho využitia ľudského kapitálu, ktoré by nasmerovali ekonomiku krajiny pozitívnym vývojovým smerom. Napr. *Dobeš*¹⁸⁷ sa zaoberá ľudským kapitálom a jeho vplyvom na výkonnosť ekonomiky. Uvádza viaceré štúdie, ktoré sa zameriavajú na túto problematiku, vrátane medzinárodnej komparácie. Cieľom týchto štúdií je vytvoriť základný model správania sa ľudského kapitálu v ekonomike, ktorý by umožnil formulovať odporúčania pre hospodársku prax. *Dobeš* akcentuje potrebu „zvýšenia povedomia o ľudskom kapitále ako plnohodnotnom faktore ekonomického rastu. Ak sa odborná obec a nasledovne politici robiaci rozhodnutia o smerovaní ekonomiky začnú dôslednejšie zaoberať i takými menej tradičnými veličinami, ako je ľudský kapitál, umožnia tým presnejšiu analýzu procesov prebiehajúcich v ekonomike a budú môcť prijímať efektívnejšie rozhodnutia na jej rozvoj“. *Dobešove* rezultáty poukazujú na „nevyhnutnosť posunu ekonomickkej teórie a ekonomického rozhodovania od tradičných ekonomických veličín k viac psychologickým a spoločenským veličinám ako sú motivácia ľudí, zvyky a kultúra. Takéto danosti tvoria totiž v nezanedbateľnej miere celkový kapitál národa a takisto výrazne prispievajú k celkovej výkonnosti ekonomiky a jej postaveniu v celosvetovej konkurencii, či už prostredníctvom postojov k práci, vzdelaniu, tvorivosti, či podnikateľským duchom. V tomto smere zaujíma stanovisko:

1. Množstvo ľudského kapitálu, ktoré sa nachádza v ekonomike, a výkonnosť danej ekonomiky spolu súvisia.
2. Táto súvislosť je pozitívna. To znamená, že vyššia zásoba ľudského kapitálu v ekonomike korešponduje s vyššou výkonnosťou ekonomiky a naopak.
3. Tok kauzálnej determinácie je silnejší smerom od ľudského kapitálu k výkonnosti ekonomiky, ako opačným smerom.
4. Predchádzajúce vzťahy platia univerzálne, na priereze ekonomík celého sveta, ako i v podmienkach SR a v dlhodobom časovom horizonte.

Predpokladom je, že v ekonomike jestvuje určitá suma ľudského kapitálu, ktorá sa zvyšuje alebo znižuje podľa množstva prílevu a odlivu ľudského kapitálu (obr. 6.5). Pretože ľudský kapitál je viazaný na svojich nositeľov – ľudí, jeho množstvo v ekonomike potom klesá prirodzeným odchodom ľudí z aktívnej činnosti. Ďalším zdrojom úbytku je odliv ľudského kapitálu do zahraničia (únik mozgov), alebo odchod do iných oblastí v rámci ekonomiky, kde nie je využívaný tak efektívne. Nezamestnanosť pôsobí rovnako deštruktívne na ľudský kapitál jedinca. Jednak sa jeho efekt nemôže realizovať v národnej ekonomike a jednak sa získané vedomosti a zručnosti postupne strácajú, ak nie sú využívané v praxi.¹⁸⁸

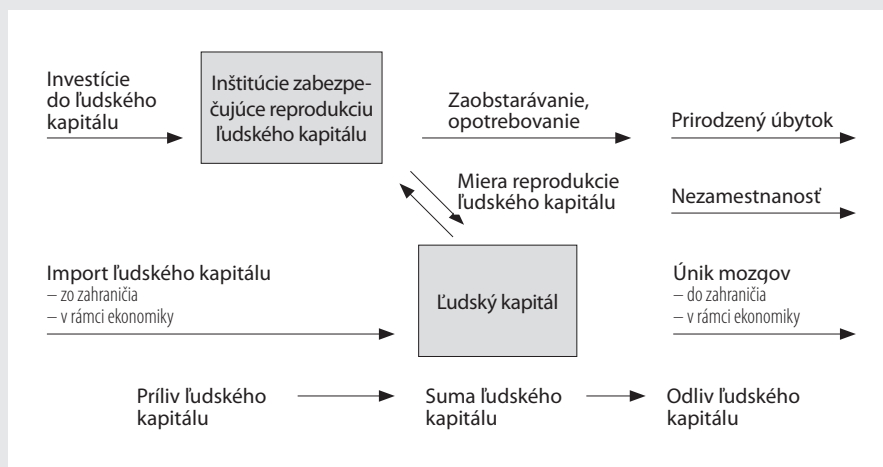
¹⁸⁷ Dobeš, M.: Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky, 2001. http://www.saske.sk/stredisko/ludsky_kapital.pdf.

¹⁸⁸ Dobeš, M.: Ľudský kapitál a výkonnosť ekonomiky, 2001. http://www.saske.sk/stredisko/ludsky_kapital.pdf.

Konverzia znalostí

Na základe prípadových štúdií v Japonsku vytvoril *Nonaka a Takeuchi*¹⁸⁹ v roku 1995 model niekoľkých spôsobov, ako podniky vytvárajú znalosti. Tento model sa nazýva SECI (obr. 6.6), (socializácia, externalizácia, kombinácia, internalizácia) a zahŕňa v sebe dve formy znalostí (nevyjadrené a explicitné), dynamickú interakciu (prenos) a štyri procesy tvorby znalostí (socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia).

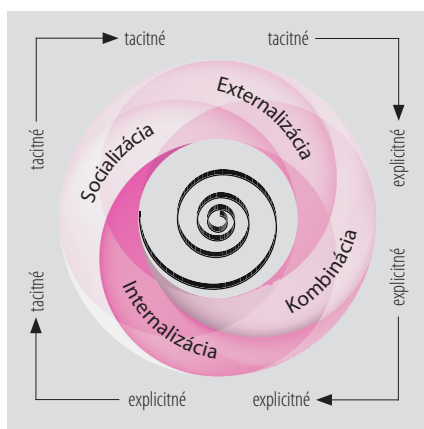
Podniky vytvárajú znalosti cez interakcie medzi explicitnými a nevyjadrenými znalosťami, tzv. znalostnými konverziami, pri ktorých sa znalosti rozširujú čo do kvantity aj kvality.



Obr. 6.5 Tok ľudského kapitálu v ekonomike

Množstvo ľudského kapitálu v ekonomike sa môže zvyšovať dvoma spôsobmi. Prvým, hlavným spôsobom sú investície do inštitúcií, ktoré pomáhajú tvorbe a reprodukcii ľudského kapitálu. Sú to inštitúcie ako školy, vedecké pracoviská a ďalšie. Vstupujú do nich materiálne investície, ako i samotný ľudský kapitál v podobe učiteľov, respektíve ľudí odovzdávajúcich svoje znalosti. Samotný ľudský kapitál spoločnosti sa podieľa na tvorbe nového ľudského kapitálu. Preto považujeme za vhodné hovoriť o reprodukcii ľudského kapitálu. Do týchto inštitúcií je potrebné neustále investovať, pretože s časom zastarávajú a opotrebovávajú sa. Druhým spôsobom je získavanie ľudského kapitálu z iných ekonomík, respektíve efektívnejšie alokovanie ľudského kapitálu v našej ekonomike.

¹⁸⁹ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press 1995.



Tacitné → **Tacitné**
(socializácia)
• elektronické mítingy, synchrónna spolupráca (chat)

Explicitné → **Tacitné**
(internalizácia)
• vizualizácia, prezerateľné audio/video prezentácie

Tacitné → **Explicitné**
(externalizácia)
• odpovedanie na otázky, anotácie

Explicitné → **Explicitné**
(kombinácia)
• zdieľanie dokumentov v databázach, vyhľadávanie, kategorizácia

Zelený¹⁹⁰ uvádza inú postupnosť krokov. Defínuje cyklus info-znalostných tokov so štyrmi základnými oblasťami zahŕňujúcimi nasledujúce transformácie a interakcie:

- | | | | |
|-------------------------|------------|---|------------|
| • Kombinácia | informácie | → | informácie |
| • Internalizácia | informácie | → | znalosti |
| • Socializácia | znalosti | → | znalosti |
| • Internalizácia | znalosti | → | informácie |

Socializácia

je proces prevodu nových nevyjadrených znalostí cez zdieľanú skúsenosť (jediný spôsob ich prenosu), napr. spoločným trávením času, formálne a neformálne stretnutia, aj mimo pracoviska.

Externalizácia

je proces artikulácie nevyjadrených znalostí ako znalostí explicitných.

Kombinácia

je proces zmeny explicitných znalostí do komplexnejších a systematickejších súborov explicitných znalostí.

Internalizácia

je proces stelesnenia explicitných znalostí do nevyjadrených.

Obr. 6.6 Cyklus info-znalostných tokov

Je pravda, že ešte aj v súčasnosti mnohé názory na znalosti ako také a tým aj na info-znalostné toky a ich definície sa v mnohom odlišujú. Samozrejme, všetko sa vyvíja, v súčasnom stave samotnej teórie je zřejmý silný príklon z k štyrom základným oblastiam podľa Zeleného.

¹⁹⁰ Zelený, M.: 23. Medzinárodné kolokvium: Znalostný manažment – kľúč k úspechu. Bratislava, 23. – 24. 5. 2001.



využívania. Inými slovami, znalosti sa využívajú na systematickú a zámernú produkciu nových znalostí a novátorstvo.

Z *Druckerových* prác vyplýva, že ďalší zásadný krok k rozvoju novej spoločnosti sa bude realizovať prostredníctvom rozumnej a kvalifikovanej spolupráce, odborných a vedeckých partnerstiev, fundovanej komunikácie znalostí a informácií na celosvetovej úrovni. Veda a technika charakterizuje aj globálnu znalostnú spoločnosť, ktorá bude postavená na znalostných pracovníkoch (knowledge workers), ich spolupráci a tvorivej komunikácii.¹⁹²

¹⁹² Drucker, P. F.: Management. Budoucnost začína dnes. Praha, Management Press 1992.

Prirodzenosť evolučného vývoja človeka a jeho okolia

Znalostná spoločnosť a jej rozvoj z pohľadu teórie a perspektívy spoločenskej praxe

V nadväznosti na práce dnes už klasikov zaoberajúcich sa rozvojom spoločnosti sa objavovali aj nové pohľady a konkretizované prístupy k praktickému využitiu informačných a komunikačných technológií. Formulovaniu v súčasnosti uznávaných téz o znalostnej spoločnosti predchádzal rad významných prác slovenských autorov, pôvodne so zameraním na technickú kybernetiku a umelú inteligenciu.

V celosvetovom rámci sú akceptované bazálne teórie *Plandera*¹⁹³ späté s umelou inteligenciou a *Húskove*¹⁹⁴ publikácie približujúce základy organizačnej kybernetiky a nadväzujúcej práce predstavujúcej samozdokonaľujúcu organizáciu,¹⁹⁵ kde autor osvetlil evolučnú teóriu organizačného prispôsobovania s náčrtmi vývojových smerov aj v oblasti umelej inteligencie, informačnej a znalostnej spoločnosti.

Z novších prechodových prác od umelej inteligencie po idey znalostnej spoločnosti majú veľký význam zakladajúce *Kelemenove* práce¹⁹⁶ a práce týkajúce sa rozvoja znalostnej spoločnosti.¹⁹⁷ S uvedenými autormi nachádzame kontext v publikáciách *Tumu, Húsku a Kassaya*.¹⁹⁸ Informatizáciou spoločnosti sa zaoberal *Kassay*.¹⁹⁹

Elektronická éra a informačné technológie rušia hranice medzi jednotlivými krajinami, distribujú informačné zdroje, umožňujú každému človeku dostať sa k rozsiahlym zdrojom poznatkov, komunikovať ich, publikovať vo svetovom virtuálnom priestore. Umožňujú realizovať *Druckerovu* myšlienku jedného veľkého vedeckého priestoru s neobmedzenou komunikáciou vedeckých poznatkov (dnes chápaného ako Global Networked Knowledge Society) ako základnej bázy pre nebyvalý rozmach znalostí. Napriek tomu sú len prostriedkom, ktorý človek môže využiť na svoj prospech.

Evolučný vývoj a dôsledky narúšania evolučných princípov

Evolučný vývoj spoločnosti vyplýva z prirodzenosti vývoja človeka, jeho schopností a utvárania okolitého prostredia, vzťahov i seba samého. Človekom vytvorené a usporadúvané účelové systémy, ako sú produkčné podniky a inštitúcie, v mnohom narúšajú prirodzenosť vývoja a často aj evolučné princípy, čo spätne má nepriaznivý dôsledok na človeka až na hranicu ohrozenia jeho vlastnej existencie. Sme svedkami a aktérmi meniaceho sa sveta, ako aj dôsledkov nesprávnych rozhodnutí a narúšania rovnováhy prírody aj za cenu rizík a možných

¹⁹³ V rámci medzinárodného projektu – Systémy spracovania znalostí, ktorý riešili akadémie vied krajín strednej a východnej Európy Ivan Plander inicioval vytvorenie Medzinárodného bázeového laboratória pre umelú inteligenciu na pôde SAV, v ktorom pracovali vedci a odborníci z celého sveta. <http://www.sme.sk/c/4091583/znamy-vedec-v-oblasti-pocitacov-ivan-plander-sa-dozil-osemdesiatky.html#ixzz23F5TFkk0>.

¹⁹⁴ Húška, A. M.: Základy organizačnej kybernetiky. Bratislava, ALFA 1981.

¹⁹⁵ Húška, A. M.: Samozdokonaľujúca organizácia. Bratislava, ALFA 1988.

¹⁹⁶ Kelemen, J.: Kapitoly do znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008.

¹⁹⁷ Kelemen, J.: Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2007.

¹⁹⁸ Tuma, M. – Húška, A. M. – Kassay, Š.: Človek na rozhraní tisícročí. Bratislava, Smena 1989.

¹⁹⁹ Kassay, Š.: Informatizace společnosti. Praha, UNI 1990.

katastrof. V súčasnosti sa už preukázateľne presviedčame o neprirodzenosti chodu života, čo sa prejavuje neustálymi prekvapeniami, nevidanými poruchami biosféry. Sú to dôsledky drastických zásahov človeka v úsilí spravovať svet podľa vlastných predstáv a zámerov. K zámerným zásahom patria zmeny vegetačného krytu pri odlesňovaní, regulácie tokov, meliorácie a stavba vodných diel, výstavba sídlisk, priemyselných objektov, komunikácií, atď. Rozvoj priemyselnej produkcie viedol k takým negatívnym zásahom do prírody, ako je znečisťovanie prostredia exhalátmi, splaškami, agrochemikáliami, tuhým a toxickým odpadom, rádioaktivitou a pod. V dôsledku negatívneho pôsobenia civilizácie dochádza k otrávam vôd, vzniku kyslých zrážok, jedovatej hmyly, smogu, radiačnému zamoreniu, atď. Znečisťovanie atmosféry freónmi vedie k vzniku ozónových dier a nebezpečnému zvyšovaniu UV žiarenia. Človek vysadil alebo zavliekol rôzne cudzorodé druhy rastlín a živočíchov, ktoré často rozvracajú pôvodné biocenózy. Niektoré druhy živočíchov zasa neznášajú vyrušovanie človekom a miznú z krajiny.

Výslednicou intenzívneho civilizačného tlaku na životné prostredie je narušovanie a rozvracanie pôvodných ekosystémov a celková devastácia prostredia, ktorá nadobúda globálny charakter.²⁰⁰

Rešpektovanie evolučných princípov

Rešpektovanie evolučných princípov treba chápať ako premisu pre každú oblasť ľudskej činnosti. Na úrovni podnikov a inštitúcií je nevyhnutné prispôbiť podnikovú kultúru súčasnému prostrediu a robiť múdre rozhodnutia, ktoré počítajú s budúcnosťou, sú silno späté s efektívnymi opatreniami dotýkajúcimi sa prítomnosti. Každé rozhodnutie, ktoré maximalizuje hociktorý faktor krátkodobo na úkor životného prostredia (či už zisk, podiel na trhu, spoločný rast alebo moc), vedie v dlhodobej perspektíve k sebazničeniu. Je nevyhnutné zabezpečiť, aby sa úsilie o vývoj počnúc na úrovni každého ľudského spoločenstva, t. j. podnikov, hospodárstva, nevymkli spod kontroly a nesmerovali k neudržateľným či neúnosným stavom, ale aby plnili legitímne hospodárske a sociálne potreby.

Podnikateľská kultúra musí byť v prvom rade kultúrou zodpovednosti a kultúrou uvedomenia si kardinálne nového prístupu k podnikaniu samému a jeho zmyslu. Je koniec s klasickým chápaním riadenia podnikov s hlavným cieľom maximalizácie zisku, s nazeraním na podnik ako na mechanizmus, ktorý sa uskutočňuje prostredníctvom vrcholového riadenia a presadzuje sa na všetkých rovinách organizačnej hierarchie. Tento druh riadenia bol prekonaný nepredvídanými zmenami podnikateľského prostredia. Na základe rýchlo sa rozvíjajúcich technológií a globálnej konkurencie, úzkej spätosti medzi podnikom a jeho sociálnym a ekologickým prostredím a na základe pretínajúcich sa vzťahov vo vnútri podnikov odrástli podniky zo starých podmienok.

Podniky dosiahli vlastnosti komplexných systémov, ktoré sa viac podobajú živému organizmu než neživým strojom. Na tejto úrovni už nie je možné autoritárske príkazové riadenie. Výrobné cykly, spotreba zdrojov, technologický rozvoj a uspokojovanie zákazníkov prekročili tradičné hranice. Podnik kráčajúci s dobou je súčasťou svojho konajúceho prostredia. Ako uvádza *Rehák*, manažéri, ktorí ešte stále ignorujú široko rozvinutú spleť vzťahov, riskujú čoskoro šoky a prekvapenia, alebo až úpadok.²⁰¹

V riadení podnikov sa stalo nevyhnutným chápanie sociálnych, politických a ekologických procesov týkajúcich sa interných procesov a ich usporiadovania v úsilí o dosiahnutie či udr-

²⁰⁰ <http://www.fhvp.unipo.sk/PU/FHPV/Ekologia/s5.htm>.

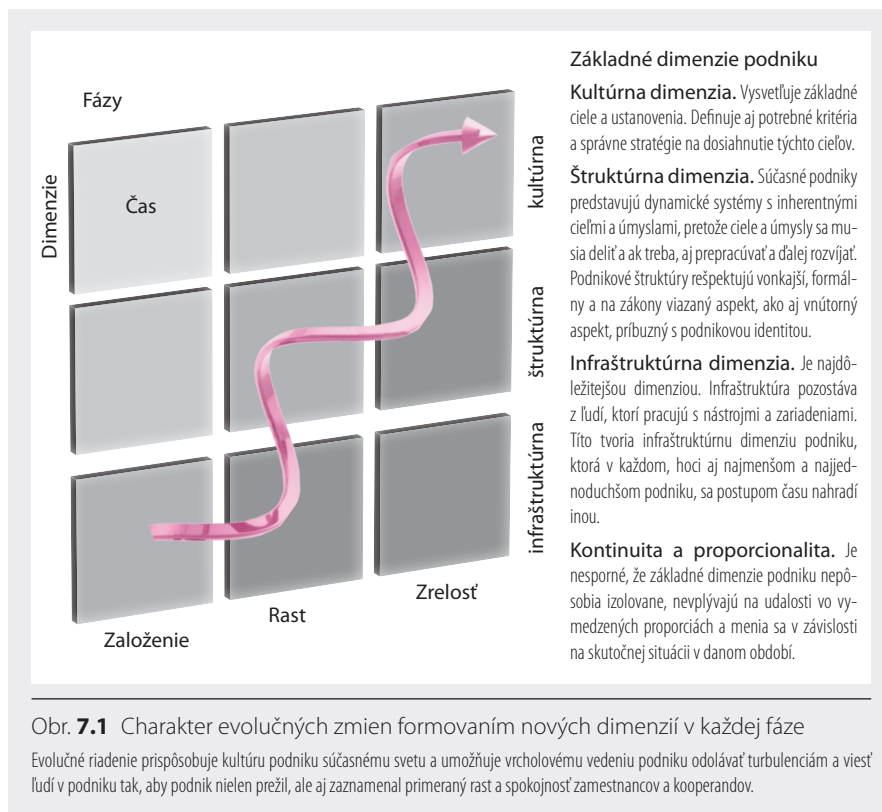
²⁰¹ Rehák, Š.: Pád do evolúcie – Manažment v 21. storočí. Manažér 1996.

žanie konkurencieschopnosti podniku. Ako podotýka *Rehák*, „prehĺbenie vedomostí o dynamike, ktorá poháňa podnik, a dynamike, ktorá poháňa svet, v ktorom musí prežiť podnik, je evolučné riadenie... komplexného systému vrátane jeho korelácií s okolím. To znamená, že zmeny, ktoré prebiehajú v podniku, majú sa riadiť tak, aby boli v harmónii so zmenami, ktoré prebiehajú v okolí.“

To zároveň znamená, že vedenia podnikov si musia nevyhnutne osvojiť a použiť novú formu znalostí, pokračuje *Rehák*, vyplývajúcich z organických princípov nových vied o evolúcii, chaose a komplexnosti. Tieto nástroje však predpokladajú ďalekosiahle vedomosti o súvislostiach, do ktorých sa zapájajú. Zatiaľ čo znalosť nových technológií rastie, je stav vedomostí o novodobom riadení neúplný.²⁰²

Základné dimenzie podniku a ich premeny v priebehu rastu podniku

Nástroje riadenia podniku sa vyvíjajú podľa úrovne rozvoja znalostí a možnosti ich aplikácií na danom stupni spoločenského vývoja. Na ich obnovu, či nahradenie dovtedajších nástrojov novými, s cieľom zvýšenia efektivity podnikania sú potrebné zdroje. Nové prístupy



Obr. 7.1 Charakter evolučných zmien formovaním nových dimenzií v každej fáze

Evolučné riadenie prispôbuje kultúru podniku súčasnému svetu a umožňuje vrcholovému vedeniu podniku odolávať turbulenciám a viesť ľudí v podniku tak, aby podnik nielen prežil, ale aj zaznamenal primeraný rast a spokojnosť zamestnancov a kooperandov.

²⁰² Tamže.

znamenajú aj nové rozdeľovanie úloh v zhode s disponibilnými znalosťami výkonných zložiek podniku a konkrétnych ľudí, či pracovných tímov kvalifikačne spôsobilých realizovať úlohu podľa stupňa jej náročnosti, zodpovednosti a ich integráciu v podniku do funkčného celku. Tento proces je obsiahnutý v prvej dimenzii riadenia.

To si vyžaduje organizačnú štruktúru, ktorá zabezpečí rozdeľovanie úloh. Takto narastá ďalšia dimenzia podniku cez prvú: „štruktúrna dimenzia“. Ako ďalej podotýka *Rehák*, úlohou súčasného vrcholového manažmentu je zaviesť a vypracovať kultúrnu dimenziu v podniku.

Ide o dôležitú úlohu, lebo kultúrna dimenzia v podniku určuje jeho celkovú filozofiu a orientáciu (obr. 7.1), definuje jeho základné ciele, úmysly a spôsob, akým sa majú dosiahnuť.²⁰³

Charakteristika evolučných premien v každom podniku je osobitá. Avšak vždy sú to tri konkrétne vývojové fázy so svojimi zvláštnosťami. Prvú fázu vývoja podniku charakterizuje osobnosť zakladateľov. Neskôr sa jednoduchá ad-hoc štruktúra podniku ďalej rozvíja, aby sa udržala konkurencieschopnosť a produktivita. V strednej fáze sa berie do úvahy platná organizačná štruktúra a úlohy sa rozdeľujú podľa vopred presne určeného plánu, aj s akceptovaním zásad vedeckého riadenia. Postupne sa hľadajú cesty vedenia podniku organizačne flexibilnejším spôsobom. Nastáva fáza zrelosti vo vývoji podniku. Ťažisko pozornosti a zodpovednosť manažéra sa mení. Vyvíja sa nový vzťah k „mäkkým“ faktorom, ako sú napr. podniková kultúra, identita a filozofia. Namiesto organizačných štruktúr sa sústreďuje na práve tak naliehavé, ale nehierarchické hľadiská podpory, motivácie a empowerment. Reorganizuje vnútorné vzťahy ohľadne zodpovedností a plnenia úloh.

V najbližších rokoch bude úlohou manažéra zaviesť samoorganizujúcu dynamiku podniku a vytvoriť možnosti na presadzovanie jeho zodpovedného konania. K tomu môže dopomôcť evolučné riadenie. Jeho princípy žiadajú učenie podnikov a rozvíjajú inovatívne samotvorivé potenciály, ktoré sa nachádzajú v komplexných systémoch, na prospech podniku.

²⁰³ Rehák, Š.: Pád do evolúcie – Manažment v 21. storočí. Manažér 1996.

Priemet evolučných princípov v znalostnej spoločnosti

Teoretické koncepcie a predpoklady pre zvyšovanie intelektuálneho výkonu

Princípy znalostnej spoločnosti vyplývajú z prirodzenej schopnosti človeka učiť sa a uchovávať vedomosti v spojení s modernými informačnými technológiami a využitím znalostí, ako ekonomického zdroja pre všestranný spoločenský rozvoj.

Základné formulácie a usporiadanie podľa princípov znalostnej spoločnosti majú svoj základ v teóriách *Druckera* a *Sengeho*²⁰⁴ v koncepte učiacej sa organizácie²⁰⁵ a *Handyho*²⁰⁶ konceptu podnikateľskej organizácie ako občianskeho podniku.

Rozvoj informačných a komunikačných technológií má veľké dôsledky na spoločenský rozvoj. Na jednej strane zvyšuje produktivitu práce a prináša nové náročné požiadavky na znalosti človeka v produkčnom procese, na druhej strane ruší niektoré pracovné miesta a vytvára nesúlad medzi požiadavkami a potrebami v rámci novoutvárateľnej kvalifikačnej štruktúry v podniku. Pri porovnaní produkčných pracovísk spred niekoľkých rokov a v súčasnosti obrazne povedané stroje a zariadenia už nie sú obklopané pracovníkmi, ale pracovník je obklopaný strojmi a zariadeniami, takže sa stáva súčasťou produktivity svojou kvalifikáciou a schopnosťou používať svoje znalosti. Od masovej produkcie sa prechádza k jej fragmentácii.

Stupňovanie ľudského intelektuálneho výkonu

Osobitou formou starostlivosti o človeka je jeho intelektuálny rozvoj. S tým súvisia otázky vzťahu ľudskej a umelej inteligencie. Ako uvádza *Kelemen*, „systematickejší výskum v oblasti umelej inteligencie začal približne pred polstoročím, a to najmä vďaka iniciatíve hŕstky vtedy ešte väčšinou mladých nadšencov, z ktorých sa postupom času stali otcovia – zakladatelia a priekopníci tejto disciplíny napr. *Simona, McCarthyho, Minskyho* a ďalších“²⁰⁷

Aplikáciám umelej inteligencie sa venuje nekonečný počet vedeckých výskumov, ktorých výsledky sú publikované v odborných časopisoch. Očakával sa vplyv výpočtovej techniky na rozšírenie intelektuálnych schopností človeka. Tieto snahy sa čiastočne naplnili a stali sa ne-

²⁰⁴ Peter Michael Senge je americký vedec v odbore manažmentu prednášajúci na Massachusetts Institute of Technology (MIT). Zaslúžil sa o rozvoj konceptu učiacia sa organizácia. V roku 1990 publikoval dielo *The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organisation*. V tomto diele medzi prvými definoval teóriu, že učíť sa môžu aj organizácie, a to prostredníctvom svojich pracovníkov. V modernej teórii pre 21. storočie, ktorú nazval učiacou sa organizáciou, tvrdí, že organizácie sa učia cez jednotlivcov. Ak sa však učia iba jednotlivci v rôznych školeniach, kurzoch, tréningoch, to ešte nemusí znamenať, že sa učí organizácia. Bez jednotlivcov však nemožno hovoriť o „učení sa organizácie“. Organizácia sa učí za pochodu a v praxi. Koncept učiacia sa organizácia je jedným zo základov vedomostnej spoločnosti. Organizáciu popisuje ako dynamické systémy v procese nekonečnej adaptácie a zdokonalovania. Systémové myslenie chápe ako predpoklad rozvoja organizácií. Rozlišuje technologické komponenty, komponenty inovácie ľudského správania, ktoré nazval disciplíny. Tie tvoria súbor teórií a postupov, ktoré je potrebné naštudovať, osvojiť si ich a potom aplikovať do praxe. „Disciplína je cesta, na ktorej človek získava určité schopnosti či zručnosti. Venovať sa určitej disciplíne znamená učiť sa do konca života, pričom dokonali v nej človek nebude nikdy.“ Senge vyzdvihuje päť disciplín učiacej sa organizácie: 1. Osobné majstrovstvo, 2. Myšlienkové schémy, 3. Osobná vízia, 4. Učenie sa v kolektíve (tímové učenie sa), 5. Systémové myslenie. http://sk.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge.

²⁰⁵ Senge zaviedol všeobecný pojem „učiacia sa organizácia“. Vzhľadom na obsah pentalógie zameranej na podnik a podnikanie, už v prvom zväzku bolo nevyhnutné usporiadať a definovať v knihe uplatnenú odbornú terminológiu. Preto v ďalšom texte sa pred slovným spojením „učiacia sa organizácia“ bude uprednostnené slovné spojenie „učiaci sa podnik“.

²⁰⁶ Charles Handy je autorom myšlienky o profesionálnom jadre pracovníkov. Uvažuje aj s externými pracovníkmi a pracovníkmi na čiastočnú pracovnú dobu (part-time/temporary) a rutinnými pracovníkmi.

²⁰⁷ Kelemen, J. – Popper, M.: *Expertné systémy*. Alfa, Bratislava 1989.

Hillis W. D.	Konstruktér a programátor jedného z najvýkonnejších paralelných počítačov dvadsiateho storočia. „Pomerne všeobecné posuny v široko chápanej kultúre, ktoré nastali následkom toho, že počítače sa dostali do širšieho spoločenského povedomia a že ich funkcie sa začali odrážať a priamo aj využívať, napr. v oblasti umeleckej tvorby, teda v užšie chápanej kultúre.“ ²⁰⁹
Susan Sontagová	Zaoberá sa novou senzibilitou kultúry. Uvažuje o premene vzťahu dvoch tradične oddelených kultúr, literárno-umeleckej kultúry a vedeckej kultúry a postupnom stieraní rozdielov medzi nimi. ²¹⁰ Podľa <i>Sontagovej</i> dnešné umenie je osobitvo vo svojom príklone k chladu a odmietaniu toho, čo považuje za sentimentalitu. Vo svojom zmysle pre „výskum“ a „problémy“ je bližšie k duchu vedy než staromódne-mu chápaniu umenia. ²¹¹ <i>Sontagová</i> celospoločenské zmeny charakterizuje: „...vedecká kultúra a príchod stroja sa zastaviť nedá.“ ²¹² Zmeny v charaktere umeleckej tvorby tak dáva do spojitosti s vývojom vedy a techniky a s ich vplyvom na našu kultúru ako celok a pokračuje: „... Umelecké diela a sociálne formy života sa navzájom zrkadlia a vo vzájomnej závislosti sa premieňajú.“ ²¹³
Marcel Duchamp	„Umenie je to posledné, čo ostáva ľuďom, ktorí nechcú prenechať posledné slovo vede.“ ²¹⁴ <i>Duchamp</i> ďalej pracoval výhradne s objektmi, ktoré sa obracali nie k očiam diváka, ale k jeho intelektu. Tak napr. v parížskom ateliéri si nechal namontovať vidlicu z bicykla pripevnenú ku stoličke. „Tešil som sa, keď sa na to pozriem, jednoducho sa mi to páči tak, ako pohľad na tancujúce plamene v krbe.“
Sherry Turkleová	Využívanie výpočtovej techniky ako prostriedku na spracovanie informácií viedlo k pretransformovaniu očakávania postupného prepojenia výpočtovej techniky s fyzickými telami ľudí a charakteristické pre tieto úvahy je spájanie s očakávaniami „rozšírenia“ tela prostriedkami výpočtovej techniky či pokročilej robotiky. „...rozšírenia“, ktoré by umožňovalo nové spôsoby interakcií ľudí navzájom a aj ľudí so strojmi. ²¹⁵
Theodor H. Nelson	Príkladom interaktivity, ktorú ponúkli nové možnosti využívania výpočtovej techniky v oblasti umeleckej tvorby je napr. koncept hypertextu. ²¹⁶ Rozumie sa systém počítačového textu, ktorý umožňuje užívateľovi prístup k textovej informácii a jeho rozšírenie o súvisiaci text. <i>Nelson</i> však dáva prednosť používaniu pojmu „hypertext“ pre systémy, ktoré zahŕňajú aj iné médiá, napr. grafiku, video, zvuk a animáciu. (Čím do určitej miery významovo dáva do súvisu ekvivalentné pojmy hypertext a hypermédium.) ²¹⁷ Virtuálnu formu existencie hypertextu označuje <i>Nelson</i> výrazom perplex a má na mysli „zmes rôznych položiek a vzťahov, faktov, názorov, výrokov a stanovísk, ktoré si môžu navzájom mnohými rôznymi spôsobmi odporovať.“ ²¹⁸
George P. Landow	<i>Nelsonom</i> uvedený hypertext nazýva metatextom a <i>Nelson</i> docuversom (pojem vznikol zo spojení slov document a universer). ²¹⁹
Roland Barthes	Opisuje svoju predstavu ideálneho textu, ktorá presne vystihuje charakter usporiadania hypertextu: „V takom texte je mnoho prepojených sietí. Tento text je galaxiou označujúcich, a nie štruktúrou označovaných; nemá začiatok; je reverzibilný; prístupovať k nemu môžeme z niekoľkých miest, z ktorých ani jedno nie je možné autoritatívne vyhlásiť za hlavné, kódy, ktoré oživuje, siahajú kam len oko dovidí, sú neurčitelné; významové systémy sa tohto absolútne plurálneho textu môžu zmocniť, ale ich počet nie je nikdy konečný, pretože vyplýva z nekonečnosti jazyka.“ ²²⁰
Katherine Haylesová	Píše, že podmienkou všeobecného rozšírenia a akceptácie jej konceptu v našej kultúre bolo prijatie z premis kybernetiky vychádzajúceho vymedzenia človeka ako určitého špecifického druhu stroja spracúvajúceho informácie, s vlastnosťami v podstate podobnými iným druhom výpočtových systémov, najmä inteligentným počítačom a robotom. ²²¹ Kybernetický diskurz totiž nerozlišuje medzi organickými, anorganickými, umelými, prirodzenými či spoločenskými systémami, alebo ich aspoň chápe ako navzájom analogické systémy. Telo sa v tomto diskurze ocitá v podobe svojej virtualizácie, alebo absencie, teda fakticky mizne.
Arthur Kroker	Trend akceptujúci premisy kybernetiky vyvrcholil v priebehu deväťdesiatych rokov 20. storočia, v dobe, o ktorej <i>Arthur Kroker</i> píše ako o „flesh-eating 90s“. ²²² Kybernetika od čias svojej konštitúcie <i>Norbetom Wienerom</i> ²²³ v roku 1948 zásadným spôsobom ovplyvnila výskum rozhrania človek/stroj, čo viedlo v šesťdesiatych rokoch minulého storočia k vytvoreniu neologizmu kyborg (zloženiny slov kyberneticky a organizmus) a jeho zavedeniu do úvah o symbiotickej existencii človeka a stroja.
Manfred E. Clymes a Nathan S. Klin	Autori pripomínajú, že v procese vývoja kybernetiky a na ňu nadväzujúcich disciplín – informatiky, umelej inteligencie, umelého života alebo pokročilej robotiky – môžeme pozorovať narastajúci záujem o interakcie človeka a digitálnych informačných médií. Od problematiky adaptácie človeka na extrémne stavy jeho vonkajšieho prostredia, napr. vo vesmíre, sa tak ťažisko záujmu presunulo smerom k možnostiam adaptácie ľudského organizmu na digitálne prostredie počítačových sietí. S týmto procesom súvisí aj vývoj figúry kyborga, teda predstavy ľudského organizmu prispôbeného pobytu v dátovom prostredí, smerom k predstave ľudskej existencie ako „human information“. ²²⁴
Norbort Wiener	Na konceptuálnej úrovni sa viedli diskusie, k niečomu, čo môžeme označiť ako zmiznutie či virtualizácia tela cestou splynutia ľudského organizmu s dátovým prostredím.

Sherry Turkleová	Už spomenutá autorka zvažuje realistikosť ďalšieho kroku na ceste, ktorú pomerne presne vytýčili viaceré predpovede. Na tému citových a sexuálnych vzťahov ľudí s robotmi. ²²⁵ <i>Turkleová</i> skúma, ako prístroje a online profily menia význam medziludzského vzťahu a komunikácie – a vyzýva nás, aby sme sa hlbšie zamysleli nad novými druhmi vzťahov, ktoré by sme chceli mať.
David Levy	Predkladá pomerne neočakávané tvrdenie: „Roboty zmenia ľudské pojmy láska a sexualita. Neponúkam myšlienku, že by väčšina ľudstva v budúcnosti zanevrela na lásku a sex s ľuďmi v prospech takýchto vzťahov s robotmi. Čo sa mi však javí ako odôvodnené a nanajvýš pravdepodobné – nie, radšej nevyhnutné – je, že mnoho ľudí rozšíri svoj horizont lásky a sexu učením sa, experimentovaním a vychutnávaním nových podôb vzťahov, ktoré budú umožnené a vychutnávateľné prostredníctvom vysoko sofistikovaných humanoidných robotov.“ ²²⁶
Mark Hansen	Zaoberá sa priamymi vplyvmi niektorých smerov pokročilej informatiky na utváranie umeleckej tvorby, najmä v oblasti výtvarného a multimediálneho umenia. ²²⁷ Zvlášť sa venoval štúdiu senzorových sietí. Pracuje s dátami prostredníctvom algoritmu výpočtu a vizualizácie. Okrem jeho technického diela, má aktívnu umeleckú prax, zahŕňajúcu prezentáciu dát pre verejnosť.
Kevin Warwick	Opisuje prípravu a uskutočnenie experimentu, pri ktorom bolo <i>Warwickovo</i> telo pomocou informačnej a komunikačnej techniky v priamom prepojení s počítačom, resp. prostredníctvom počítača s telom jeho manželky, čo umožnilo vykonať v dejinách človeka v podstate prvé experimenty s javmi pripomínajúcimi telepatiu. ²²⁸

Tab. 7.1 Názorový diskurz o význame a perspektívach moderných komunikačných a informačných technológií využitelných v prospech človeka

zanedbateľnou súčasťou technologického pokroku, ktorý neustáva a neustále prináša nové objavy a perspektívy.

Podrobný výklad vývoja v historickom rámci podávajú *Kelemen* a *Horáková*.²⁰⁸ Mnohé súvislosti sú zrejme z každodennej praxe, problematika je v odborných spisoch často opakovaná a autormi navzájom citovaná. Tabuľka 7.1 stručne uvádza autorov tak, ako ich vymenúvajú horeuvedení autori.

²⁰⁸ Kelemen, J. a kol.: Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008.

²⁰⁹ Hillis, W. D.: Communications of the ACM – How the Virtual Inspires the Real, Magazine 2002, s. 13.

²¹⁰ Horáková, J. – Kelemen, J.: Robot – stroj a metafora 20. století. In.: Mařík, V. a kol.: Umělá inteligence 5. Praha, Academia 2007, s. 43 – 74.

²¹¹ Sontagová, S.: Jedna kultura a nová senzibilita In.: Vaněk, J. – Holub, M.: Umění ve století vědy. Praha, Mladá fronta 1988, s. 216).

²¹² Tamže.

²¹³ Tamže.

²¹⁴ Liška, P. M.: Duchamp začíná tam, kde ostatní končí. In.: Katalóg k výstavě Marcel Duchamp. Brno, Moravská galerie 2000.

²¹⁵ Turkle, S.: Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet. New York, Simon and Schuster 1995.

²¹⁶ Horáková, J.: Hypertext-Index a symbol postmoderního diskurzu; počítačová hra jako postmoderní divadlo; Performance art v kybernetickém prostoru postmoderní fáze vědy, technologie umění. Toronto Slavic Quarterly, Toronto, University of Toronto 2003.

²¹⁷ Nelson, H. T.: The Report on, and of, Project Xanadu Concerning Word Processing, Electronic Publishing, Hypertext, Thinkertoys, Tomorrow's Intellectual Revolution, and Certain Other Topics Including Knowledge, Education and Freedom. Sausalito, Mindful Press 1992.

²¹⁸ Theodor Holm Nelson, americký sociológ, filozof a priekopník v oblasti informačných technológií. V roku 1963 prvýkrát použil termín „hypertext“ a uverejnil ho v roku 1965. Treba mu tiež pripísať prvé použitie slov HyperMedia, virtuality, intervingularita a teledidionika. Hlavným bodom jeho diela bolo vyrobiť počítače ľahko dostupné bežným ľuďom. Jeho heslo je: „Užívateľské prostredie by malo byť tak jednoduché, že začiatočník v núdzi mu porozumie počas desiatich sekúnd“.

²¹⁹ Tamže.

²²⁰ Barthes, R.: Rozkoš z textu. Praha, Triáda, 2007.

²²¹ Hayles, K. N.: How We Became Posthuman: Virtual Bodies in Cybernetics, Literature and Informatics, Chicago, The University of Chicago Press 1999.

²²² Kroker, A. – Kroker, M.: Hacking the Future Stories for the Flesh-Eating 90's. New York, New World Perspectives 1996.

²²³ Wiener, N.: Cybernetics. Scientific American 179, 1948, s. 14 – 18.

²²⁴ Clynes, M. E. – Kline, N. S.: Cyborg and Space. Astronautics, September 1960, s. 26 – 76.

²²⁵ Turkle, S.: Life on the Screen: Identity in the Age of the Internet. Literature and History, 6, 1997, s. 117 – 118.

²²⁶ Levy, D. A.: Tools of Critical Thinking: Metathoughts for Psychology. Boston, Allyn & Bacon 1997.

²²⁷ Mark, B. N. Hansen : New Philosophy for New Media. Cambridge, MIT Press 2004.

²²⁸ Warwick, K.: I, Cyborg. Champaign, University of Illinois Press 2004.

Uvedený prehľad je iba rámcový, naznačujúci priebeh vývoja a miesto, ktoré spoločnosť tejto oblasti v danom období pripisuje.

Rozlíšenie stupňov intelektuálneho výkonu

Ľudská inteligencia sa rozvíjala schopnosťou odpozorovať zručnosti, ktoré človek videl vo výkonoch iných, a napodobovať ich. Obrovským impulzom pre zvýšenie efektívnosti odpozorovania sa stal nepochybne jazyk.

Jazyková komunikácia viedla k zefektívneniu odpozorovania – umožňovala klásť otázky a dopĺňať poznatky. Výhodou sa stala možnosť určitého stupňa „konzervovania“ poznania medzi generáciami. Nasledoval vývoj postupne od kalkulačky (*Pascalov stroj*) až po počítače súčasnosti. Tie sú schopné pamätať si a využívať obrovský počet postupov riešení (programov) na riešenie najrozmanitejších typov problémov a dokonca sa aj rozhodovať, kedy ktorý postup použiť.²²⁹

Prvý stupeň intelektuálneho výkonu

Možnosť záznamu poznania predstavuje prvý stupeň intelektuálneho výkonu. Predpoklad jeho vzniku vidíme v nevyhnutnosti existencie hovoreného jazyka a verbálnej komunikácie. Jeho hornou hranicou je kapacita individuálnej ľudskej pamäti. Každý člen spoločnosti môže vedieť iba koľko sa naučí z vlastnej skúsenosti, koľko mu dokážu porozprávať iní a koľko si dokáže zapamätať. Nasledoval vývoj postupne od kalkulačky (*Pascalov stroj*) až po počítače súčasnosti. Tie sú schopné pamätať si a využívať obrovský počet postupov riešení (programov) na riešenie najrozmanitejších typov problémov a dokonca sa aj rozhodovať, kedy ktorý postup použiť.

Rýchlosť kombinovaná s presnosťou ostala fakticky motívom na rozvoj výpočtovej techniky dodnes. K týmto dvom faktorom sa pripojil fascinujúci proces miniaturizácie. Všestranný pokrok a zvyšovanie výkonu výpočtovej techniky znásobený novými možnosťami telekomunikačnej techniky viedol k vytvoreniu celosvetovej počítačovej siete a k možnostiam jej veľmi jednoduchého využitia, zreteľnou súčasťou posunu ľudských intelektuálnych schopností.

Druhý stupeň inteligencie

Môžeme ho charakterizovať technickými možnosťami ľudstva zaznamenávať údaje (dáta) a ich kontextualizované, zovšeobecnené súvislosti, teda poznatky, ich deklarováním na technických nosičoch (bez ohľadu na to, či tým nosičom je papier alebo sofistikovanejšie pamäťové médium) a hromadne ich spracúvať zapamätanými presnými, jednoznačnými, konečnými a v priebehu spracovania nemennými postupmi (bez ohľadu na to, či tieto postupy sa usku-točujú v nervovej sústave ľudí alebo v hardvéri počítačov), teda v zásade algoritmicke.

Súbežne s konštrukciou stále výkonnejších počítačov a rozvojom teoretickej informatiky, sa dospelo k tzv. „digitálnej revolúcii“.

²²⁹ Problematika je opísaná v obrovskom množstve vedeckých, vedecko – popularizačných článkoch, knižných publikáciách a odborných článkoch, filmových dokumentoch, ale i celovečerných filmoch často s rozletom fantázie autorov. V tejto knihe sa obmedzíme iba na náčrt problematiky so zámerom aj v tejto oblasti neznalého odborníka uviesť do reálneho pochopenia zjednodušene podaných relevantných informácií, ktoré napomôžu preklenúť vytvorený vzťah medzi historicky ponímaným opisom vplyvu nových objavov na spoločenský rozvoj a súčasnou realitou s náčrtom predpokladov ďalšieho vývoja znalostnej spoločnosti. Základom zosťručeného opisu sú osobné konzultácie a s láskavým súhlasom použité vybrané tézy z knižných publikácií popredného slovenského experta Jozefa Kelemena. (Kelemen, J. a kolektív: Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008., a ďalšie).

Iniciovala významné spoločenské zmeny s veľmi citelnými dôsledkami prejavujúcimi sa predovšetkým v podobe spoločenského fenoménu, ktorý vysvetľuje Rankov.²³⁰ Vzniká informačná spoločnosť.

Symptomatikým pre toto obdobie je postupný posun v chápaní významu pojmu výpočet. Výpočet začal chápať ako proces komunikácie informácie, a teda aj ako proces interakcie medzi počítačom a človekom. Tento posun spočíval v tom, že výpočtová technika sa začala používať v prevažnej miere na spracúvanie údajov aj iných, než číselných. Koniec storočia bol poznamenaný globálnym a veľmi impozantným nástupom počítačových sietí.

²³⁰ Rankov, P.: Informačná spoločnosť: perspektívy, problémy, paradoxy. Levice, LCA 2006.

Smerovanie k megainteligencii

Hranice teórie myslenia a jej využiteľnosť v celospoločenskom rámci, predpoklady a obmedzenia

Podrobnejší prienik do štúdia tejto problematiky nachádzame vo viacerých prácach *Kelemen*.²³¹ Potvrdzuje názor, že „aj jednotliví ľudia vstupujú do kontaktov a môžeme pripustiť, že z týchto kontaktov môže (samovoľne) vyvstávať (emergovať) inteligencia, ktorú napr. *Spärck*²³² nazýva kolektívna inteligencia. *Kelemen* poukazuje aj na to, že na úrovni experimentov s kolektívmi umelo vytvorených autonómnych tímov ekonomickými agentmi skúmal problematiku *Epstein* a *Axtell*²³³ a v trochu jednoduchšej podobe napr. *Resnick*.²³⁴ Určitými aspektmi kultúrnych reflexií, najmä vývojom kulturologickej podoby vzťahu človek – stroj (predovšetkým v priebehu 20. storočia), sa trochu podrobnejšie zaoberajú *Horáková* a *Kelemen*.²³⁵

Tretí stupeň inteligencie

Tretí stupeň inteligencie vznikol efektívnou súčinnosťou ľudí a ľudských kolektívov s kolektívmi umelo vytvorených inteligentných systémov.

Rozmanitosť oblastí, kde sa dnes účinne aplikujú výsledky umelej inteligencie, je teda úctyhodná.²³⁶ Aplikáciám umelej inteligencie sa venujú desiatky odborných časopisov a veľkých medzinárodných vedeckých konferencií, ročne vychádzajú desiatky prác predstavujúcich nové prístupy a výsledky a nepochybné desiatky nových prístupov sa objavujú a ostávajú po určitý čas v režime utajenia. Toto všetko má za následok intenzívnejší pocit, že inovácie tohto druhu budú mať, a možno už i majú neignorovateľný vplyv na vznik novej spoločenskej situácie.

Spoločenstvo racionálnych agentov

Na prvý pohľad sa toto označenie akosi vymyká spod návykovej terminológie v oblasti riadenia podnikov, či dokonca riadenia znalostí, aj keď odvodený termín „agentúry“ sa bežne používa. Zásadnejšie výhrady mal napr. aj *Newell*.²³⁷ Nesúhlasil s tým, že: „spoločenstvo racionálnych agentov môže produkovať vyššiu úroveň racionality, než je len suma racionality jej členov.“ Dôkazy, že je tomu inak, poskytuje tzv. sociálna teória mysle, ktorú osvetľuje *Minsky*.²³⁸ Poukazuje na to, že budovať teóriu mysle možno pomocou jednoduchých aktívnych (výpočtov uskutočniteľných) jednotiek, tzv. agentov. Ale aby sa predišlo nedorozumeniu, táto teó-

²³¹ Už na viacerých miestach tejto publikácie citovaný autor. Bližší opis nájde čitateľ v knihe Kapitoly o znalostnej spoločnosti.

²³² Spärck, J.: Collective Intelligence. In.: IEEE Intelligent Systems 21, No.3, 2006.

²³³ Tamže.

²³⁴ Resnick, M.: Turtles, and Traffic Jams – Exploration in Massively Parallel Micoorlds. Cambridge, MIT Press 1994.

²³⁵ Horáková, J. – Kelemen, J.: Robot – stroj alebo metafora 20. století. In.: Mařík, V a kol.: Umělá inteligence 5. Praha, Academia 2007, s. 43 – 74.

²³⁶ Aplikácie sa týkajú napr. automatizácie generovania atómových štruktúr proteínových makromolekúl z dát o trojdimenzionálnej elektrónovej hustote získanej metódami röntgenovej kryštalografie pomocou systému TEXTAL. System NESTA (NASA Engineering Shuttle Telemetry Agent) preveruje technické systémy amerických raketoplánov pre odborníkov z Kennedyho vesmírneho strediska NASA. Ďalšie články predstavujú automatizovaný systém uzatvárania poisťných zmlúv používaný v poisťovacej spoločnosti Genworth Financial, patriacej medzi najstaršie a najväčšie poisťovacie inštitúcie na svete, multiagentový inteligentný systém pre optimalizáciu operácií distribučného systému elektrickej energie, multiagentový simulátor na prípravu policajtov a automatický generátor taktík pre niektoré druhy počítačových hier.

²³⁷ Newell, A.: Unified Theories of Cognition. Cambridge, Harvard University Press 1990.

²³⁸ Minsky, M.: Society of Mind. New York, Simon & Schuster 1986.

ria netvrdí, že by budovanie stále zložitejších systémov z jednoduchých agentov musel robiť výhradne človek.

Kolektívna inteligencia

Nové spôsoby spracúvania informácií a vykonávania výpočtov v ostatných rokoch postupne objavuje teoretická informatika. Ako zdôrazňuje *Kelemen*, „prekračujú hranicu tzv. turingovskej vypočítateľnosti, ktorá bola donedávna považovaná, v rámci tzv. *Churchovej* a *Turingovej* hypotézy, za technickými prostriedkami neprekonateľnú hranicu vypočítateľnosti. Majú schopnosť vykonávať tzv. „hypervýpočty“.²³⁹ Odborne veľmi nepresne povedané, ale pravdivé, je nasledujúce tvrdenie: Postupne sa darí dokazovať, že napr. počítačové siete dokážu za istých okolností vykazovať výpočtovú silu presahujúcu sumu schopnosti tradičných počítačov, z ktorých sú postavené“.²⁴⁰

Niektoré aplikácie už pred takmer dvomi desaťročiami vo svojich prácach popísali *Kelemen* a *Liday*.²⁴¹ Ich aplikácie preukázali možnosť prekračovať niektoré psychické alebo motorické ohraničenia človeka. Už samotný fakt, že umožňujú rozhodovať sa za omnoho kratší čas a na základe omnoho väčšieho počtu údajov, než je to schopný urobiť človek, má pre rozvoj umelej inteligencie mimoriadny význam a za určitých okolností dokonca môže znamenať prekonanie ľudských obmedzení i v oblasti poznávania. Ako z ďalšieho vyplýva, „efektívne metódy dolovania z dát môžu prispieť k objaveniu takých poznatkov, ktoré by na základe obmedzených skúseností jednotlivcov a ich obmedzenej doby na výskum boli neobjaviteľné“.²⁴²

Znalostné inžinierstvo

Špecifickým spôsobom práce so znalosťami v spojitosti s konštrukciou znalostných systémov je aktivita spojená s „prevodom“ sústavy jednotlivých poznakov synergeticky vytvárajúcich znalosť určitej oblasti profesionálnej duševnej práce do podoby reprezentačných štruktúr, ktoré môžu využívať znalostné systémy. Ide teda v podstate o reprezentáciu ľudských poznatkov pomocou niektorého spomedzi prostriedkov symbolickej reprezentácie poznatkov, o ktorých už bola zmienka. Tejto vysoko profesionálnej aktivite znalostných pracovníkov sa obvykle hovorí znalostné inžinierstvo (angl. knowledge engineering). Je to aktivita veľmi blízka tvorbe znalostných systémov a aj znalostnému riadeniu. Z prvej oblasti predpokladá zvládnutie reprezentačných a často vrátane práce s poznatkami poznamenanými neurčitostami (angl. uncertainty) . Z druhej strany ide o zvládnutie správneho pochopenia a organizovania poznatkov do znalostných celkov, umožňujúcich svojim obsahom riešenie netriviálnych odborných problémov. Vytvorenie početnej a špecifickej kategórie znalostných pracovníkov je teda ďalším z prirodzených a preto očakávateľných predpokladov nástupu znalostnej spoločnosti.

²³⁹ Eberbach, E.: On Expressiveness of Evolutionary Computation: Is EC Algorithmic? World Congress on Computational Intelligence (WCCI), Honolulu 2002.

²⁴⁰ Kelemen, J.: Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008.

²⁴¹ Kelemen, J. – Liday, M.: Expertné systémy. Bratislava, vydavateľstvo SOFA 1996.

²⁴² Kelemen, J. a kol.: Pozvanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2007.

Kvalita človeka znalostnej spoločnosti

Nielen produkcia nových znalostí, ale aj stále sa zdokonaľujúce technológie si vyžadujú pripravenosť a kvalitu človeka znalostnej spoločnosti. Politické stratégie jednotlivých krajín sa v tomto zmysle sústreďujú na rozvoj človeka. Predpokladané zmeny životných podmienok, ekonomika, a spôsob existencie v znalostnej spoločnosti zároveň vyvolávajú otázku, aký by mal byť človek informačnej a znalostnej spoločnosti. Konkrétne treba vedieť, aké schopnosti by mal mať človek a ako môže takéto schopnosti získať. Je to teda otázka obsahu a spôsobu prípravy človeka pre znalostnú spoločnosť. V prvom rade je podstatné zvážiť spôsob prípravy človeka s cieľom dosiahnuť rozvoj tých schopností a predpokladov, ktoré umožňujú človeku pracovať so znalosťami. Tzn. rozvíjať poznávacie a intelektuálne kompetencie ľudí. Človek znalostnej spoločnosti musí byť schopný nové poznatky absorbovať, rozumieť im, analyzovať ich, hodnotiť a kombinovať, vhodne spájať informácie z rozličných zdrojov, uvažovať o rôznych interpretáciách, kvalifikovane komunikovať. A v konečnom dôsledku zo známych informácií vytvárať úplne nové informácie a inovatívne riešenia.

Na kvalitu života sa nazerá cez široký rámec rozvíjajúci človeka aj prostredníctvom jeho záujmov a potrieb. Nosnými prvkami kvality života je: **1.** starostlivosť o zdravie, **2.** tvorba zdravého a estetického životného prostredia, **3.** tvorba žiaducej kvality environmentálneho prostredia, **4.** možnosti spolutvorby kultúrneho prostredia a zapojenia sa do kultúrno-realizačných aktivít, **5.** starostlivosť o deti a starších ľudí, **6.** optimálny rozvoj obcí a miest, **7.** etické a morálne správanie sa ľudí a **8.** rozvíjanie dobrých medziľudských vzťahov, vzájomného pochopenia a spolunažívania.

Znalostná spoločnosť, ekonomika a manažment

Pozrime sa teraz na to, čo znamená dosiahnutie tretej úrovne inteligencie všeobecne pre ďalšie smerovanie civilizácie nášho typu. Pri opise prvých dvoch stupňov inteligencie sa ukázalo, že sa vzájomne odlišovali predovšetkým v tom, že zatiaľ čo na 1. stupni bolo ľudské poznanie sprostredkované hovoreným slovom, na 2. stupni bolo fixované pomocou rozmanitých, umelo vytvorených nosičov, počnúc hlinenými tabuľkami až po pamäťové média dnešných počítačov.

Tieto prostriedky – až na malé výnimky, keď sa podarilo deklaratívne fixovať aj algoritmy a časom proceduralizovať ich vykonávanie pomocou výpočtovej techniky – neposkytovali možnosť využívať poznatky iným spôsobom než tak, že si ich ľudia osvojili a potom pomocou nich riešili svoje problémy. Umelo vytvorené inteligentné znalostne systémy však umožňujú nechať poznatky „fungovať bez toho, aby sme ich najprv museli dostať do nášho ľudského vedomia.“ Presne tento moment oddeľuje zreteľne prvé dve úrovne inteligencie od tretej, ktorú považujeme za charakteristickú pre to, čo nazývame znalostnou spoločnosťou.

Dejiny ľudskej kultúry sa takto rozložila zhruba na tri úseky, ktoré označíme ako doba predliterárnej inteligencie, doba literárnej inteligencie a doba umelej inteligencie. Nový stav má nepochybne ďalekosiahle dôsledky na charakter fungovania a riadenia spoločnosti, počnúc jej všeobecnou kultúrou, novými cieľmi vzdelávania, novej podoby umenia.

V novom kontexte znalostnej spoločnosti, ktorý sme sa pokúsili načrtnúť, sa dnes začínajú pomerne často používať (stavajú sa dokonca trochu módnymi) pojmy znalostná ekonomika a znalostný manažment. Preto im venujeme aspoň niekoľko riadkov.

Z toho, čo sme doteraz uviedli, sa význam slovného spojenia znalostná ekonomika dá definovať pomerne stručne a domnievame sa, že aj dostatočne presne:

Znalostná ekonomika je ekonomikou znalostnej spoločnosti. Slovné spojenie "znalostné riadenie" môže nadobúdať rozmanité významy. V najširšom význame, ktorý sa však dosiaľ dostatočne neetabloval predovšetkým preto, že ekonomicky a politicky krátkodobo aktuálnejšími sú zúženejšie pohľady, môžeme konštatovať, že znalostné riadenie je cieľavedomé usmerňovanie fungovania znalostnej spoločnosti. Toto vymedzenie necháva dostatok priestoru zaoberať sa čiastkovými prípadmi znalostného riadenia, napr. znalostným riadením v ekonomike, kultúre, školstve a vzdelávaní a pod.

V súčasnosti sa však pod znalostným riadením najčastejšie rozumie znalostné riadenie ekonomických subjektov. V takomto kontexte sa rozoznávajú doteraz dve podstatné vývojové štádia, tzv. „generácie“ znalostného riadenia. V rámci znalostného riadenia 1. generácie bola pozornosť, zhruba povedané, sústredená predovšetkým na vytvorenie vhodných organizačných a technických podmienok zdieľania poznatkov a znalostí, ktoré má konkrétny ekonomický subjekt (alebo inštitúcia) k dispozícii. Znalostné riadenie 2. generácie dáva, stručne sformulované, priestor a usmerňuje pozornosť manažérov aj na odhaľovanie a usmerňovanie vytvárania nových poznatkov a znalostí.

Môžeme teda konštatovať, že znalostná spoločnosť, premietnutá do mnohých zložiek bytia ľudskej spoločnosti je prirodzeným pokračovaním v postupnosti spoločensko-kultúrnych „zdvihov“, o ktorých sme sa zmienili a samozrejme, aj mnohých ďalších.

Tento typ spoločnosti nastupuje ako dôsledok vedecko-technického rozvoja predchádzajúcich foriem spoločnosti západného typu v priebehu predchádzajúcich dvoch storočí, bezprostredne po informačnej spoločnosti. Jej nástup bude znamenať podstatné zmeny v mnohých oblastiach. Najčastejšie sa v tejto spojitosti, zo zrejmých príčin, spomína ekonomika. Práve v tejto oblasti musíme byť na jej nástup pripravení predovšetkým vzdelanosťou ľudí. Nová gramotnosť sa totiž stane práve takou nevyhnutnosťou, akou sa stala tá, ktorá bola obvyklá pre vstup každého jednotlivca do literárnej spoločnosti. Musíme nájsť aj efektívne spôsoby podpory úsilí o hľadanie a nájdenie nových zdrojov ďalšieho ekonomického rozvoja znalostnej spoločnosti. Ako sme spomenuli, týmito novými zdrojmi boli a aj ostanú znalosti. Preto podpora ich objavovania, veda, výskum a vývoj, by mali byť reálnymi prioritami znalostnej spoločnosti.

Nepotrvá totiž dlho doba, keď ekonomickou výhodou krajín, akou je aj Slovensko, bude lacná pracovná sila. Už dnes začínajú tieto krajiny pociťovať nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Takej, na ktorej bude stáť a v niektorých oblastiach sveta nepochybne vďaka nej prosperovať, znalostná spoločnosť.



(explicitné znalosti sú artikulované pomocou predstáv, symbolov a jazyka), **3.** rutinné znalostné aktíva (tacitné znalosti sa stávajú rutinou a sú používané v činnostiach), **4.** systematicky usporiadané znalostné aktíva (systematicky triedené explicitné znalosti – dokumenty, manuály, databázy). Tvorba novej znalosti zo znalostného aktíva sa delí na tri fázy. V prvej fáze definujeme problém, ktorý ideme riešiť a znalosti, ktoré k tomu potrebujeme. Problémy definujeme dosť všeobecne a zvyšujeme tým znalostný potenciál firmy. Cieľom druhej fázy je selekcia relevantných znalostí. V tretej fáze aplikujeme vybrané znalostné aktíva.

Definície znalostí a ich základné vymedzenie

Údaje, informácie, poznatky, vedomosti a znalosti

Je náročné sa rozhodnúť, ktorá zo stoviek existujúcich definícií znalosti najlepšie vystihuje skúmanú problematiku.²⁴⁵ O upresnenie a presnejšiu charakteristiku sa vo svojich prácach snažia napr. *Wiig*,²⁴⁶ *Beckman*²⁴⁷ a ďalší autori. Dôležitá a veľmi rozšírená je definícia a klasifikácia znalostí od *Polanyiho*,²⁴⁸ ktorý rozdelil znalosti do dvoch základných typov: na explicitné (explicit) a neformulované (tacit) znalosti. K tomu sa vyjadrujú *Duffy*²⁴⁹ a *Hippel*²⁵⁰ a zdôrazňujú, že explicitné znalosti je ľahšie formalizovať a dokumentovať. Je ich relatívne ľahké zaznamenať a následne zdieľať pomocou informačných a komunikačných technológií. Neformulované znalosti sú však obsiahnuté iba v ľudskej myslí, v správaní jedinca a jeho predstavách. Preto *Turban*, *Nonaka*, a *Takeuchi* tvrdia, že je ťažké ich formalizovať a komunikovať alebo ako dodáva *Polanyi*,²⁵¹ je nemožné transformovať ich do explicitnej podoby.

V praxi často dochádza k premiešavaniu pojmov a nepresnostiam dokonca aj v odbornej literatúre. Prvý problém nastáva pri použití slov dáta, resp údaje. Za základné rozlíšenie môže- me považovať nasledujúce vysvetlenie:²⁵²

- 1. Dáta.** Ak sú za východiskový bod definícií zvolené znaky, potom dáta možno definovať ako „súbor znakov a symbolov prepojených syntaxom“. Iné definície charakterizujú dáta ako údaje alebo iné informácie pochádzajúce spravidla z reálneho sveta alebo z výsledkov experimentu, ktoré sú zozbierané pre následné skúmanie a zobrazovanie v podobe grafov, diagramov a tabuliek. Informácie vznikajú z dát vtedy, keď sa tieto dáta interpretujú v určitom kontexte, nadobúdajú relevantný význam pre prijímateľa a modifikujú jeho očakávania a správanie. Lux a Peske charakterizujú informácie ako „podmnožinu dát, ktorá je vyselektovaná na základe určitého kontextu a dá sa s ňou disponovať“.²⁵³

²⁴⁵ Ako sa ukáže v ďalšom opise klasifikácií, veľmi často dochádza k zámene termínov vedomosti a znalosti. Pre zjednotenie pochopenia obsahu problematiky týkajúcej sa predovšetkým znalostného riadenia, či riadenia znalostí v tomto štádiu sa obmedzíme na prednostné používanie termínu znalosť, znalostný, atď. Hlbšie pochopenie súvislostí umožní výklad v ďalšom pojednávaní v príslušných kapitolách tejto publikácie.

²⁴⁶ Wiig, K.: Knowledge Management Foundation. <http://www.getcited.org/pub/100083875>.

²⁴⁷ Beckman, T. J.: A Methodology for Knowledge Management. Banff. Canada: International Association of Science and Technology for Development (IASTED), AI and Soft Computing Conference, 1997.

²⁴⁸ Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. New York, Doubleday and Company 1966.

²⁴⁹ Duffy, J.: Knowledge management: To be or not to be? *Information Management Journal*, 2000, roč. 34, č. 1, s. 64 – 67.

²⁵⁰ Hippel, E.: Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implication for Innovation. *Management Science*, roč. 40, č. 4, 1994, s. 429 – 439.

²⁵¹ Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. New York, Doubleday and Company 1966.

²⁵² Davenport, T. – Prusak, L.: *Working knowledge: How organizations manage what They Know*. Boston, Harvard Business School Press 1998, s. 115.

²⁵³ Lux, Ch., – Peske T.: *Competitive Intelligence und Wirtschaftsspionage: Analyse – Praxis – Strategie*. Wiesbaden, Springer Gabler 2002.

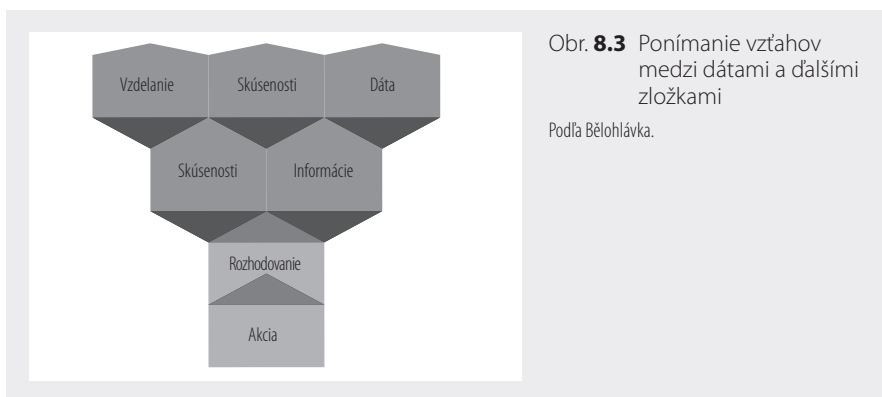
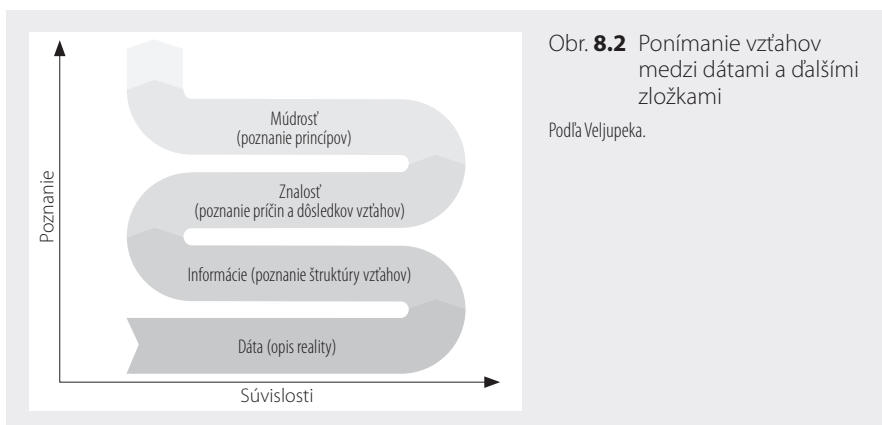
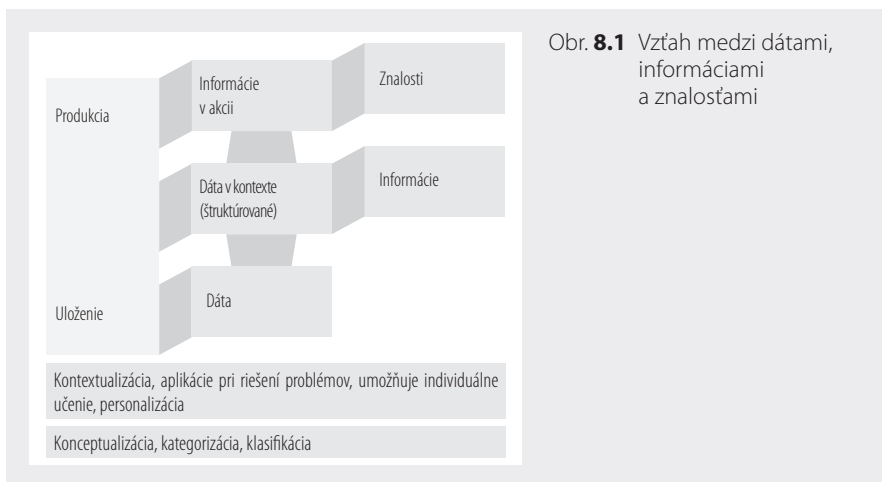
2. **Údaje.** Všetko, čo sa dá monitorovať zmyslami. Sú to objektívne fakty o udalostiach, alebo sú to nejaké postupnosti znakov. Údaje môžeme kvantitatívne ohodnocovať, napr. pomocou nákladov na ich získanie, rýchlosti potrebnej na ich získanie, alebo kapacity dát, ktoré máme v danej chvíli k dispozícii. Údaje majú objektívny charakter, a teda existujú nezávisle od ľudského vedomia. Aby sme na základe údajov získali s nimi súvisiacu informáciu, musíme príslušné údaje interpretovať.
3. **Informácie.** Vznikajú z dát vtedy, keď sa tieto dáta interpretujú v určitom kontexte, nadobúdajú relevantný význam pre prijímateľa a modifikujú jeho očakávania a správanie. *Lux a Peske* charakterizujú informácie ako „podmnožinu dát, ktorá je vyselektovaná na základe určitého kontextu a dá sa s ňou disponovať“.²⁵⁴ Vychádzajú z relevantných údajov, ktorým ich používateľ pri interpretácii priraduje dôležitosť a najmä význam. Relevantné údaje, ktoré používateľ interpretuje, musia mať vzťah k jeho potrebám a používateľ musí pochopiť účel obsiahnutý v dátach, inak informácia nemôže vzniknúť. Keďže je informácia viazaná na ľudský činiteľ, má vždy subjektívny charakter. Aby sa dala informácia vhodne použiť, sú na to potrebné znalosti. Za atribúty informácií sa považujú relevantnosť, stručnosť, včasnosť, úplnosť, presnosť a spoľahlivosť.
4. **Poznatky a vedomosti.** Poznatky (informácie dané do vzťahov) „plus niečo navyše“. To, čo je „navyšé“, sú práve poznatky a zručnosti, ktoré už máme, naše skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy. Mnoho autorov hovorí, že poznatok je teda kontextualizovaná informácia „v akcii“. Vedomosti zahŕňajú okrem selekcie vnímaných a spracovaných informácií zároveň ich prepojenie a interpretáciu, ktorá dáva informáciám zmysel a význam. To napomáha jedincovi v procese rozhodovania alebo vykonávania určitej činnosti. Vedomosť možno ďalej charakterizovať ako zanalyzovanú a interpretovanú informáciu, ktorú možno aplikovať pri riešení problému a v rozhodovacích procesoch. Niektorí autori, napr. *Wiig a Spijkerver*, chápu vedomosť nielen ako súbor faktov a informácií, ale aj „domienok, perspektív, konceptov, úsudkov, očakávaní, metodologických postupov, procedúr, ktoré sú považované za správne, a preto sa stávajú základom riadenia, správania sa a komunikácie medzi jednotlivcami v organizácii“.
5. **Znalosť:** Je vždy zviazaná s ľudskou činnosťou a emóciami. Znalosti vznikajú a sú používané v ľudských myšliach. Poznanie nie je iba zhromažďovanie informácií. Pokým poznatky a vedomosti majú pasívny charakter (schopnosť prijímať informácie), znalosti obsahujú navyše aj aktívnu zložku (schopnosť konať a to či už manuálne alebo intelektuálne). Znalosť nie je iba poznanie a nie je to iba informácia.

Znalosť je akcia, nie iba uvedomenie si potrebných prístupov, či možných riešení. Kvalitatívny rozdiel medzi poznaním, vedomosťami a znalosťami spočíva práve v aktívnej zložke znalostí (obr. 8.1).

Sú publikované desiatky modifikovaných pohľadov na základné vzťahy a ich transformáciu na znalosti. Väčšina z nich vychádza z rozlíšenia dát, informácií a znalostí (napr. obr. 8.2, obr. 8.3).²⁵⁵ Dáta, informácie a znalosti nie sú zoradené sekvenčne, ale považujú sa za informácie „s vyššou kvalitou“.

²⁵⁴ Tamže.

²⁵⁵ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press 1995.



Explicitná a tacitná dimenzia znalostí

Pri určovaní typov znalostí sa vychádza z modelu predstaveného *Nonakom*, v ktorom je znalostný priestor charakterizovaný dvoma dimenziami (obr. 8.4).²⁵⁶

Epistemologická dimenzia vyjadruje stupeň osobnej zainteresovanosti a ontologická dimenzia predstavuje, kým a do akej miery je nadobúdaná vedomosť zaznamenaná a využívaná, prípadne napĺňa znaky definované ako znalosť. Už spomenutý *Polanyi*²⁵⁷ vo svojej kategorizácii rozdelil znalosti do dvoch základných typov. Od nich sú odvodené ďalšie dve dimenzie znalostí:

1. **Explicitná dimenzia:** Je tá časť znalosti, ktorou môžeme vyjadriť znalosť pomocou jazyka, písma, obrázku, matematického vzorca, hudobných nôt či digitálneho záznamu. Explicitné znalosti možno bez problémov prenášať, vzájomne si ich odovzdávať, ale tiež odcudzit'. Explicitné znalosti skladujeme v informačných systémoch vo forme dát. Explicitné znalosti môžeme spolu kombinovať a vytvárať tak na základe dvoch i viacej explicitných znalostí explicitnú znalosť novú.
2. **Tacitná dimenzia:** Tacitné znalosti sú neoddeliteľnou súčasťou znalostí implicitných. Predstavujú súbor schopností, skúseností, intuície, pravidiel, princípov, mentálnych modelov a osobných predstáv konkrétneho človeka alebo skupiny ľudí. Je vždy prepojená s činnosťami, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami jednotlivca či skupiny. Vyjadriť ich podobným spôsobom ako znalosť explicitnú, teda ju tzv. externalizovať, de facto nemožno. Tacitné znalosti majú vysoko osobný charakter a pracovník, ktorý je ich nositeľom, nemusí o ich existencii vedieť.

Odlíšnosť v názoroch na tvrdenia uvedených a ďalších autorov viedla k tomu, že k explicitným a tacitným typom znalostí bol priradený ešte tretí typ a to implicitné znalosti.²⁵⁸

3. **Implicitná dimenzia:**²⁵⁹ Označujú znalosti hlboko zakorenené v činnostiach a postupoch jednotlivca, pričom sa viažu na určitý kontext. Môže ísť o zručnosť v profesii, osobitú technológiu, trh produktov alebo aktivity pracovnej skupiny či tímu.²⁶⁰ Implicitné znalosti sú vždy prepojené s činnosťami, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami jedinca či skupiny. Sú to tak rovnako ako tacitné znalosti neformulované, uchovávané v ľudských myšliach. Avšak odlišujú sa tým, že implicitné znalosti sa dajú v momente potreby dokumentovať a transformovať do explicitnej podoby. Inakšie povedané, implicitné znalosti hraničia s tacitnými a explicitnými znalosťami. (obr. 8.5).²⁶¹

Práca aj zdieľanie tacitných znalostí sú založené na medziľudskom kontakte. K dispozícii sú tri konkrétne nástroje. Sú to príbehy, tzv. komunity a nástroje založené na učňovstve. Príbehy vytvárajú základňu pre prenos tacitnej znalosti v tacitnej forme z jedného nositeľa na druhého a výrazne pomáhajú prekonávať bariéry v myšliach ľudí. Komunity sú malé alebo väčšie

²⁵⁶ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press 1995.

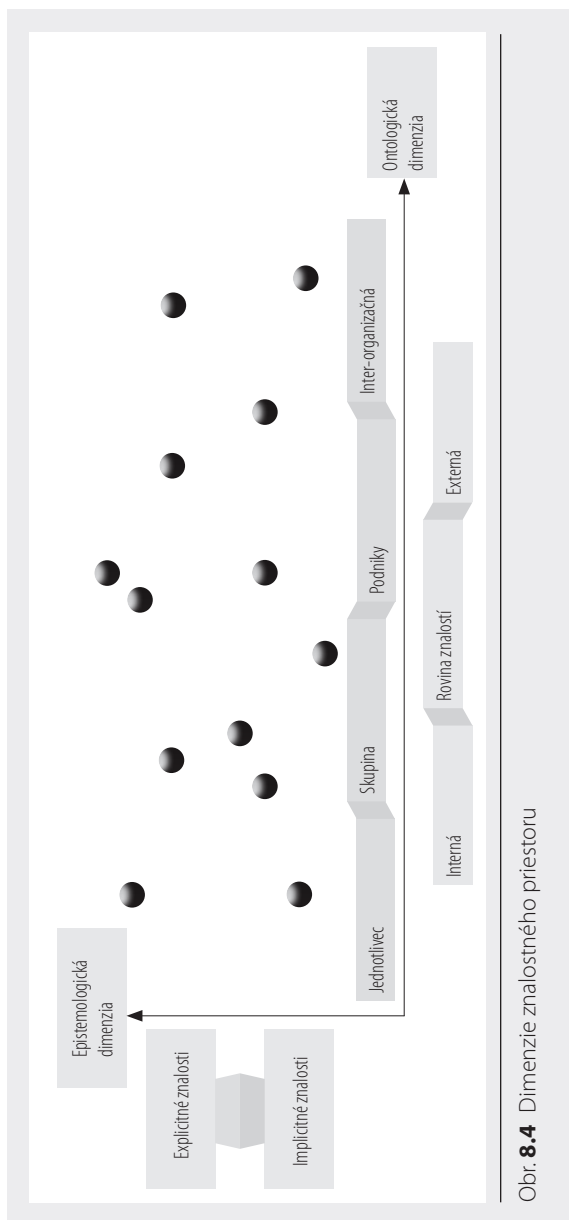
²⁵⁷ Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. New York, Doubleday and Company 1966.

²⁵⁸ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press 1995.

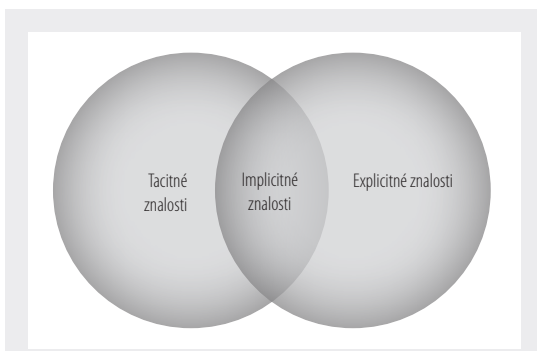
²⁵⁹ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: *The Knowledge Creating Company: how Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press 1995.

²⁶⁰ Jambrič, M.: Získavanie znalostí a lokalizácia expertov z neštruktúrovaných a semi-štruktúrovaných dát v kontexte manažmentu znalostí. Katedra informačných technológií, VŠE Praha 2005, s. 13. http://keg.vse.cz/_slides/jambrič.pdf.

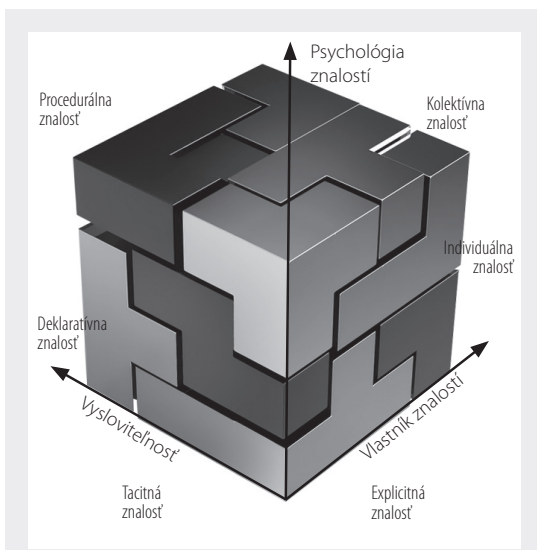
²⁶¹ Mládková, L.: Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní. <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>.



Obr. 8.4 Dimenzie znalostného priestoru



Obr. 8.5 Trojdimenzionálne ponímanie znalostí



Obr. 8.6 Kategorizácia znalostí podľa psychológie znalostí, vysloviteľnosti a vlastníka znalostí

skupiny či siete ľudí, ktoré majú nejaký spoločný záujem, priateľské vzťahy a zdieľajú spolu znalosti. Komunitou môže byť skupina expertov riešiacich nejaký problém alebo aj kamaráti, ktorí spolu hrajú futbal. Nástroje založené na učňovstve sú založené na princípe osvojovania znalostí pri praktickej činnosti. V dnešnej dobe k nim patrí nielen učňovstvo, ale aj kaučing, mentoring, counseling. V rámci učňovstva nepreberá „žiak“ iba znalosti profesionálne, ale tiež sociálne zručnosti a archetypy.²⁶²

Znalosti je však potrebné riadiť a rozumne ich sprístupňovať pre praktické využitie. *Mládková*²⁶³ pripomína aj ďalší druh znalostí a to transcendentné znalosti (transcendent knowledge) označujúce „hmlisté, ešte nestelesnené znalosti“. *Scharmer* ich opisuje ako „skryté, implicitné vedomosti pred fázou ich zhmotnenia sa“²⁶⁴. Inými slovami, ide o schopnosť „vidieť niečo, čo ešte neexistuje“ a konať na základe intuície a predvídavosti. Podľa *Mládkovej* v praxi je použiteľnejšia klasifikácia: **1.** znalosti dokumentované – čiže vyvolateľné, rekonštruovateľné a použiteľné len na základe ich dokumentácie, **2.** znalosti tacitné identifikované (znalosti zmapované) – vieme, čo vieme, sú použiteľné len za účasti ich nositeľa, **3.** znalosti skutočne tacitné – buď ešte nesformulované alebo aspoň nerozpoznané.²⁶⁵

²⁶² Mládková, L.: Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. Dostupné na <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>.

²⁶³ Tamže.

²⁶⁴ Scharmer, C. O.: Organizing Around Not-Yet-Embodied Knowledge. 2000. In.: Fleischer, C.S. – Blenkhorn, D. L.: Controversies in Competitive Intelligence. 2003, s. 299.

²⁶⁵ Mládková, L.: Dvě dimenze znalostí, explicitní a tacitní. Dostupné na <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>.

Rovnako často používanou trojzložkovou kategorizáciou je členenie na: **1.** psychológie znalosti, **2.** vysloviteľnosť a **3.** vlastné znalosti (obr. 8.6). Pochopiteľne existujú aj ďalšie klasifikácie znalostí. Napr. klasifikácia znalostí podľa *Blacklera* sa odlišuje tým, že znalosti delí na základe miesta ich existencie na:^{266,267} embodied, (čo je vlastne stelesnená myseľ), embedded, (zabudovaný systém) embrained, (t. j. individuálne explicitné znalosti), encultured (proces, pri ktorom sa ľudia učia požiadavky ich okolia kultúry a získavanie hodnôt a správania vhodné alebo nutné v tejto kultúre).

Prakticky využiteľnú klasifikáciu vedomostí ponúka *Quinn*, ktorý rozlišuje medzi jednotlivými typmi znalostí podľa ich obsahu:²⁶⁸ know-how, care-why, know-what, know-why.

Podniky sa stále viac sa sústreďujú na možnosť zvyšovať svoj konkurenčný potenciál na korporatívnych znalostiach, na znalostiach zachytávajúcích najlepšie postupy používané v podniku i na znalostiach predstavujúcich najnovší pokrok v rozvoji oblasti, v ktorej podnik pôsobí.

Formy vedomosti, postupná konverzia na znalosti

Odborné vedomosti majú podobu explicitnej povahy. V praxi ide o schopnosť rozhodnúť sa, ktoré technológie sú z hľadiska kvality či redukcie nákladov najvhodnejšie pre výrobu, aké sú požiadavky zákazníkov a pod. Zdrojmi odborných vedomostí môžu byť zamestnanci, zákazníci, obchodní partneri. Intenzita vedomostí je závislá na type podnikateľskej činnosti a rôzni sa aj podľa odvetvia, v ktorom podnik pôsobí (obr. 8.7).

Centralizovaný prístup – znalosti v projektoch

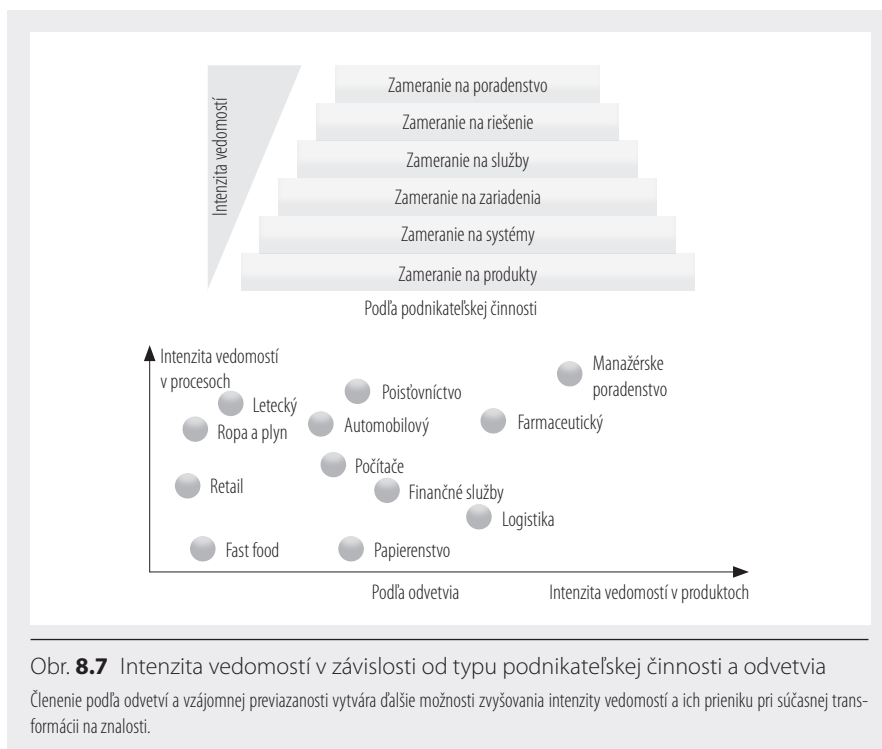
Na základe viacerých štúdií sa zistilo, že členovia organizácie sa obávajú straty svojej hodnoty v organizácii, keď majú zdieľať znalosti s celou komunitou. Kvôli tomu dochádza často k veľkému oneskoreniu doručenia znalosti do úložiska od času jej vzniku v hlave autora. Prispievatelia sa takisto obávajú toho, že ak sú ich informácie okamžite vypustené do „etéru“, budú nekorektné, čo by mohlo dosť negatívne ovplyvniť ich mienku medzi kolegami. Kvôli týmto prekážkam môže takisto dôjsť k tomu, že informácie nebudú vôbec sprístupnené, čo naruší celý koncept prístupu k aktuálnym informáciám v reálnom čase. Ďalšou významnou prekážkou je aj to, že poskytovateľ znalosti stráca kontrolu nad svojou informáciou, okamžite ako je odoslaná do centrálného úložiska.

Tieto problémy majú celkove nepriaznivý dôsledok na agregáciu informácií. Znalosti uložené v úložisku sú štruktúrované vo viacerých dimenziách, ako napr. dimenziách tímov, softvérových produktov, divízií a pod. Takto vzniká výhoda v ľahkom použití filtrovacích a kategorizačných mechanizmov. Zvyčajne sa používa globálne filtrovanie, čo má nevýhodu v tom, že proces nájdenia informácii, ktoré sa týkajú len jediného projektu, je veľmi obtiažny. Nevýhodou je i to, že štruktúrovanie znalostí nie je vôbec triviálna záležitosť a vyžaduje od tvorcov extra úsilie a čas, keďže je potrebné k daným informáciám podopíňať vhodné kľúčové slová a metadáta, ktoré ju vhodne klasifikujú. Problémy vznikajú aj vtedy, ak v úložisku uchovávať informácie, ktoré sú relevantné len pre jediný projekt. Vtedy vzniká riziko, že databáza bude príliš robustná

²⁶⁶ Blackler, F.: Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation. The Management School, Lancaster University, Organization Studies, 16/6, 1995, s. 1021 – 1046.

²⁶⁷ Davenport, T. H.: Knowledge Management and the Broader Firm: Strategy, Advantage and Performance. In: Liebowitz, J. Knowledge Management Handbook. Boca Raton, CRC Press, 1999.

²⁶⁸ Quinn, J. B. – Anderson, P. – Finkelstein, F.: Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. In: Klein, D. A.: The Strategic Management of Intellectual Capital. Oxford, Butterworth – Heinemann 1998.



Obr. 8.7 Intenzita vedomostí v závislosti od typu podnikateľskej činnosti a odvetvia

Členenie podľa odvetví a vzájomnej previazanosti vytvára ďalšie možnosti zvyšovania intenzity vedomostí a ich prieniku pri súčasnej transformácii na znalosti.

a výsledky vyhľadávania budú obsahovať veľa nepodstatných odkazov na informácie.

Na rozdiel od znalostí v projektoch, tento typ znalostí sa zachytáva a filtruje v centralizovanom prístupe efektívne (tab. 8.1). Výhodou je to, že požiadavky na tieto znalosti sú stabilné a nemenia sa. No keďže sa znalosti o projektoch len v malej miere používajú na riadiace účely, ako sú príprava rozpočtu alebo rozdelenie zamestnancov v tíme, sú dosť bezvýznamné pre bežných zamestnancov, ktorí tvoria väčšinu v podniku. Pri vkladaní týchto znalostí sa vyskytuje často problém, že informáciu nemáme kam zaradiť, teda neexistuje k nemu prislúchajúca kategória.

Je to veľmi časovo náročná činnosť a vyžaduje si veľké úsilie, ktoré je často pre autorov nepríjemné a najmä málo motivujúce. Z vlastnej skúsenosti počas práce na tímovom projekte mi pripadá centralizovaný prístup najefektívnejší. Je to kvôli tomu, že všetci členovia posielajú svoje znalosti do centrálného úložiska bez toho, aby mali nejaké obavy o stratu ich hodnoty. Výhodou je i to, že tím funguje ako samostatná jednotka pracujúca na jednom projekte, a preto všetky zaznamenané informácie sú viac-menej dôležité pre každého člena tímu. Znalosti v projektoch vytvára každý člen tímu, v ktorom informuje tím, ktoré činnosti procesu projektu vykonal, a ktoré bude ešte potrebné vykonať.

Znalosti o projektoch sú vedené vo forme zápisníc, ktoré majú jednotný formát a teda sa ľahko vytvárajú a sú ľahko čitateľné. V rámci nami uskutočňovaného projektu sme znalosti z projektov čerpali z predošlých projektov, ktoré riešili podobný problém. Úlohou bolo to, aby

každý člen tímu analyzoval jeden projekt, ktorý realizoval jeden tím a zosumarioval jeho klady

Môže byť opísaná pomocou modelu client server, kde jednotlivé uzly môžu prístupovať k informáciám uloženým v centrálnom úložisku, ktoré obsluhuje server. To znamená, že klienti nemajú možnosť riadiť informácie a teda nemôžu meniť ich obsah, a tak kontrolu nad znalosťami má výlučne server.

Decentralizovaný prístup je založený na tom, že každý uzol vlastní svoje vlastné úložisko a takisto môže žiadať informácie od ostatných uzlov, teda uzol môže zároveň vykonávať úlohu servera i klienta. Peer-to-peer prístup dnes nadobúda nové rozmery kvôli rozmachu mobilných zariadení a sietí, kedy už je možné získať informáciu od zdroja okamžite a efektívne. Poskytovatelia sa pri tomto prístupe cítia v podniku menej ohrození, keďže majú možnosť spravovať vlastné úložiská, teda majú nad nimi úplnú kontrolu a svoje znalosti odovzdávajú len tým, ktorí si o ne požiadajú. Výhodou je okamžitá dostupnosť znalostí po ich vzniku v reálnom čase, i keď za cenu neštruktúrovaných informácií vo forme nespracovaných poznámok, pracovných dokumentov a pod.

Hybridný prístup. Tento model je vlastne kombináciou centralizovaného a decentralizovaného prístupu. Jadro tvorí centrálné úložisko, v ktorom sú koncentrované znalosti o a z projektov a zároveň obsahuje index k znalostiam v projektoch, ktoré sprostredkujú peer uzly. Centrálné úložisko, v ktorom sú uchované znalosti o a z projektov, prináša nasledujúce výhody:

- údržba zdieľaného kontextu,
- ľahký prístup k znalostiam o projekte (keďže sú dobre štruktúrované),
- ľahký prenos znalostí z projektov po celej organizácii,
- zachovaná platnosť znalostí projektov (keďže iba platné znalosti sa môžu nachádzať v úložisku),
- jednoduchá identifikácia zdrojov znalostí,
- malá pravdepodobnosť zaplnenia úložiska nepodstatnými informáciami,
- ľahké využitie znalostí.

Druhý komponent úložiska uchováva index pre znalosti v projektoch, z ktorého plynú tieto výhody:

- flexibilná tvorba znalostí v projektoch,
- efektívne zdieľanie znalosti medzi členmi tímu za pomoci výmeny protokolov,
- pravidelná aktualizácia lokálnych úložisk znalostí.

Hybridný prístup je typický pre použitie v nekolokovaných prostrediach, pretože pomáha organizovať údaje rovnakým spôsobom pre každý samostatný tím, ktorý sa spolupodieľa na vývoji toho istého softvérového projektu. Snáď jediný väčší problém sa vyskytuje na začiatku tvorby takéhoto systému, keď je dosť obtiažne sa dohodnúť na jednotnej forme štruktúrovania znalostí a môže prejsť naozaj veľa času, kým sa podarí celý systém vybudovať.

Znalosti generované projektom možno rozdeliť do troch skupín: 1. znalosti v projektoch, 2. znalosti o projektoch a 3. znalosti z projektov. Sú zaujímavé aj hybridné prístupy. Pre každú takúto skupinu znalostí (typ znalosti) existuje niekoľko rôznych úloh, ktoré riešia informačné technológie na efektívne vykonávanie riadenia znalostí.

Tab. 8.1 Rast poznania od vedomostí po trvalé znalosti

a zápory. Tieto informácie sme si odovzdali na stretnutí a zahrnuli do jediného dokumentu, ktorý sa umiestnil na web stránke. Na základe neho sme si potom stanovili úlohy, ciele a projektový plán. Takýmto spôsobom sme dosiahli to, že všetky potrebné znalosti sú okamžite dostupné z dvoch prístupových miest a to buď z web stránky (v prípade znalostí, ktoré sa môžu zverejniť), alebo schránky skupinového emailu ako je napr. yahoo group (v prípade dôverných informácií).

Decentralizovaný prístup – znalosti v projektoch

Na porovnanie s centrálnym prístupom je vkladanie znalostí v projektoch oveľa jednoduchšie, pretože poskytovatelia si vedú svoju vlastnú štruktúru informácií a majú možnosť si dodefinovať potrebné kategórie. Výhodou tohto prístupu je práve nezávislosť od centrálného úložiska, pretože informácia má v sieti tendenciu propagácie do iných uzlov a tak postupne časom informácia nebude dostupná len z jedného, ale i z viacerých uzlov. Problém však môže vzniknúť vtedy, ak dôjde k aktualizácii danej znalosti v jednom uzle. Takto sa v sieti vyskytnú dve rôzne verzie jednej z tej istej znalosti. Keďže každý člen si vedie svoj vlastný formát kó-

²⁶⁹ <http://www2.fit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2005/group3/essay/10.pdf>.

dovania a kategorizácie informácií, je prakticky nemožné, aby sa bez úpravy zahrnuli spolu s inými informáciami v zdieľanom kontexte, čo dosť negatívne ovplyvňuje zmysluplnú tvorbu znalostí a ich kvalitu. Vyhľadávanie znalostí v distribuovanom prostredí je zvyčajne tiež namáhavé, pretože často môžeme vytážiť také znalosti z takých zdrojov, ktoré danú informáciu ďalej neaktualizujú.

Narábanie s týmto typom znalostí je veľmi obtiažne, pretože aby sa mohla daná informácia používať je potrebné, aby sa vyskytovala vo viacerých uzloch.

Ak tento typ znalostí nie je možné v centralizovanom prístupe kategorizovať, môžeme ich využiť v decentralizovanom prístupe a to tak, že každý tím si vytvorí vlastnú kategorizačnú schému. Takýmto spôsobom sa rozvíja dialóg medzi členmi organizácie a spoločenský duch komunity. Podobne z vlastnej skúsenosti môžem povedať, že počas práce v tímovom projekte sa mi decentralizovaný prístup odovzdávania znalostí osvedčil iba v prípade znalostí v projektoch. Týka sa to informácií o operáciách v častiach projektu, ktoré rieši celý tím, ale iba stanovená skupinka ľudí. Takéto informácie by bolo zbytočné ukladať do centrálného úložiska, pretože sú irelevantné pre tých členov tímu, ktorý danú časť projektu riešia. Na vymieňanie informácií v rámci úzkej skupiny ľudí som používal peer-to-peer komunikačné prostriedky ako sú Skype alebo ICQ.

Systém riadenia znalostí

Jednoznačne však platí, že znalostné riadenie by sa malo orientovať (a je to logická požiadavka vo vzťahu k zmyslu a cieľom znalostného riadenia) na dva hlavné prístupy a to: **1.** na zameranie sa na zachytenie znalostí – aby boli uložené a v prípade potreby ich bolo možné vyhľadať, a **2.** zameranie sa na procesy a technológie, ktorých účelom je vytvárať spojenia medzi ľuďmi, pracovné komunity a siete, adresáre znalostí. Optimálny pomer medzi dvoma prístupmi by mal zabezpečiť čo najrýchlejšiu návratnosť investícií. Tieto dva prístupy zároveň determinujú aj voľbu vhodného prepojenia ľudí, procesov a technológií. Je to prirodzená a veľmi dôležitá požiadavka, ak má byť riadenie znalostí úspešné. To zároveň znamená, že je potrebná úzka previazanosť znalostných manažérov s manažermi útvaru personálneho riadenia a vyhľadávanie osobností vodcovského typu so schopnosťou trvalo využívať mäkké formy vedenia ľudí, vytvárať a udržiavať dobrú pracovnú atmosféru a tiež formovať pracovné tímy pre riešenie konkrétnych, časovo ohraničených zadaní.

Pri znalostnom riadení podniku je nevyhnutné vytvoriť systém riadenia znalostí, ktorý je možné klasifikovať rôznym spôsobom (tab. 8.2).

- 1. Transakčný model.** Vykonávajú sa formálne definované rutinné práce. Znalosti potrebné pre vykonávanie týchto prác sú všeobecne známe a prístupné, má ich k dispozícii široký okruh ľudí. Pracovníci pracujú samostatne, sami za svoju činnosť zodpovedajú svojmu vedúcemu. Znalosti, ktoré majú, sú voľne prístupné. Nezaoberajú sa komplikovanými činnosťami a podniky preto obvykle nemusia vynakladať veľké prostriedky na ich školenia a vzdelávania. Ich práca nevyžaduje špecifické znalosti náročné na osvojenie.
- 2. Model integrácie.** Riadenie znalostných pracovníkov spadajúcich do modelu integrácie je zložitejšie ako u predchádzajúceho modelu, pretože okrem práce a znalostí jednotlivých pracovníkov musíme riadiť aj vzťahy medzi nimi. V oblasti vzťahov a pri tvorbe siete vytvárajú títo pracovníci špecifické skupinové tacitné znalosti, ktoré môžu značne ovplyvňovať výkony aj produktivitu celej skupiny. Pri modeli integrácie je treba pracovať so znalostnými pracovníkmi ako so skupinou a vziať do úvahy možnosť premeny tejto skupiny znalost-

<p>1. Transakčný systém – Transaction Processing System TPS.</p> <p>Jeho cieľom je zautomatizovať spracovanie bežných úloh, ktoré zahŕňajú – vedenie účtovníctva, spracovanie miezd a plátov, rôzne evidenčné systémy. Niekedy sa tu zahrňujú aj systémy pre riadenie technologických procesov v reálnom čase (SCADA, MES). Typickým atribútom je skutočnosť, že veľká časť celkového spracovania v tomto systéme je vykonávaná už pri vkladaní dát resp. tesne po ňom. Ak je systém modulárny, pokrývajúci väčšiu časť oblastí podnikových aktivít, nazýva sa ERP – Enterprise Resource Planning – Podnikový Informačný Systém.</p>	<p>2. Systém pre riadenie – Management Information System MIS.</p> <p>Jeho hlavnou úlohou je poskytovať riadiacim pracovníkom rôzne prehľady a agregované zostavy podľa rôznych časových, priestorových a iných hľadísk, hlavne za účelom dodania informácií riadiacemu pracovníkovi a tým mu uľahčiť proces kontroly podriadených oddelení. Vstupnými informáciami sú dáta z transakčného systému. Systém MIS, podobne ako systém TPS sa zaraďuje medzi ERP systém.</p>
<p>3. Systém pre podporu rozhodovania – Decision-Support System DSS.</p> <p>Je nadstavbou systému MIS. Je určený hlavne pre rôznorodé analýzy a ich využitie v procese rozhodovania riadiacich pracovníkov.</p>	<p>4. Informačný systém pre vrcholové riadenie – Executive Information System EIS.</p> <p>Zastrešuje všetky predošlé systémy. Je určený hlavne pre získanie podkladov pre strategické rozhodovanie vo finančnej a personálnej oblasti. Pojem EIS postupne nahrádza pojem DSS. Relatívne novým pojmom je Business Intelligence, do ktorého zahrňujeme MIS, DSS aj EIS.</p>

Tab. 8.2 Klasifikácia systému riadenia znalostí

ných pracovníkov v komunitu.

- 3. Expertný model.** Do tohto modelu spadajú znalostní pracovníci, ktorí sú odborníkmi, expertmi vo svojom odbore. Ich činnosť je často založená na špecifických znalostiach. Pretože pracujú samostatne a na druhých relatívne nezávisle, musia byť schopní sami flexibilne prispôbovať svoju činnosť konkrétnej situácii a samostatne sa rozhodovať.

Ich práca býva spoločensky významná a zodpovedná a oni musia vedieť s týmto faktom pracovať. Príkladom takého znalostného pracovníka môže byť obvodný lekár. K znalostným pracovníkom v expertnom modeli sa oplatí pristupovať individuálne a riadiť ich na základe ich osobnosti. Súčasne je vhodné postupne vychovávať ich nástupcov.

- 4. Model spolupráce.** Patria sem znalostní pracovníci, ktorí pri svojej práci kombinujú svoje expertné znalosti s expertnými znalosťami druhých pracovníkov. Môže to byť napr. zohraný tím lekárov. Tam kde je skupinová znalosť, môžu čiastočne odpadnúť problémy spôsobené odchodom pracovníka.

*Davenportova*²⁷⁰ klasifikácia, napriek tomu, že je najznámejšia, sa v praxi takmer nevyužíva. Je pravda, že rozlišuje rôzne kategórie znalostných pracovníkov a na ich základe aj možnosť formulovať zásady riadenia jednotlivých skupín. Jej použiteľnosť je však obmedzená, pretože veľmi zohľadňuje chápanie znalostných pracovníkov ako vysoko kvalifikovaných ľudí. Pre podniky pracujúce so znalostnými pracovníkmi iného typu nemusí byť vhodná. Práve vyrovnávanie sa s nedostatkami a obmedzeniami bývajú impulzom na hľadanie nových riešení, často objavným spôsobom. Potvrdzujú to aj rastúce požiadavky a potreby informačného zabezpečenia, potreba rešerší na presne špecifikovanú problematiku, porovnávanie podobných tém a odkrývanie jadra problematiky. Nie je potom neobvyklé, že sa generuje rad nových možných riešení, vytvorenie novej metodiky, či konkrétnych postupov so schopnosťou riešiť aj doteraz málo prebádané oblasti týkajúce sa techník riešenia, prípadne až softvérových inovácií. S tým

²⁷⁰ Davenport, T. H.: Thinking for a Living: How to Get Better Performances And Results from Knowledge Workers. Boston, Harvard Business Press 2005.

korešponduje aj naformulovanie akéhosi spoločného menovateľa v procese aplikácie znalostného riadenia na riešenie často značne odlišných cieľov jednotlivých projektov. V každom z nich sa objavujú 4 typy cieľov projektov znalostí, a to:

- tvorba knižnice znalostí,
- jednoduchší prístup k znalostiam,
- vybudovanie prostredia znalostí,
- správa znalostí ako aktíva podniku.

V podnikoch, kde sa už zaviedol systém znalostí, často diskutujeme (aj neformálne) o náhodných problémoch. Mnohokrát sa odhalia také problémy, ktoré vedú k príprave úspešných projektov.

Ukázalo sa, že zväčša sú to strategické faktory, ktoré musí definovať vrcholové vedenie podniku. Riadenie znalostí spája viacero prvkov podniku – zasahuje do oblasti ľudských zdrojov, do oblasti informačných technológií, do oblasti riadenia. Sústreďenie sa iba na jednu oblasť alebo vynechanie niektorej z oblastí nepovedie k úspešnej implementácii riadenia znalostí.

Reprezentácia znalostí

Pojem reprezentácia znalostí vystihuje podstatu samotného obsahu veci. Ak je reč o reprezentácii, potom priliehavým synonymom môže byť aj predvádzanie, ukazovanie predmetu záujmu v imaginárnom auditóriu. „Predvádzanie, či prezentovanie, dokonca reprezentácia“ znalostí má za dôsledok vybudenie záujmu a uvedomenie si nových možností ale i uvedomenie si potrieb reprezentovaných znalostí pre konkrétne riešenia v oblasti vlastnej tvorivej práce.

Reprezentovanie znalostí sa teda chápe ako forma ich vyjadrenia. Pragmatický prístup k informáciám viedol k hľadaniu zjednodušení s možnosťou získania potrebných vedomostí sprostredkované, v podobe služieb. V expertných systémoch sú všetky znalosti z danej aplikáčnej oblasti uložené v báze znalostí. Jej súčasťou môžu byť nielen vedomosti všeobecné, ale aj znalosti vysoko špecifické, neisté heuristiky či meta- znalosti (vedomosti o vedomostiach).

Individualita a kolektívne znalosti

Individuálne znalosti predstavujú vedomosti jednotlivca. V praxi to znamená, že iba určitý človek dokáže vykonať určitú prácu, pretože len on sám disponuje určitými informáciami a vedomosťami.

Kolektívnymi znalosťami sa analogicky označujú vedomosti skupiny ľudí. V danom prípade disponujú potrebnými informáciami viacerí jednotlivci. Vysoká miera uplatňovania kolektívnych vedomostí výrazne ovplyvňuje správanie sa jedincov, vyžaduje zmeny v organizačnej štruktúre, štandardoch a pravidlách podniku.

Interné a externé znalosti

Interné znalosti pochádzajú z interných zdrojov podnikov. Externé znalosti sa získavajú z externých zdrojov, napr. nadobudnutím patentu, licencie, akvizíciou alebo fúziou podniku, benchmarkingom, hodnoteniami stakeholderov, atď.).²⁷¹

²⁷¹ Podsedníková, Ľ.: Intelektuálny kapitál podniku. Diplomová práca Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, Katedra stratégie a podnikania. Bratislava, 2005, s. 23.

Predchádzajúcu klasifikáciu znalostí využili *Jordan a Jones*.²⁷² Skúmali kľúčové dimenzie organizačných znalostí a vyvinuli rámcovú prácu slúžiacu na ohodnocovanie podnikových metód znalostného riadenia. Podobne ako u *Hansena*²⁷³ sú metódy zamerané na explicitné znalosti orientované predovšetkým na formalizované získavanie a zdieľanie znalostí v podniku pomocou informačných, znalostných a komunikačných technológií. Metódy orientujúce sa na neformulované znalosti sa pokúšajú získavať a zdieľať vedomosti neformálne, predovšetkým prostredníctvom jednotlivých zamestnancov podniku.

Pri snahe zodpovedať si otázku, ktoré metódy sú pre podnik výhodnejšie pri zabezpečovaní jeho zvýšenej výkonnosti a efektívnosti pri využívaní intelektuálneho kapitálu, došli *Jordan a Jones*²⁷⁴ na rozdiel od *Hansena* k záveru, že je potrebné vyvážené používanie oboch.

*Choi a Lee*²⁷⁵ sú ďalšími autorami, ktorí definovali a popísali štyri základné štýly znalostného riadenia. (obr. 8.8).

Najbohatšie sú tie krajiny, ktoré sa spoliehajú na znalosti a schopnosti v podnikaní, nie iba na zariadenia, prácu a nerastné zdroje. Zdroje, peniaze, stroje, informácie – to všetko je k ničomu bez použiteľných znalostí. Znalosti musia byť použiteľné a použité. Nepoužiteľné a nepoužité znalosti zostávajú informáciami, pokiaľ nie sú transformované na čin. Mnohé krajiny sú bohaté na informácie (symbolický popis akcií), ale chudobné v znalostiach (v akciách a činoch samotných). Podstatnou vlastnosťou znalostí je, že umožňujú ich vlastníkom kompetentne konať či fyzicky, alebo intelektuálne. Slovo „kompetentne“ v predchádzajúcej definícii ma kľúčový význam, pretože definuje, že človek koná na základe dobrého osvojenia si získaných zručností, alebo poznania a pochopenia procesov. To znamená, že pre kompetentné konanie je nevyhnutné pri manuálnych aktivitách získať a osvojiť si na dobrej úrovni príslušné zručnosti a pri intelektuálnych aktivitách je základom kompetentného konania poznanie toho, ako veci v živote fungujú a/alebo prečo tak fungujú.



Obr. 8.8 Štýly riadenia znalostí podľa Choieho a Leeho

Podľa Choieho a Leeho.

²⁷² Jordan, J. – Jones, P.: Assessing Your Company's Knowledge Management Style. Long Range Planning, roč. 30, č. 3, 1997, s. 392 – 398.

²⁷³ Tamže.

²⁷⁴ Hansen, M.B.N.: New Philosophy for New Media. Cambridge, MIT Press 2004.

²⁷⁵ Choi, B. – Lee, H.: Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process. Expert Systems with Applications, roč. 23, č.3, 2002, s. 173 – 187.

Znalostný podnik v znalostnej spoločnosti

Princíp fungovania znalostného podniku

Spoločenské zmeny vo veľkej miere spôsobili explózia informácií a komunikačných technológií. Postupne vznikali rôzne koncepty novodobých podnikov, ktoré akceptovali názor, že informačné a komunikačné technológie sú výrazným ovplyvňujúcim faktorom zmien a modernizácie podnikov. Z tohto hľadiska sa významným prínosom stal koncept znalostného a učiaceho sa podniku.²⁷⁶ Tento koncept najviac súvisí s problematikou významu, tvorby a využitia intelektuálneho kapitálu v podnikoch.

Komplexnejšiu definíciu znalostného podniku predložil *Bennet*.²⁷⁷ Tento typ podniku charakterizuje ako „inteligentný, adaptujúci sa systém, ktorý kontinuálne integruje, spracováva vstupné dáta a informácie determinujúce správanie podniku“. Za tri charakteristické črty znalostného podniku považuje „organizačnú inteligenciu, vedomosti a učenie sa“.²⁷⁸ Takto ponímané prístupy k modernizácii podniku vedú podniky k reštrukturalizačným zmenám a formovaniu nových organizačných modelov, pretože „staré mechanické modely nemôžu jednoducho fungovať v nelineárnych, komplexných, dynamických, globálnych podmienkach dnešného sveta“, prízvukuje *Bennet* a dodáva: „Podniky, ktoré chcú prežiť v súčasnom konkurenčnom prostredí, sa potrebujú transformovať“.²⁷⁹

Organizačná inteligencia

Pojem organizačná inteligencia ak ju chápe *Wiig*, označuje správanie, ktoré sa vyznačuje „kreatívnym, inovatívnym, na výsledok zameraným myslením a schopnosťou zaujať správne stanovisko v procese strategického rozhodovania vzhľadom na podmienky súčasného a odhadovaného budúceho konkurenčného prostredia“.²⁸⁰ Dá sa tomu rozumieť i tak, že ide o schopnosť vhodného selektovania, kombinácie a interpretácie znalostných aktív, ktoré vedú k tvorbe správnych strategických rozhodnutí, týkajúcich sa napr. alokácie zdrojov, modifikácie organizačnej štruktúry, cenovej politiky a pod.

Znalosti

Sú považované za významný výrobný faktor a konkurenčnú výhodu, a preto by mal byť v podniku vytvorený čo najväčší priestor pre ich generovanie, uskladnenie, prenos a využitie. *Bennet* tvrdí, že do procesu tvorby a narábania so znalosťami je potrebné začleniť všet-

²⁷⁶ V pôvodných dielach sa používal pojem „vedomostná organizácia“, ktorý pochádza z anglického termínu „knowledge organization“ a používame ho na označenie novodobého konceptu organizácie, ktorého ústrednou myšlienkou je vnímanie intelektuálneho kapitálu ako zdroja konkurenčnej výhody a organizácie ako miesta jeho generovania, zdieľania a využívania.

²⁷⁷ Bennet, D. – Bennet, A.: *The Rise of the Knowledge Organization*. In: Holsapple, C. W.: *Handbook of Knowledge Management 1*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2004.

²⁷⁸ Tamže.

²⁷⁹ Tamže.

²⁸⁰ Wiig, K. M.: *Knowledge Management Foundations*. In: Holsapple, C. W.: *Handbook of Knowledge Management 1*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2004, s. 19.

kých zamestnancov, pretože v nich samotných je veľký inteligenčný potenciál.²⁸¹ Využívanie ich myšlienok a schopností môže výrazne prispieť k skvalitneniu rozhodovacích procesov a efektivity práce.

Úlohou znalostného podniku je podporiť kreativitu a iniciatívu svojich pracovníkov, vytvoriť vhodné prostredie na tvorbu a zdieľanie vedomostí, napr. prostredníctvom tímovej práce a správnym využívaním technológií za účelom zefektívnenia práce a zvýšenia participácie zamestnancov.

Učenie sa

Učenie definuje *Fekete* ako „systematický a cielavedomý proces osvojovania, respektíve neustáleho zdokonaľovania vedomostí a zručností jednotlivcov, a tým rozvíjania ich profesionalizmu a utvárania vhodných pracovných a životných postojov“. Ide o „neustále obnovenie vedomostí a spätnú väzbu z praktickej implementácie nadobudnutých vedomostí v oblasti profesionálneho pôsobenia jednotlivca“.²⁸² Zmyslom vzdelávania je vyvolať potrebu po neustálej zmene v spôsobe, akým pracujeme a uvažujeme.

Výsledkom učenia sa by mala byť osoba nie vzdelaná, ale schopná sa neustále učiť, ktorá by na základe vedomostí vedela samostatne a kreatívne pracovať a rozhodovať. K tomu je potrebné vytvoriť podmienky pre vzdelávanie (vzdelávanie popri práci, mimo práce, externé štúdium, tvorba školiacich pracovísk, mentorovanie, atď.) a jeho kontinuálny priebeh na všetkých úrovniach podniku.

Je celkom zřejmé, že implementácia uvedeného konceptu znalostného podniku vyžaduje značné modifikácie, v mnohých prípadoch skutočne až radikálne zmeny v samotnom charaktere podniku. Je potrebné napr. vytvoriť organizačnú štruktúru a kultúru, v ktorej je vo veľkej miere zakomponovaný prvok flexibility, zabezpečiť existenciu efektívnej komunikačnej siete slúžiacej na šírenie vedomostí a skúseností zamestnancov, či vykonať reinžiniering mnohých podnikových procesov.

Znalostný procesne riadený podnik orientovaný na zákazníka

V interných dokumentoch decíznej sféry a tiež podnikoch a inštitúciách sa bežne spomína znalostná ekonomika. Existuje len trhová ekonomika s väčšou, alebo menšou mierou intervencií zo strany štátu. Logika vecí vyplýva aj z toho, že znalosti sa uplatňujú vo všetkých etapách ekonomických aktivít človeka. Rozhodujúcim faktorom však bola a je miera participácie nových znalostí na tvorbe nových hodnôt. V ostatných desaťročiach sme svedkami, že najväčšie úspechy dosahujú podniky s vysokou mierou uplatňovania nových znalostí vo forme inovácií všetkého druhu (výrobné, technologické, organizačné). Preto sa zvykne zjednodušujúco ako znalostná ekonomika nazývať ekonomika riadená trhom, v ktorej prevažujúcou formou a teda základom tvorby nových hodnôt, pridanej hodnoty je uplatňovanie nových znalostí.²⁸³

²⁸¹ Bennet, D. – Bennet, A.: The Rise of the Knowledge Organization. In: Holsapple, C. W.: Handbook of Knowledge Management 1. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2004.

²⁸² Fekete, M.: Riadenie kvality v organizáciách výrobného charakteru. Doktorandská dizertačná práca, Bratislava, Komenského univerzita, 2000.

²⁸³ Fekete, M.: Riadenie kvality v organizáciách výrobného charakteru. Doktorandská dizertačná práca, Bratislava, Komenského univerzita, 2000.

Znalostná verus trhovú ekonomiku

Znalostná spoločnosť presadzuje zásadu, že základom prosperity spoločnosti je prosperita jednotlivca založená na jeho slobodnom rozhodovaní a zodpovednosti za vlastné konanie a prípravu budúcnosti.

Základnou premisou znalostnej spoločnosti je prosperita založená na trhovej znalostnej ekonomike vytvárajúcej materiálny základ pre zabezpečenie vysokej úrovne kvality života človeka.

Do komplexu tendencií zodpovedajúcich trhovej ekonomike možno zaradiť rad ďalších oblastí postupne sa formujúcich a nastolujúcich nové predstavy, či požiadavky reflektujúce spoločenské premeny.

Nové technológie a ich vplyv na rozvoj znalostnej spoločnosti

Rozvoj znalostnej spoločnosti, je zásadným spôsobom ovplynený využívaním informačných a komunikačných technológií v produkčných procesoch, vo vzdelávaní i v bežnom živote človeka. Je nesporné, že zapojenie informačných technológií zjednodušuje komunikáciu medzi ľuďmi navzájom, riadenie podnikov a štátu. Ak na znalostnú spoločnosť nazeráme v komplexe a rešpektujeme zásadu systémovosti v jednotlivých zložkách systému, potom je potrebné si uvedomiť uplatnenie informačných technológií aj v produktívnych priemyselných procesoch a to až na úrovni ovládania strojov a zariadení.

Tým najdôležitejším prvkom v každej fáze tvorby a užitia znalostí je človek. Vytvára znalosti a tie vyprodukujú technológie. Ako uvádza *Hvizdová*,²⁸⁴ „ľudský kapitál (prvý výskyt termínu) je hodnota, ktorej cena narastá tým, že sa používa“.

Niektoré najúspešnejšie podniky stavajú na myšlienke, že inteligentní pracovníci môžu byť hlavnou konkurenčnou výhodou, pretože sú potenciálom tvorby zisku.“

²⁸⁴ Hvizdová, E.: Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm 2011.

Znalostné stratégie a výkonnosť podniku

Stratégie využívania znalostí v podniku na báze ekonomickej efektivity v konfrontácii s relevantnými vplyvmi vonkajšieho okolia

Znalostné stratégie vychádzajú priamo z rozdelenia znalostí na explicitné a tacitné. Každý z týchto dvoch druhov znalostí si vyžaduje iný spôsob práce a ich riadenie. Stratégia založená na práci s explicitnými znalosťami sa sústreďuje predovšetkým na ukladanie dostupných znalostí do znalostných databáz a ich následné sprístupňovanie. Tento typ organizácie využíva v rozsiahlej miere informačné technológie. Stratégia založená na práci s tacitnými znalosťami je založená viac na budovaní podnikovej kultúry, komunít, pričom prioritou je zdieľanie tacitných znalostí, nie ich formulácia na explicitné. Podnik pracuje s väčším počtom expertov disponujúcich tacitnými znalosťami. Znalostná stratégia, pochopiteľne, má význam, iba ak sa opiera o podnikovú stratégiu a ciele. Znalostné stratégie určujú smer a zabezpečujú praktickú realizáciu jednotlivých štýlov znalostného riadenia. *Choi a Lee*²⁸⁵ rozdeľujú znalostne stratégie do dvoch základných skupín a to:

1. **Systémovo orientované stratégie.** Tieto stratégie sú zamerané na explicitné znalosti, t. j. na tvorbu, ukladanie, zdieľanie a používanie explicitných znalostí, ktoré sú v podniku dokumentované. Znalosti je možné kodifikovať pomocou informačných a komunikačných technológií.²⁸⁶ Je to účelné, pretože sa zvyší pravdepodobnosť ich nového použitia.
2. **Ľudsky orientované stratégie.** Orientujú sa na neformulované znalosti, t. j. na zdieľanie znalostí cez ľudskú interakciu. Sem možno zaradiť aj dialógy v rôznych sociálnych sieťach, napr. aj pracovné tímy alebo skupiny.²⁸⁷ Podobné dialógy pomáhajú zdieľať neformulované vedomosti pomocou kontaktu človeka s človekom. Znalosť tak môže byť získaná napr. od skúsených alebo kvalifikovaných ľudí.²⁸⁸
1. **Zacielená stratégia.** Nazýva sa tiež „zameraná“ (focused), pretože podniky podľa tejto stratégie zamerali hlavne na jeden druh stratégie. Výber stratégie závisí od podniku, ktorý ju má aplikovať a môže byť systémovo orientovaný alebo ľudsky orientovaný. Názory sú rôzne. Napr. *Swan*²⁸⁹ je presvedčený o tom, že ľudsky orientovaná stratégia je lepšia ako systémovo orientovaná stratégia.
2. **Rovnovážna stratégia.** Je odporúčaná pre podniky, ktoré sú schopné súčasne uplatniť systémovú orientáciu a ľudskú orientáciu. Využitie oboch druhov stratégií je bezpochyby výhodné. Uvádzajú to *Bierly a Chakrabarti*,²⁹⁰ ktorí zistili, že podniky získavajúce a zdieľajúce znalosti kombináciou ľudskej a systémovej orientácie majú tendenciu byť viac ziskové.
3. **Dynamická stratégia.** *Singh, Zoll*²⁹¹ navrhujú, aby podniky prispôbovali znalostnú stratégiu charakteristikám úloh, ktoré sa v podniku vyskytujú.

²⁸⁵ Choi, B. – Lee, H.: Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, roč. 23, č.3, 2002, s. 173 – 187.

²⁸⁶ Davenport, T. H. – Long, D. – Beers, M. C.: Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 1998, Winter, s. 43 – 57.

²⁸⁷ Jordan, J. – Jones, P.: Assessing Your Company, Knowledge Management Style. *Long Range Planning*, roč. 30, č. 3, 1997, s. 392 – 398.

²⁸⁸ Choi, B. – Lee, H.: Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, roč. 23, č.3, 2002, s. 173 – 187.

²⁸⁹ Swan, J. – Newell, S. – Robertson, M.: Limits of IT-driven Knowledge Management for Interactive Innovation Processes: Towards a Community-based Approach. 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, 2000, s. 1 – 11.

²⁹⁰ Bierly, P. – Chakrabarti, A.: Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, roč. 17, 1996, s.123 – 136.

²⁹¹ Singh, H. – Zoll, M.: The Impact of Knowledge Codification, Experience Trajectories and Integration Strategies on the Performance of Corporate Acquisitions. The Wharton School Working Paper, 1998.

Zvyšovanie neurčitosti znalostnej stratégie vplyvom nečakaných zmien a regulátorov decíznej sféry

Súčasnú obdobie veľkých spoločenských tenzií, aj vplyvmi politických subjektov, sa prejavuje vo zvyšovaní stupňa neurčitosti ich dôsledku na životné podmienky a urýchľovanie zmien často existencijnej povahy. Častými zásahmi decíznej sféry do podnikateľskej sféry regulatívmi s novými zákonnými predpismi, sa výrazným spôsobom mení podnikateľské prostredie a niekedy i prežitie podnikov, ktoré nemajú dost' potenciálu na prekonanie zvýšenej finančnej záťaže podnikov, napr. zvýšenými odvodmi, či zvýšeným daňovým zatažením a úpravami príslušných zákonných opatrení.

Pri tvorbe podnikových stratégií, podčiarkuje *Halkier*,²⁹² je dôležitý dlhodobý vzťah medzi verejnými inštitúciami a súkromnými subjektami, keďže vláda príslušnej krajiny môže legitímne, podľa ústavou príslušného štátu daných možností a podnetov ovplyvňovať správanie súkromných subjektov, v súlade s politickými prioritami (obr. 8.9).

Ak sa má vo veciach dosiahnuť aj intelektuálny poriadok, musí sa človek nad rozdielnosťami podobných prvkov v nejakej skupine aj vážnejšie zamyslieť a odvodiť si zopár otázok, na ktoré sa žiada už „prefiltrovaná“ odpoveď. Takou úlohou je pochopiť prvý význam znalosti, súvisiace kontexty a jej úžitok z práce so znalosťami. Z viacerých prameňov vyplýva, že znalosť jednotlivých klasifikácií znalostí a ich využívanie ovplyvňuje proces tvorby znalostnej stratégie.

Znalostné riadenie, znalostní pracovníci a spoločenské vyhliadky

Počet znalostných pracovníkov významne vzrástol vďaka vedecko-technickému pokroku, ktorý urobil podniky menej závislými na prírodných zdrojoch a na fyzickej práci menej kvalifikovaných zamestnancov, a výrazne – z hľadiska miery pridanej hodnoty – povýšil význam práce duševnej, vyžadujúcej vysokú a špecializovanú kvalifikáciu upevnenú získanými skúsenosťami.

Informačné technológie sú už dnes samozrejmosťou. Ich objavenie, rozvoj a stále masovjšie využívanie postupuje závažnou rýchlosťou, čo dokumentuje vo vzácnej zhode množstvo odbornej literatúry a tempo zavádzania a obmeny najnovších riešení.²⁹³ Reprezentantmi teórie v našich podmienkach s medzinárodným uznaním sú napr. *Popper*,²⁹⁴ *Liday*²⁹⁵ a *Kelemen* a kol.^{296, 297, 298}

Kelemen autorsky a spolautorsky poukázal aj na kultúrne súvislosti problematiky, napr. vo viacerých spolautorských prácach s *Horákovou*.^{299, 300} Technické a technologické predpoklady informačných technológií a aj ich potenciálne ekonomické efekty opisuje znova *Kelemen*.³⁰¹ Ako ďalej tento autor uvádza,³⁰² je potrebné poznať aj skoršie kritické hodnotenia a to aj takých

²⁹² Halkier, H.: Institutions, Discourse and Regional Development. The Scottish Development Agency and the Politics of Regional Policy, Brussels, PIE Peter Lang, 2006.

²⁹³ Kelemen, J.: Myslenie a stroj. Bratislava, Kalligram 2010.

²⁹⁴ Popper, M. – Kelemen, J.: Expertné systémy. Bratislava, Alfa 1989.

²⁹⁵ Kelemen, J. – Liday, M.: Expertné systémy pre prax. Bratislava, Sofa 1996.

²⁹⁶ Kelemen, J. a kol.: Základy umelej inteligencie. Bratislava, Alfa 1992.

²⁹⁷ Kelemen, J. a kol.: Tvorba expertných systémů v prostředí CLIPS. Praha, Grada 1999.

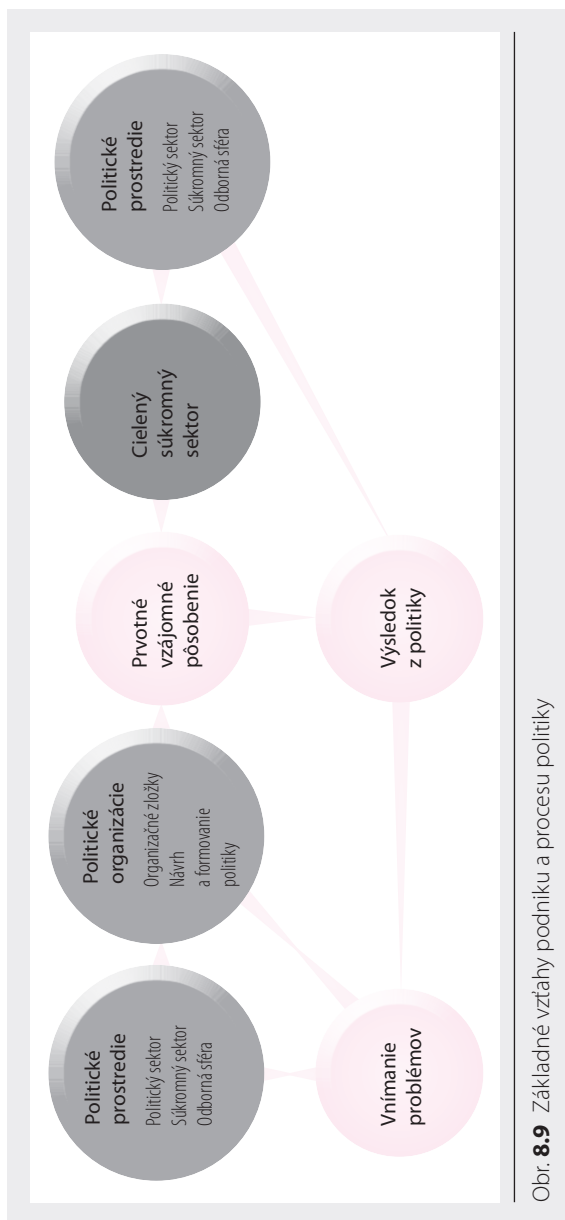
²⁹⁸ Kelemen, J. a kol.: Pozvanie do spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2007.

²⁹⁹ Kelemen J. et al.: Knowledge in Context – Few Faces of the Knowledge Society. Bratislava, Iura Edition 2010.

³⁰⁰ Kelemen, J. a kol.: Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008.

³⁰¹ Horáková, J., Kelemen, J.: Artificial Living Beings and Robots – One Root, Variety of Influences. Artificial Life and Robotics, 13, 2009, s. 555 – 560.

³⁰² Kelemen, J.: Strojcovia a agenti. Bratislava, Archa 1994.



osobností, ako sú *Liessmann*³⁰³ alebo *Bauerlein*,³⁰⁴ ktorí sa zaslúžili o pomerne masívny prienik znalostných technológií a znalostných systémov do súčasného spoločenského povedomia.

Je užitočné poznať aj niektoré skoršie kritické hodnotenia prvých pokusov o ich zavedenie, predovšetkým niektoré kritiky potenciálnych aplikačných možností v oblasti umelej inteligencie, napr. na knihy, ktorých autormi sú *Dreyfus*³⁰⁵ a *Weizenbaum*.³⁰⁶ Užitočné však môže byť nielen technické hľadisko. Napr. *Gellner*³⁰⁷ podáva dosť kritický pohľad na krátkodobé až módné myšlienkové smery, ktoré na rozvoj teórie môžu pôsobiť deštruktívne aj v prípadoch, keď by to nebolo potrebné. Tie vlastne neprispievajú skoro vôbec ku konštrukcii niečoho, čo by sa mohlo ukázať ako dlhodobu pozitívne.

Spoločenským pokrokom, dosahovaným v priebehu minulého storočia, sa však situácia postupne menila. V inštitúciách postupne, vďaka týmto zmenám, narastal počet ľudí, ktorí boli síce formálne „podriadení“ svojim predstaveným, na druhej strane však bola ich práca pre inštitúcie natoľko nevyhnutná a ich prítomnosť na pracovnom trhu tak nízka, že sa fakticky stávali „spoločníkmi“ inštitúcií, v ktorých boli zamestnaní. Týmto ľuďom sa, na návrh *Druckera*, začalo postupne hovoriť znalostní pracovníci (angl. knowledge workers). Sú to ľudia, bez práce ktorých inštitúcia prestáva fungovať a na trhu práce sú nedostatkovým „tovarom“. Napr. lekári v nemocniciach, kvalifikovaní učelia na školách, schopní vývojári v priemyslových podnikoch a pod. V prípade kolektívov znalostných pracovníkov má potom zmysel hovoriť skôr o umení viesť ich, než o umení riadiť takéto kolektív. O týchto aspektoch znalostného manažmentu existujú podnetné informácie (*Collinson, Parcell*).³⁰⁸

Vznik vedy v znalostiach

Na súčasnú podobu a aj na povahu spoločenskej reflexie znalostí mal nepochybne determinujúci vplyv rozvoj výpočtovej techniky, ku ktorej došlo v druhej polovici 20. storočia, a vďaka ktorému dnes môžeme hovoriť o vzniku de facto nového vedného odboru – o vede o znalostiach (angl. knowledge science).

V dobe pred konštrukciou prvých počítačov už došlo k pokusom o mechanizáciu intelektuálnych činností spojených s počítaním. Mali podobu návrhu mechanických strojov, ktoré konštruoval *Keplerov* súčasník *Schickard*³⁰⁹ a po ňom *Pascal*.³¹⁰

O *Pascalovom* návrhu premýšľal aj *Leibniz*.³¹¹ Išlo však o inovácie, ktoré ešte nemali silu meniť charakter spoločnosti a fakticky ani ju významnejšie ovplyvniť. *Leibnizov* záujem o stroje myšlienkovito naväzoval aj na úvahy filozofov zapodievajúcich sa možnosťami „mechanizácie“ myslenia, predovšetkým na myšlienky *Lulla* a *Kirschera*.³¹² Táto téma ostala dodnes aktuálna. Z toho by sa mohlo usudzovať, že záujem o počítače bol už v tých časoch v európskom myslení

³⁰³ Liessmann, K. P.: Teorie nevdělanosti. Praha, Academia 2011.

³⁰⁴ Bauerlein, M.: Najhlúpejšia generácia. Bratislava, Spolok slovenských spisovateľov 2010.

³⁰⁵ Dreyfus, H. L.: What Computers Can't Do. San Francisco, Harper & Row 1972.

³⁰⁶ Weizenbaum, J.: ELIZA – A Computer Program For the Study of Natural Language Communication Between Man and Machine Communications of the ACM, roč. 9, č. 1, 1966.

³⁰⁷ Gellner, E.: Rozum a kultura. Praha, Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999.

³⁰⁸ Collinson, Ch. – Parcell, G.: Knowledge Management. Brno, Computer Press 2006.

³⁰⁹ Wilhelm Schickard (1592 – 1635) bol nemecký polyhistor, ktorý sa preslávil najmä zostrojením prvého mechanického kalkulátora v roku 1623.

³¹⁰ Blaise Pascal bol francúzsky filozof, matematik, fyzik a prozaik.

³¹¹ Gottfried Wilhelm Leibniz (1646 – 1716) bol nemecký filozof, predstaviteľ novovekého racionalizmu, fyzik, matematik, diplomat.

³¹² Ramon Lull (asi 1232 – 1316), španielsky učenec a misionár. Vytvoril rozsiahle dielo, ktoré býva zaradované do dejin logistiky, dôležitú úlohu pri jeho vytváraní hrali kombinatorické myšlienky, aj keď bez matematickej podoby.

prítomný, a že iba čakal na vhodnejšiu chvíľu, keď budú pripravené podmienky, aby sa rozvinul. Tá chvíľa nastala v 20. storočí.

Ešte predtým, než však k tomu došlo, v 19. storočí, bol priekopníkom snáh o využitie mechaniky pre počítanie *Babbage*.³¹³ Ako prvý svojimi konštrukčnými návrhmi narazil na hranice aplikačných možností vtedajšej mechaniky, elektrotechniku však ešte nemal k dispozícii. Jeho návrhy se ukázali ako príliš zložité k tomu, aby ich bolo možné uskutočniť prostriedkami vtedajšej mechaniky. Prinieslo to ich autorovi početné osobné problémy a konflikty s mechanikmi tej doby. Kritizoval ich často pre lajdáckosť, za nedokonalu vykonanú prácu, poplatky za ňu vyplatené ho však priviedli finančne na mizinu, dokonca do väzenia pre dlžníkov. Až rozvoj elektrotechniky sa stal tým impulzom, ktorý posunul ľudské možnosti aj spoločenské očakávania na poli konštrukcie a využívania výpočtovej techniky do stavu, v ktorom si dnes získali spoločensky široko akceptované, významné postavenie.

„Prevod“ ľudských intelektuálnych schopností na stroje zpracovávajúce informácie začal bezprostredne po konštrukcii prvých počítačov využívajúcich prvky elektrotechniky, v dobe 2. svetovej vojny, konkrétne snahou využiť tieto stroje k vykonávaniu algoritmov. Prvé poznatky, ktoré boli počítače schopné prijať a použiť, boli teda poznatky procedurálnej povahy – zreteľne, jednoznačne vyjadrené postupnosti konečného počtu základných výpočtových krokov, vedúce v konečnom čase k riešeniu jednoznačne vymedziteľných (matematicky formulovaných) problémov.

Postupne vznikali špecializované prostriedky pre pohodlnú reprezentáciu algoritmov postupnosťami inštrukcií špecializovaných, tzv. procedurálnych programovacích jazykov (Algol, Fortran, Pascal a rad ďalších) v podobe programov, čo uľahčilo aplikácie a prospelo rozšíreniu používania počítačov.

Predstavu reprezentácie algoritmov a mnohých ďalších prvkov, ktoré používa k riešeniu problémov pravdepodobne aj ľudská myseľ, pre potreby počítačov, sa úspešne pokúsil integrovať do komplexnejšej reprezentačnej dátovej štruktúry *Minsky*. Navrhol tzv. rámcovú (angl. frame) reprezentáciu poznatkov³¹⁴. Okrem toho, že navrhol reprezentačnú štruktúru integrujúcu vlastne všetky pozitíva predchádzajúcich návrhov, súčasne ich aj rozšíril, napr. o možnosť reprezentácie tzv. očakávaných (angl. default) informácií, čiže informácií v danej situácii síce neaktuálnych, ale očakávateľných, s ktorými potom systémy pracujú ako s aktuálnymi až do okamihu, kedy dostanú skutočnú aktuálnu informáciu. Niektoré vlastnosti rámcovej reprezentácie našli potom svoje vyjadrenie v tzv. objektových programovacích prostriedkoch a zaistili im úspech a obľúbenosť. Neskôr *Minsky* integroval rámcovú reprezentačnú schému do ešte všeobecnejšej koncepcie chápania mysle ako society integrujúcich agentov.³¹⁵ Túto predstavu *Minsky*³¹⁶ ďalej univerzalizoval a pokúsil sa vytvoriť jednotiaci konceptuálny rámec pre štúdium oblasti spájajúcej inteligenciu a emotivitu.

Aktivitami v oblasti umelej inteligencie zameranými na objavenie prostriedkov pre reprezentáciu poznatkov v počítačoch boli vytvorené základné podmienky pre pokusy s týmito prostriedkami v oblasti aplikácií, napr. aj pri vytváraní tzv. znalostných systémov.

³¹³ Charles Babbage (1791 – 1871) bol anglický matematik, filozof a informatik. Vymyslel programovateľný počítač a pokúšal sa ho aj zostrojiť, ale nepodarilo sa mu dielo dokončiť.

³¹⁴ Minsky, M.: *Robotics*. New York, Anchor Press 1985.

³¹⁵ Minsky, M.: *Society of Mind*. New York, Simon & Schuster 1986.

³¹⁶ Minsky, M.: *The Emotion Machine*. New York, Simon & Schuster 2006.

Riadenie znalostí a znalostné riadenie

Dnes už zaužívaná spôsobilosť človeka pretvárať údaje na informácie a neskôr na využiteľné znalosti podstatne mení nielen pracovné prostredie, ale aj životný štýl a správanie. Ako uvádza *Kelemen*, „stále narastá ľudská schopnosť vytvárať, získavať, modelovať, reprezentovať a aktualizovať zložitejšie a interdisciplinárne údaje, resp. informácie z nových a často veľmi rozmanitých zdrojov“.³¹⁷

Nositelom znalostí môže byť čínorodý kvalifikovaný robotník rovnako ako tvorivý odborník alebo manažér. Sú to ľudia, ktorí používajú svoje znalosti pri tvorbe nových produktov, pri ich výrobe, predaji, financovaní, pri rozvoji podniku. Znalosti sú výsledkom vzdelania, skúseností a príležitostí ich nadobúdateľov, jednotlivcov, zamestnancov podniku. Žiadny podnik si nemôže znalosti svojich zamestnancov prisvojiť. Môže ale umožniť svojim zamestnancom rozvíjať, zdokonaľovať a riadiť ich vo svojom prostredí.

Vplyv klasifikácie znalostí na praktiky znalostného riadenia

Je bežný názor, že explicitné znalosti sú využívané predovšetkým možnosťami, ktoré poskytujú informačné a komunikačné technológie. Oproti tomu vládne presvedčenie, že uplatnenie neformulovaných znalostí je závislé iba na organizácii práce s ľuďmi. Skúsenosti z praxe však potvrdzujú niečo iné. Efektívne využitie explicitných znalostí je síce závislé len na efektívnom nasadení informačných a komunikačných technológií, ale nie menej aj na vzťahu ľudí k novým technológiám, návykom a ochotou učiť sa novým postupom, či využívaniu nových nástrojov. Rovnaké skúsenosti sú aj s využívaním neformulovaných znalostí.

Pre posilnenie vzťahu ľudí k novým technológiám sa zriaďujú virtuálne diskusné miesta. Vzájomná komunikácia ľudí s rôznou úrovňou znalostí o nových technológiách vedú k neformálnym debatám a výmenám názorov, čoho výsledkom je zvyšovanie záujmu o nové možnosti a príležitosti skvalitňovania vlastnej práce. V skutočnosti sa tak dosahuje podporenie prenosu neformulovaných znalostí a ich nové vytváranie v procese. Ide vlastne o paralelu modelu SECI, ako ho opisuje *Nonaka*³¹⁸ vo svojom SECI modeli. Konfrontácia technologickej a ľudskej perspektívy znalostného riadenia je vždy užitočná a to aj v mnohých iných podobách. Tento názor už nachádza priaznivú odozvu medzi manažérmi a prevláda názor, že vplyv konceptuálnej perspektívy na ostatné perspektívy znalostného riadenia je zásadný a je predpokladom jeho efektívnej praktickej aplikácie v podniku.

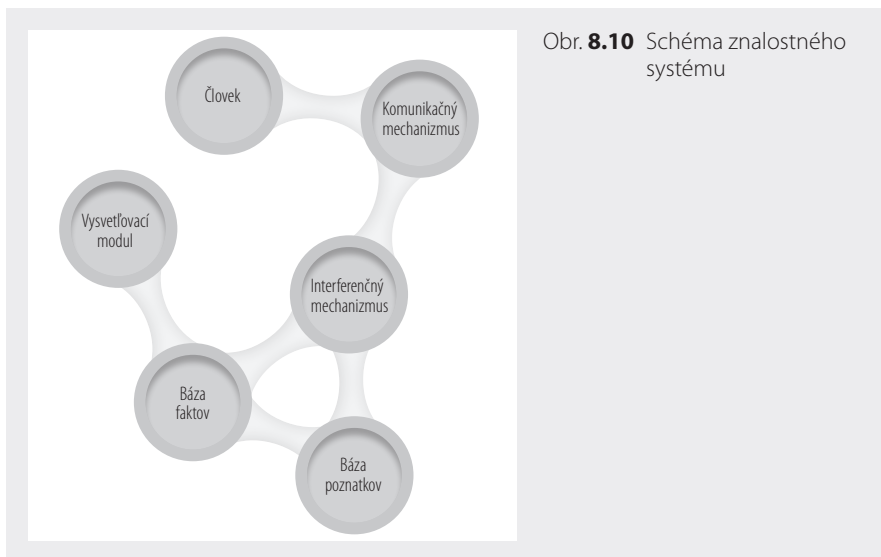
Preto je vhodné pri zavádzaní a realizácii znalostného riadenia v praxi využívať viac existujúcu klasifikáciu znalostí. Využitie viacerých klasifikácií zvyšuje možnosť identifikovať rozsah znalostí v podniku, vnímať ich v ich variabilite a riadiť ich vynaliezavým spôsobom vo vzťahu ku skutočnej situácii a potrebám (obr. 8.10).

Ukázalo sa, že ak sú znalosti identifikované iba s využitím jednej klasifikácie, vznikajú vážne obmedzenia pre dosiahnutie predstáv komplexného prístupu k znalostnému riadeniu a tým aj možnosťami lepšieho uplatnenia znalostí a výnosov z ich aplikácií.

Aby sme mohli vytvoriť dobre definovanú znalostnú stratégiu, musíme sa nachádzať na určitej úrovni vyspelosti v riadení znalostí. Znalostná stratégia je veľmi dôležitá a jej definícia má pre riadenie znalostí v podniku zásadný význam. (obr. 8.11).

³¹⁷ Kelemen, J. a kol.: Poznanie do znalostnej spoločnosti. Bratislava, IURA EDITION 2007, s. 211.

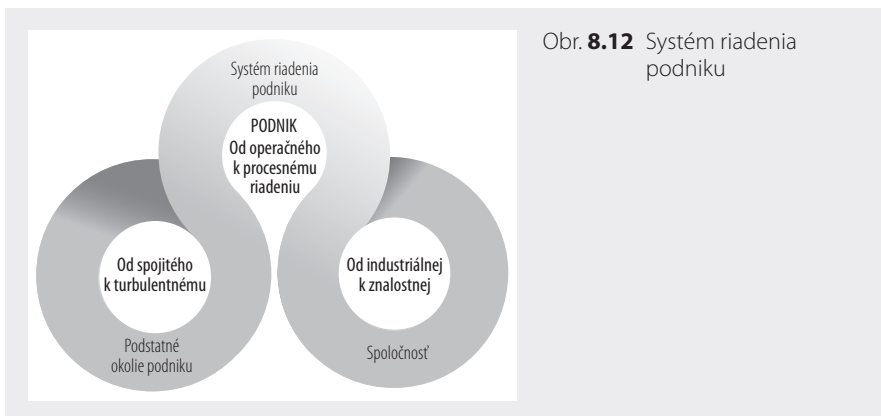
³¹⁸ Nonaka, I. – Takeuchi, H.: The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press 1995.



Obr. 8.10 Schéma znalostného systému



Obr. 8.11 Vzťah znalostnej stratégie k ostatným stratégiám



Obr. 8.12 Systém riadenia podniku

Pomáha totiž jednotlivým pracovníkom vykonávať správne rozhodnutia týkajúce sa kľúčových aspektov riadenia znalostí v ich práci a pracovnom prostredí (obr. 8.12). Je samozrejmosťou, že definícia znalostnej stratégie sa musí naplniť konkrétnou činnosťou manažérov. Ako uviedol *Mintzberg*³¹⁹ manažéri by mali byť zapojení do dôležitých dialógov týkajúcich sa stratégie.

Znalostné riadenie verzus riadenie znalostí

Veľmi blízke a často zamieňané pojmy sú: 1. znalostné riadenie a 2. riadenie znalostí. Ich rozlíšenie je predmetom rozsiahlej diskusie. *Mládková*³²⁰ riadenie (manažment) znalostí definuje, v súlade s ďalšími autormi, ako súbor metód a postupov umožňujúcich manažérom riadiť znalosti, ktoré sú v ich podnikoch k dispozícii. *Bureš*³²¹ sa zase nazdáva, že uvedené pojmy nemožno považovať za synonymá. Zdôvodňuje to tým, že pokiaľ riadenie znalostí možno vnímať ako manipuláciu s konkrétnymi objektmi, ktorými sú v tomto prípade znalosti, znalostné riadenie reprezentuje skôr na znalostiach založené riadenie ľubovoľného podniku, resp. znalostne orientované riadenie podniku.

Možnosti, ktoré sa ukrývajú v transformácii informácií, možno však plne využívať iba pomocou výskumu, nástrojov a metód získavania znalostí, ich klasifikácie, organizovania, využívania a ďalšieho šírenia. S tým všetkým v súčasnosti úzko súvisí a mimoriadny rozvoj zaznamenáva teória a prax riadenia znalostí, čoho dôkazom sú nasledovné fakty:³²²

1. **Znalostné riadenie.** Pojem znalostné riadenie je prirodzeným výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú k zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaniu a prezentácii relevantných informácií v znalostne riadenom podniku takým spôsobom, ktorý uľahčí zamestnancom získať dôležité informácie z konkrétnej, nimi požadovanej oblasti. Znalostné riadenie zahŕňa efektívne prepojenie tých, čo vedia s tými čo vedieť potrebujú a premenu osobných znalostí na znalosti organizácie, uvádza *Truneček*.³²³

Názorové diferencie viacerých autorov a možné súvislosti vedú ku konštatovaniu, že znalostné riadenie je proces, ktorý využíva vedomostné aktíva podniku.

2. **Riadenie znalostí.** Podobne ako vo formuláciách týkajúcich sa znalostného riadenia, sa názory autorov rôznia. Pojem znalostného manažmentu nie je jednoznačne a jasne definovaný a jeho vymedzenie je pomerne široké.

Existuje viacero definícií.³²⁴ napr. *Davenport*³²⁵ definuje riadenie znalostí ako systematický proces hľadania, výberu, organizovania, destilovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu. *Davenport* a *Prusak* informáciu chápu tiež ako „správu, ktorá modifikuje buď správanie sa prijímateľa alebo zhodnotenie nejakého javu prijímateľom tejto správy“. Informácia ma teda význam iba vzhľadom na určitý kontext alebo za určitým účelom, čo zároveň implikuje požiadavku na sprístupnenie informácie na miesto určenia a teda si vyžaduje riadiace aktivity. Relevantnosť informácie sa

³¹⁹ Drucker, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha, Management Press 2007.

³²⁰ Tamže.

³²¹ Stefík, M.: Introduction to Knowledge Systems. San Francisco, Morgan Kaufmann 1995.

³²² Kelemen, J. – Liday, M.: Expertné systémy pre prax. Bratislava, Sofa 1996.

³²³ Stefík, M.: Introduction to Knowledge Systems. San Francisco, Morgan Kaufmann 1995.

³²⁴ Kelemen, J. – Liday, M.: Expertné systémy pre prax. Bratislava, Sofa 1996.

³²⁵ Stefík, M.: Introduction to Knowledge Systems. San Francisco, Morgan Kaufmann 1995.

chápe vo vzťahu k jednotlivcovi, vedie k jej osobnému využitiu. Podľa *Vebera*³²⁶ je znalosť me-niaci sa systém zahŕňajúci interakciu medzi skúsenosťou, znalosťou, faktami, vzťahmi, hod-notami, myšlienkovými procesmi a významom. *Brezina*³²⁷ pokladá riadenie znalostí za proces ukladania a využívania znalostí subjektmi riadenia. Z toho možno odvodiť predpoklad, že riadenie znalostí je procesom premeny informácií na znalosti. Podľa *Trunečka*³²⁸ je možné riadenie znalostí rozdeliť do dvoch skupín: **1.** systematická podpora tvorby, zdieľania a organi-zovania tacitných znalostí (skrytých v mozgu človeka, slovné nevyjadriteľných) a **2.** riadenie explicitných formálnych znalostí a súvisiacich procesov.

Po zhrnutí názorov a pokusov o definíciu sa dá konštatovať, že riadenie znalostí predstavu-je systematický proces vytvárania podnikovej kultúry a technológie, ktorá zainteresovaných motivuje k zdieľaniu svojich vedomostí. Jeho hlavný význam spočíva v tom, aby sa znalosti od tých, ktorí ich majú, dostali tam, kde sú práve potrebné.

Riadenie znalostí môže, aj na základe štúdia už aplikovaných riešení, podstatne zefektívniť prácu jednak s dokumentmi, a to najmä s ich obsahom, a jednak prácu s ľuďmi. V skutočnosti je to vlastne systematický proces vyhľadávania, výberu, organizovania a koncentrácie znalostí spôsobom, ktorý napomáha v podnikoch zvyšovať úroveň, na akej zamestnanci rozumejú konkrétnym oblastiam. Riadenie znalostí teda pomáha podnikom dosiahnuť hlbšie porozu-menie problematiky, najmä na základe využitia vlastných skúseností, vlastného intelektuál-neho imania. Konkrétne aktivity v procese riadenia znalostí pomáhajú podnikom zamerať sa na získavanie, uchovávanie, zdieľanie a využívanie znalostí v takých oblastiach, ako je riešenie problémov, dynamické učenie, strategické plánovanie, rozhodovanie a ďalšie.

Riadenie znalostí je taktiež možné charakterizovať ako formuláciu podnikovej stratégie pre rozvoj a aplikáciu znalostí, prispievajúcich k zlepšeniu podnikových procesov a schopnosti reagovania. Prihliada sa na nové okolnosti. Dôležitý je aj pohľad manažmentu podniku, ktorého záujmom by malo byť predovšetkým riadenie a podpora zamestnancov, schopných využívaním nových informácií vytvárať nové nápady, orientované na zvyšovanie konkurenč-ného potenciálu podniku.

Znalostný manažment je čoraz častejšie sa vyskytujúcim pojmom. Je prirodzeným revo-lučným krokom, výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôvere známych infor-mačných technológií, ktoré napomáhajú zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaníu a prezentácii relevantných informácií v znalostne riadenom podniku takým spôsobom, ktorý napomôže zamestnancom a manažérom získať dôležité informácie z konkrétnej nimi poža-dovanej oblasti, napr. pri riešení problémov, pri investičnom rozhodovaní, pri strategickom plánovaní a pod.

Riadenie znalostí je taktiež možné charakterizovať ako:

- Formuláciu podnikovej stratégie pre rozvoj a aplikáciu znalostí, ktoré prispievajú ku zlepše-niu podnikových procesov a schopnosti reakcie,
- Z pohľadu manažmentu podniku sa jedná predovšetkým o riadenie a podporu zamest-nancov, ktorí sú schopní ich využívaním vytvárať nové nápady, ktoré znamenajú konku-renčnú výhodu.³²⁹

³²⁶ KMintzberg, H.: *Tracking Strategies*. Oxford, Oxford University Press 2007.

³²⁷ Mládková, L.: *Management znalostí v praxi*. Praha, Professional Publishing 2004.

³²⁸ Bureš, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha, Grada Publishing 2007.

³²⁹ V odbornej literatúre sa stretávame s pojmom riadenie znalostí a tiež s pojmom znalostný manažment. V originálnej anglickej terminológii sa oba tieto pojmy zlievajú do anglického pojmu knowledge management. Keďže ide predovšetkým o riadenie znalostí, javí sa v tomto znení tento výraz ako najvýstižnejší.

V súčasnej dobe sa rozlišujú 2 krajné spôsoby identifikácie znalostí v podniku:

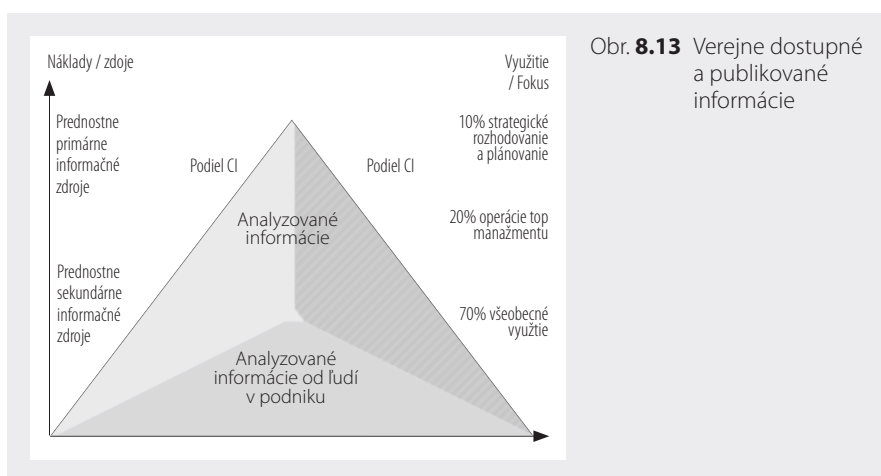
1. Prvý zastáva väčšina manažérov, ktorí odmietajú rozlišovanie medzi dátami, informáciami a znalosťami, aj keď pripúšťajú, že istý význam to môže mať.
2. Druhý prístup rešpektuje doterajšie poznatky a snaží sa hlavne odlišiť znalosti ako informácie, ktoré sú v istom kontexte a môžu byť využité pri rozhodovaní.

Úlohou znalostného riadenia je sprístupniť vedomosti v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam, kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej ich potrebujú za účelom zvýšenia výkonnosti zamestnancov, ale aj celého podniku. Ľudský, znalostný kapitál je čoraz častejšie považovaný za najcennejší kapitál podniku, nie je však rovnaký. Nie každý človek má v procese hodnotovej tvorby charakter tvorivého kapitálu, t. j. to čo vstupuje do podnikateľského procesu ako rozhodujúci hodnototvorný činiteľ.

Využívanie techník pre riadenie znalostí v systéme riadenia znalostí

V podnikovom systéme riadenia znalostí sa využíva niekoľko techník, ktoré umožňujú spracovanie informácií. Najčastejšie nimi sú:

- **Dokument manažment** – správa dokumentov umožňuje využívať dáta reprezentujúce informácie v štruktúrovanom, alebo v čiastočne štruktúrovanom tvare.
- **Workflow** – technológie pre workflow sa používajú na riadenie toku informácií cez podnikové procesy. Aplikácie tohto typu udržujú záznamy a ich zmeny týkajúce sa podnikových procesov. Je možné ich rozdeliť na kolaboratívne a výrobné.
- **Spracovanie textov** – spracovanie textu je integrovanou súčasťou znalostného systému, hlavne z dôvodu, že veľké množstvo znalostí je ukladané v textovom tvare, pre ich rýchle sprístupnenie je však potrebné mať technológie, ktoré umožňujú spracovať rozsiahle súbory, alebo množiny dokumentov tak, aby bolo možné vyhľadať relevantné informácie v rozumnom čase (obr. 8.13).



Identifikácia a analýza problému

Je prvou fázou celého vývoja. Zahŕňa prvé zoznámenie sa s oblasťou, ktorá má byť neskôr riešená vytvoreným znalostným systémom. Táto fáza je teda samotným iniciátorom celého životného cyklu znalostného systému. Taktiež sa v tejto etape zisťuje, či je vôbec na daný problém vhodné využiť znalostný systém, prípadne či je požitie znalostného systému najefektívnejšie riešenie. Dôvodov prečo zamietnuť tvorbu znalostného systému pre daný problém môže byť viacero:

- znalostný systém nie je najvhodnejším riešením daného problému,
- znalostný systém je neefektívny z hľadiska nákladov alebo prínosov,
- projekt nemá dostatočnú manažérsku podporu – dostatok času, prostriedkov a expertov,
- experti nie sú kompetentní,
- experti nie sú dostupní alebo nie sú komunikatívni,
- experti si príliš protirečia.

V tejto fáze sa hlavne hľadajú odpovede na otázky „prečo?“ Prečo je na daný problém vhodný práve znalostný systém? Aké bude mať prínosy vytvorenie takéhoto znalostného systému?

Získavanie znalostí

Predstavuje najzložitejšiu časť vývoja znalostného systému. O tom, či bude táto fáza spracovaná efektívne, rozhoduje hlavne výber techniky na spoluprácu s expertmi. Najpoužívanejšie techniky sú:

Orientačné interview – získavajú sa fakty. Poskytuje informácie týchto typov:

- fakty z problémovej oblasti,
- typy riešených problémov,
- úlohy a expertízy (úloha experta a spôsob jeho práce),
- objekty a aktivity v problémovom prostredí,
- niektoré charakteristiky zadávateľov problému (budúcich používateľov vytváraného znalostného systému).

Štruktúrované interview – získavajú sa najmä pojmy a modely.

Na získavanie informácií v tejto etape komunikácie s expertom sa kladú tieto požiadavky:

- musí byť oboznámení s terminológiou používanou v analyzovanom problémovom prostredí (mala by predtým prebehnúť etapa orientačného interview),
- musí aspoň pasívne poznať analyzovanú problematiku, tzn. musí rozumieť vysvetleniam, no nemusí vedieť riešiť analyzované problémy,
- znalostný inžinier musí vedieť experta dostatočne motivovať a usmerňovať, aby tento odpovedal z jeho pohľadu i na naivné a zbytočné otázky a dialóg bol koňštruktívny.

Príznaková mriežka – predstavuje jednoduchý prostriedok umožňujúci analýzu získaných znalostí z hľadiska ich úplnosti pri klasifikácii všetkých riešení v danej problémovej oblasti. Postup pri vytváraní príznakovej mriežky:

- expert identifikuje dôležité objekty problémovej oblasti,
- expert identifikuje atribúty, ktoré sú dôležité pre rozhodnutia v problémovovej oblasti,
- pre každý atribút expert určí podobné a odlišné (opačné) hodnoty,
- zoberie ľubovoľné tri objekty a pýta sa: „Aké atribúty a ich hodnoty odlišujú ľubovoľné dva z týchto objektov od tretieho?“,
- keď je mriežka hotová, možno zmeniť pomery vo vnútri mriežky,
- formulácia znalostí, napr. vo forme pravidiel.

Konceptualizácia

Venuje sa preskúmvaniu riešeného problému do hĺbky. Vymedzujú sa základné úlohy a pojmy. Identifikujú sa jednotlivé úlohy, ktoré bude potrebné vykonať v procese vytvárania znalostného systému. V tejto etape sa získavajú poznatky od expertov v danej problematike, z knižných zdrojov a zo všetkých dostupných zdrojov. Po zozbieraní týchto informácií sa vytvára konceptuálny model znalostného agenta. Konceptuálny model slúži na definovanie vecí, entít, spoločné a rozdielne vlastnosti jednotlivých konceptov aj s ich vzťahmi.

Po usporiadaní všetkých konceptuálnych modelov do hierarchie vzniká ontológia problémovej oblasti. Samotné konceptuálne modely sa počas vývoja veľmi nezmenia a majú relatívne stály charakter. To, čo sa mení, sú vzťahy medzi jednotlivými modelmi. Preto je veľmi dôležité správne navrhnuť štrukturalizáciu problému. Hlavnou otázkou, na ktorú sa snažíme odpovedať v tejto fáze je „čo?“ Čo vieme o problémovej oblasti a aká je štruktúra získaných poznatkov, teda aké sú vzťahy medzi jednotlivými konceptami.

Formalizácia

Vo fáze formalizácie sa navrhuje organizácia a reprezentácia znalostí a taktiež sa navrhuje spôsob usudzovania. Do úvahy sa berú samotné znalosti, povaha znalostného systému, dostupný softvér na implementáciu a taktiež ohraničenia projektu ako napr. rozpočet alebo časový plán. V procese formalizácie sa riešia:

1. Výber a reprezentácia znalostí
 - pravidiel alebo logika – vhodné pre plytké znalosti,
 - štruktúry (rámce, objekty, sémantické siete) – vhodné pre hlbkové a štruktúrne previazané znalosti,
 - hybridné systémy – prepojenie štruktúrnych znalostí so schopnosťou inferencie.
2. Výber metód usudzovania – súvisí s voľbou reprezentácie,
3. Výber nástrojov,
4. Výber ľudí – znalostní inžinieri, vedúci tímu, experti,
5. Požiadavky na vývojový tím – sú určené najmä zložitou a rozsahom systému.

Prázdny znalostný systém

Pre riešenie problému je možné niekedy použiť už hotové riešenie – prázdny znalostný systém. Kritériá pre výber prázdneho znalostného systému:

1. Zvolený typ reprezentácie znalostí a usudzovania.
2. Flexibilita – užívateľsky definované funkcie, vstavané funkcie, podpora dátových štruktúr.
3. Špeciálne požiadavky – časové usudzovanie, operácie v reálnom čase, spracovanie neurčitosti, grafika.
4. Pomocné funkcie – editor znalostnej bázy, vysvetľovanie, testovacie a overovacie pomôcky, grafická prezentácia bázy znalostí.
5. Výkon.
6. Podpora výrobcu – dokumentácia, online help, telefonická podpora, školenia, konzultácie.
7. Náklady.

Snažíme sa odpovedať na otázky typu „ako?“ Ako je najlepšie reprezentovať poznatky, aký je najlepší spôsob usudzovania. Skúma sa vlastne technologická časť budúceho znalostného systému.

Implementácia a validácia

Implementácia je „programátorská“ časť vývoja znalostného systému. Podľa vopred pripravených štruktúr a navrhnutého spôsobu usudzovania sa naplňa báza poznatkov a vytvára sa počítačová verzia získaných poznatkov. Výsledkom je softvérový produkt. Požiadavky na vlastnosti implementačného jazyka možno hrubo zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- implementačný jazyk by mal v čo najväčšej možnej miere podporovať symbolickú manipuláciu so spracovávanými údajmi,
- keďže znalostné systémy vyžadujú prácu s rozsiahlymi údajovými štruktúrami, ktoré mnohokrát prekračujú rozsah dostupnej operačnej pamäte, mal by implementačný jazyk mať zabudovanú automatickú správu pamäte,
- implementačný jazyk by mal mať značnú vyjadrovaciu silu a hutnosť, aby nebolo potrebné zaoberať sa z hľadiska implementácie nepodstatnými detailmi, pri zachovaní jeho dobrej čitateľnosti,
- implementačný jazyk by mal poskytovať dostatočne mohutné prostriedky pre rýchly vývoj a efektívne ladenie vytváraných programov. Je vhodné uprednostňovať interpretačné jazyky s možnosťou kompilácie konečného tvaru zdrojového kódu,
- vzhľadom na ich kritickosť z hľadiska celkovej efektivity, niektoré časti znalostného systému je potrebné implementovať v jazykoch blízkych strojovej úrovni. Implementačný jazyk by mal poskytovať prostriedky pre pripájanie takýchto modulov – musí byť dostupný pre požadované prostredie výpočtového systému.

Validácia – je v prípade znalostného systému ešte dôležitejšia ako pri obyčajnom softvérovom produkte. Hlavným dôvodom je, že znalostné systémy neriešia jednoducho vyjadriteľné problémy a taktiež na ich riešenie častokrát neexistuje exaktný postup. Preto je veľmi dôležité testovať systém expertom z danej oblasti, keďže v prípade rozporuplných riešení je to na ňom rozhodnúť podľa svojho vlastného úsudku, ktoré riešenie má byť správne. Etapa validácie sa snaží odhaliť čo najviac rozdielov medzi usudzovaním človeka (experta) a naprogramovaným znalostným systémom. V tejto fáze je veľmi dôležitá komunikácia s tímto expertom, pretože na základe jeho postrehov môžu byť prípadné nesprávne spôsoby usudzovania v určitých špecifických prípadoch opravené.

Znalostný systém a získavanie znalostí

Pri tvorbe znalostného systému je dôležité dbať hlavne na kvalitu a efektívnosť riešenia. Aby však mohli byť splnené tieto dve podmienky, musí tomu predchádzať jedna činnosť, ktorá sa označuje ako získavanie znalostí. Získavanie znalostí si vyžaduje viaceré činnosti obsiahnuté v životnom cykle znalostného systému:

- orientačné interview,
- štruktúrované interview,
- voľné asociácie,
- monitorovanie stratégií,
- komentovanie postupu,
- príznaková mriežka.

Metódy a prostriedky získavania znalostí

Z daného hľadiska je pre podnik dôležité vytvoriť také podmienky, ktoré by podporovali kreatívne myslenie a efektívne využívanie intelektuálneho potenciálu všetkých svojich zamestnancov. Táto idea je jednou z kľúčových pri tvorbe novodobých podnikov.

Ľudský faktor – múdrosť, inteligencia, skúsenosť a inštinkt – môžu premeniť obrovské množstvo mŕtvych dát na živé vedomosti, ktoré budú hrať hlavnú rolu pri strategickom rozhodovaní. Najlepším konkurenčným tímom je ten, ktorý využíva potenciál celej pracovnej sily podniku.

Proces budovania efektívneho systému riadenia znalostí si vyžaduje, aby boli v procese zapojené všetky úrovne riadenia podniku, vrátane prepojenia na prostredie partnerov, externých spolupracovníkov a ďalšie skupiny ľudí, ktoré sú v priamom alebo sprostredkovanom kontakte s podnikom, napr. lobistov. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať kľúčovým členom záujmových skupín skupín, medzi ktorých patria: vlastníci, spoločníci, kľúčoví akcionári, vrcholový manažment a tiež lobisti.

Každá z uvedených skupín disponuje unikátnymi znalosťami, ktoré nemusia mať explicitný charakter. Niekedy však môžu byť rozhodujúcimi a dokonca môže viesť v podniku k realizácii zásadných zmien. Preto by sa tento druh informácií mal identifikovať, zaznamenať, transformovať a následne používať pre optimalizáciu pripravovaných rozhodnutí. Ich identifikáciou sa eliminuje množstvo rizík a informačnej neistoty. Záujmové skupiny sú nositeľmi iných znalostí, ktoré majú vysokú informačnú hodnotu pre podnik aj v prípade, že existujú izolovane. Záujmom vrcholového vedenia podniku by však malo byť dosiahnutie takého stavu, ktorý by umožnil doceliť konštantnú a pravidelnú interakciu týchto skupín. To je predpoklad na vytváranie novej pridanej hodnoty, ktorá môže mať pre podnik a jeho fungovanie strategický význam. Je to cesta na získanie jedinečných informácií, ktorých aplikácia môže vyústiť vytvorením nových znalostí usmerňujúcich strategické konanie vrcholového manažmentu.

Analýza a využitie intelektuálneho kapitálu

V ďalšom kroku analýzy sa získané vedomosti porovnávajú so stanovenými informačnými cieľmi. Vzhľadom na to, že analýza a s ňou spojená kontrola je z hľadiska riadenia manažmentu intelektuálneho kapitálu iba jedným z procesov, nemožno hovoriť o komplexnej, respektíve priebežnej kontrole prebiehajúcej počas všetkých činností. Z daného dôvodu bude otázka monitoringu a kontroly činností riadenia manažmentu vedomostných aktivít ešte rozobratá v nasledovnej stati, ktorá sa zaoberá monitoringom a kontrolou v komplexnejšom rozmere. Otázka využitia intelektuálneho kapitálu v podniku je veľmi široká.

Kontrola

Proces kontroly je dôležitou činnosťou v rámci riadenia manažmentu intelektuálneho kapitálu. Cieľom tohto procesu je jednak zhodnotenie aktuálnosti a objektívnosti vymedzených strategických cieľov (strategická kontrola) a postavenia podniku so zreteľom na správanie a postavenie konkurencie (taktická kontrola) ako aj hodnotenie bežných činností, ktoré umožňujú realizovať vytýčenú stratégiu i podporné taktické kroky (operačná kontrola). V kontexte riadenia manažmentu intelektuálneho kapitálu možno pod kontrolou rozumieť proces poskytovania spätnej väzby (tzv. feed-back) ohľadom kvality, efektivity a včasnosti poskytnutých informácií a vedomostí ako aj väzby na budúcnosť (tzv. feed-forward) v zmysle využitia výsledkov kontroly pri usmerňovaní ich aktivít zameraných na budúcnosť.

Do procesu kontroly spadá jednak kontinuálne monitorovanie prostredia prostredníctvom slabých a silných signálov, ako aj meranie a hodnotenie miery, do akej riadenie manažmentu intelektuálneho kapitálu pomohol naplniť stanovené informačné ciele, a teda v akom rozsahu prispeli získané informácie a vedomosti ku kvalite strategického, taktického i operačného riadenia organizácie. Výsledkom kontrolného systému sú nové informácie a vedomosti, ktoré sa stávajú novým vstupom pri generovaní ďalšieho intelektuálneho kapitálu organizácie.

Typy kontroly

Z časového hľadiska je dôležité, aby riadenie manažmentu znalostných aktív zabezpečil priebežnú kontrolu, ktorá napomáha vhodnej interpretácií informácií a teda vzniku kvalitných znalostných aktív, ako aj následnú kontrolu uskutočnenú po realizácii strategických krokov, pri ktorých boli znalostné aktíva využité.

Podľa úrovne riadenia je potrebné uskutočňovať kontrolu na strategickej, taktickej i operačnej úrovni, pretože výsledkom tejto činnosti môžu byť nové, vysoko relevantné informácie a vedomosti ovplyvňujúce budúce strategické riadenie organizácie.

Podľa uskutočňovania kontrolných činností by mala byť kontrola pravidelná alebo kontinuálna. V praktickej podobe sa prejavuje tento typ kontroly prostredníctvom vlastnej spätnej väzby, t. j. samokontroly.

Efektívny kontrolný systém

Tak ako pri kontrole každého iného typu činností organizácie, aj pri kontrole činností súvisiacich s intelektuálnym kapitálom existujú určité požiadavky na kontrolný systém, ktoré sú porovnateľné, no v určitej miere i špecifickejšie ako na iné kontrolné systémy.

Atribútmi efektívneho kontrolného systému intelektuálneho kapitálu sú:

- presnosť a včasnosť – kontrolný systém by mal poskytovať manažmentu presné a včasné informácie o miere naplnenia stanovených cieľov v oblasti intelektuálneho kapitálu,
- zrozumiteľnosť – kontrolný systém intelektuálneho kapitálu by mal byť pomerne jednoduchý,
- racionálne kritériá porovnania – štandardy, ku ktorým sa porovnávajú odchýlky, musia byť racionálne a dosiahnuteľné,
- hospodárnosť – snaha o minimalizáciu nákladov na kontrolný systém.

V rámci kontroly riadenia manažmentu znalostných aktív je vhodné okrem kvantifikácie prínosu informácií a znalostí vybudovať aj systém zaznamenávania vynikajúceho výkonu personálu a jeho následného zverejňovania a odmeňovania.

Stratégie riadenia znalostí

Z hľadiska praktického využitia teórie prináša podnetné poznatky *Mládková*. Uvádza, že niektoré podniky začínajú znalosti riadiť pomocou trhu znalostí, iné venujú hlavnú pozornosť explicitným znalostiam a informačným systémom podporovaným informačnými technológiami. Podľa *Mládkovej* „asi najlepší spôsob ako s riadením znalostí začať, je identifikovať

znalostnú potrebu podniku a z tej potom vychádzať.³³⁰ *Mládková* v tejto súvislosti rozlišuje dva základné typy znalostnej stratégie:³³¹

1. **Stratégia kodifikačná.** Volia ju predovšetkým podniky, ktoré ku svojej práci potrebujú široké databázy obsahujúce veľké množstvá dát. Tieto dáta potom kombinujú podľa charakteru a potrieb konkrétnej úlohy. Keďže tieto podniky riadia predovšetkým znalosti v explicitnej forme, orientujú svoju stratégiu na budovanie kvalitných informačných systémov a informačných technológií.
2. **Stratégia personalizačná.** Uplatňujú ju predovšetkým podniky, ktoré pracujú s tacitnými znalosťami. Tieto podniky sa musia sústrediť na budovanie kultúry a podnikovej atmosféry a na riadenie podporujúce spoluprácu, dôveru, často spolupracujú s expertmi a snažia sa vytvárať ľudské siete.

Volba organizačnej štruktúry z hľadiska riadenia znalostí

Z hľadiska práce so znalosťami je veľmi dôležitá organizačná štruktúra podniku, pretože ovplyvňuje spôsob a nástroje riadenia znalostí. Tendenciou z hľadiska riadenia znalostí je voľný tok znalostí. Túto požiadavku spĺňajú tzv. kombinované organizačné štruktúry, ktoré sú založené na troch základniach:

1. **Znalostná základňa.** Tvorí spodnú úroveň organizačnej štruktúry. Sú v nej uložené explicitne znalosti vo forme dokumentov, databáz, sietí, atď. Jej súčasťou je väzba na tacitné znalosti, ktoré eviduje sprostredkovane, napr. cez znalostnú históriu pracovníkov.
2. **Podnikateľská základňa.** Táto základňa, v ktorej prebiehajú bežné rutinné riadiace činnosti, môže byť organizovaná hierarchicky. Podnik môže byť napr. rozdelený do divízií alebo byť v oblasti vrcholového manažmentu organizovaný funkčne.
3. **Projektová základňa.** Členovia projektových tímov sú vyberaní z celého podniku v závislosti na konkrétnej úlohe. Môže ísť napr. o tvorbu nového produktu alebo služby. Po splnení úlohy sú členovia tímu presunutí do znalostnej základne, kde odovzdávajú svoje novo získané znalosti. Potom sa môžu vrátiť do projektovej základne alebo ak majú záujem, prejsť do základne podnikateľskej a venovať sa riadiacim či administratívnym činnostiam.

³³⁰ Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Moderní řízení č. 4, 2002.

³³¹ Terminologická poznámka: V diskusii o správnosti zaužívaných terminológií Zajac-Vanka považuje za prínosné mať do súladu so slovenským jazykom anglický pojem knowledge management, ktorý v preklade znamená Riadenie pomocou vedomostí a používa sa ekvivalentne Manažment vedomostí. Management znalostí považuje za prienik termínu z príbuznej češtiny do slovenského jazyka, keď sa odborné authority rozhodli používať názov znalosti a nepovažuje to za správne. Naopak, podľa Miklošika termín manažment znalostí je plne v súlade so slovníkom slovenského jazyka. Zdôvodňuje, že aj na pôde Obchodnej fakulty boli tendencie používať pojem vedomostný manažment alebo manažment vedomostí. Tieto však neboli širšie akceptované práve pre odlišný význam pojmov vedomosť a znalosť. Miklošik upresňuje, že „vedomosti chápeme ako súbor prevažne naučených pravidiel a informácií získaných v procese učenia, štúdia, myslenia – kognitívneho poznávania. Znalosť je širší pojem a obsahuje aj aspekt praktickej aplikovateľnosti, t. j. skúseností, ako so znalosťou naložiť, dokázať ju prakticky aplikovať, obsahuje aj aspekt empirického poznávania, znalosti sú nielen naučené, ale získané praxou.“ Manažment znalostí je tak disciplína, ktorá sa zaoberá nielen naučeným ale aj tým, čo dokážeme automaticky použiť, aplikovať, máme v sebe vžitú (tacitnú znalosť). Tento záver však možno poopraviť v tom zmysle, že ide o riadenie, nie o manažment, keďže v dohodnutej terminológii už v prvom zväzku pentalógie sa manažment chápe v zmysle tých, čo riadia, teda ide o osobnosti zaberajúce sa riadením, z čoho zároveň vyplýva označenie činnosti, teda termín používaný pre opis riadenia, či riadiacich procesov. V súhrne teda môžeme hovoriť o riadení znalostí, ale i o riadení vedomostí zodpovednými manažermi.

Formy interakcie

Interakcia medzi jednotlivými zložkami môže mať viacero foriem. Z hľadiska početnosti ľudí z jednotlivých úrovní môžeme rozlíšiť:

- **one-to-one interakciu** – nastáva interakcia medzi dvoma pracovníkmi na jednej úrovni alebo naprieč úrovňami.
- **skupinovú interakciu** – interaguje viacero pracovníkov, pričom sa táto interakcia uskutočňuje v rovnakom čase a priestore.

Z pohľadu formy interakcie môže prebiehať ako:

- **priama** – priamy, nesprostredkovaný kontakt medzi pracovníkmi, a to buď osobný alebo s využitím IKT,
- **sprostredkovaná** – sprostredkovateľom by mal byť znalostný pracovník, ktorého úlohou je premostiť rozdiely (úrovne, časové, priestorové, povahové a iné) a prispieť svojou pozíciou ku generovaniu unikátnych znalostí.

V celom procese je potrebné zabezpečiť, aby boli všetky údaje dôsledne chránené a ich distribúcia prísne podliehala pripravenej stratégii pohybu a použitia znalostí. Keďže sa jedná o veľmi citlivé informácie, ktoré sa častokrát nemôžu dostať ďalej, je potrebné mechanizmami transformácie zabezpečiť ich zmenu na znalosť, ktorá bude použiteľná na rozhodovanie aj na nižších úrovniach riadenia. Na túto transformáciu možno použiť napr. nasledujúce metódy:

- **redukcia** – niektoré informácie sú filtrované a vypustené zo zaznamenatej informácie, prípadne je redukcia viacstupňová vzhľadom na úroveň zabezpečenia,
- **generalizácia** – citlivé údaje sú transformované na všeobecnejšie, avšak so zachovaním výpovednej hodnoty pre cieľového prijímateľa,
- **aproximácia** – hodnoty sú upravené tak, aby neboli použité presné údaje, tieto sú zaokrúhlené alebo inak modifikované, aby bolo zabránené ich priamemu zneužitiu,
- **eliminácia súvislostí** – súvislosti, ktoré boli detekované, sú zámerne na niektorej úrovni redukované, prípadne úplne eliminované, a aby boli generované znalosti s vysokou pridanou hodnotou, istá časť súvislostí zostane zachovaná alebo sú pozmenené vzájomné väzby.

Kontinuálny proces

Pre zabezpečenie generovania potrebnej kvantity aj kvality znalostí je potrebné zaviesť procesy, vďaka ktorým bude možné doceliť, aby bol celý proces pravidelný a kontinuálny. V kompetencii znalostných pracovníkov je teda aj pripraviť opatrenia na prekonanie častých prekážok, ktorými sú:

- pracovná vyťaženosť rozhodovateľov,
- rozličné pracovné metódy a návyky,
- rôzny prístup k spôsobu zdieľania znalostí,
- zabezpečenie motivácie odovzdávania znalostí,
- iné bariéry.

Ak je podnik schopný tieto procesy zaviesť a udržiavať, jeho inovačný potenciál rapídne vzrastie a bude smerovať k posilneniu pozície na trhu a inovačnej excelentnosti, o ktorú by sa mali usilovať všetky podniky.

Vytvorenie vhodného prostredia pre riadenie znalostí

Efektívne znalostné riadenie vyžaduje vytvorenie vhodného prostredia a podnikovej kultúry. Najčastejšie je za účelom vytvorenia vhodného prostredia potrebné odstránenie technologických bariér, čo v praxi znamená, že by sa nemala vyskytovať nekompatibilita medzi systémami zdieľania znalostí. Rovnako sa to týka procesov, ktoré sú často nastavené tak, že nie je napr. priestor na to, aby boli po akcii zaznamenané znalosti.

Napokon je nevyhnutné odstránenie bariér ľudského správania sa a hlavne odbúranie nezdôvodnených obáv pred novými technológiami. Ich používanie sa musí stať samozrejmosťou na každej úrovni riadenia. Dôležité je aj uplatnenie komunitného prístupu a podpora schopnosti učiť sa od ostatných, vytvorenie spoločných hodnôt. Treba zabrániť spochybňovaniu zavedených konvencií, ísť príkladom ostatným otvorenosťou a zdieľaním informácií.

Tvorba databázy znalostí

Riadenie podnikových znalostí môže byť efektívne iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia – ich práca, zvyky, kultúra. Znalostný manažment má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a znalosti.

To však vôbec nie je jednoduché. Znalosti „nosia“ ľudia vo svojich hlavách. Sú výsledkom ich vzdelania, skúseností a príležitostí a sú výsostne ich vlastníctvom, do ktorého nemôže nikto zasahovať. Na dosiahnutie toho, aby si pracovníci dobrovoľne vymieňali svoje znalosti, by mal podnik v prvom rade umožniť svojim zamestnancom rozvíjať sa, zdokonaľovať sa a vysvetliť im dôležitosť znalostí nielen pre nich samotných, ale aj pre podnik ako celok.

Tvorba samotnej databázy prebieha troma základnými fázami: fáza tvorby informačných požiadaviek – tvorba konceptuálneho modelu databázy, logický model databázy, fyzický model databázy.

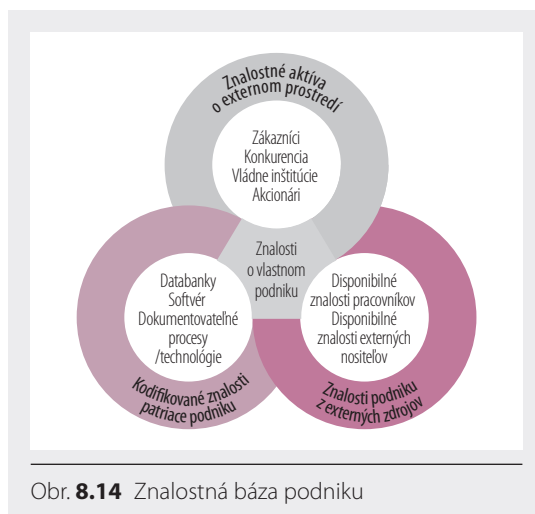
Základ konceptuálneho modelu databázy spočíva v dôslednom vyhodnotení informačného toku, ktorý prebieha v organizácii a ktorý vzniká na základe sledovania vzájomných súvislostí medzi jednotlivými oddeleniami, spôsobu využívania uložených údajov a vyhodnotenia požiadaviek na vstupné a výstupné údaje. Ak má analytik všetky informácie, vyhotoví prvý (konceptuálny) model databázy a postupne ho konzultuje so všetkými pracovníkmi organizácie, ktorí budú pracovať s jej údajmi. Pretože užívatelia databázy nemusia byť odborníci v oblasti tvorby databáz, konceptuálny model nepoužíva odborné výrazy. Jeho význam spočíva v tom, že jednoduchým spôsobom mapuje tok informácií v organizácii a znázorňuje ho spôsobom, ktorý je pochopiteľný pre všetkých užívateľov vytvárateľ databázy s cieľom, čo najviac prispôsobiť databázu jej reálnemu využitiu.

Do tvorby podnikovej databázy nevstupujú iba znalosti z interného prostredia podniku, ale i z externého prostredia, ako je to zobrazené na obr. 8.14.

Tvorbu logického modelu databázy môžeme charakterizovať pomocou týchto piatich krokov:

- špecifikácia potrebných údajových položiek, ktoré budú včlenené do databázy,
- špecifikácia úrovne detailov jednotlivých údajových položiek v závislosti na manipulácii s nimi v rámci databázy,
- určenie logických celkov údajových položiek,
- určenie vzájomných prepojení týchto celkov,
- normalizáciou navrhovaných relačných vzťahov medzi logickými skupinami údajov.

Konečným krokom pri tvorbe konceptuálneho modelu databázy je dôsledný návrh skupín navzájom súvisiacich údajov (napr. údaje o pracovníkovi, údaje o oddelení a pod.) a náčrt vzájomných prepojení medzi týmito skupinami. Konceptuálny model obsahuje aj návrh východzích údajov, ktoré má organizácia k dispozícii a ktoré sú nevyhnutné pre tvorbu výstupných zostáv v jednotlivých oddeleniach.



Obr. 8.14 Znalostná báza podniku

Exkurz 5

Spoločenská reflexia a kultúrne súvislosti rozvoja informačných technológií

Súbežne s technickými a technologickými inováciami v priebehu druhej polovice minulého storočia prebiehal aj iný dôležitý proces. Bol to proces postupného nahradzovania práce usilovnejšej prácou šikovnejšou, aby sa použila teória preslávanej charakterizácie pochádzajúcej údajne od samotného *Taylora*. Získanie šikovnejšieho pracovníka súviselo na začiatku s jeho zaškolením pre kvalitné a efektívne vykonávanie rutinných činností pri výrobnom páske. To umožnilo nebyvalú rast priemyslu, pretože sa potrebný počet robotníkov dal získať za pomerne krátku dobu a s malými nákladmi. Spočiatku mala táto inovácia aj spoločensky pozitívny efekt, nielen na raste výkonnosti priemyslu, ale aj na raste priemernej životnej úrovne v priemyselných oblastiach.

Ako sa postupne komplikovali výrobné a iné postupy vykonávané podnikmi rôzneho druhu, komplikovala sa aj povaha práce manažerov. Podstatu vývoja a očakávaných zmien vystihol *Drucker* svojim presvedčivým tvrdením, že: „Najdôležitejším a skutočne jemiečným prínosom manažmentu v 20. storočí bol nárast produktivity manuálnych pracovníkov pri výrobe. Najvýznamnejším prínosom, ktorý musí manažment priniesť pre 21. storočie, je podobne zvýšiť produktivitu práce so znalosťami, produktivitu znalostných pracovníkov. Najhodnotnejšou investíciou inštitúcie v 20. storočí boli jeho výrobné priestriedky. Najhodnotnejšou investíciou inštitúcií (výrobných, či nevýrobných) v 21. storočí bude znalostný pracovník a produktivita jeho práce.“³³² *Drucker* však zároveň ukazuje aj jej odvrátenejšiu tvár: „Dvadsiateprvé storočie bude nepochybne storočím nepretržitého sociálneho, ekonomického a politického kvasu a nepokojov, prinajmenšom vo svojich počiatočných desaťročiach. Vek sociálnych transformácií doposiaľ neskončil. A problémy, ktoré nás čakajú, budú možno vážnejšie a hrozivejšie než boli tie, ktoré vytvárali sociálne transformácie, ku ktorým došlo, teda sociálne transformácie storočia dvadsiateho“, znie *Druckerovo* varovanie.³³³

Zavádzanie znalostných systémov do praxe podnikov

Podstatu a tvorbu znalostných systémov vysvetľujú *Stefik* a *Feigenbaum*.³³⁴ Upozornili, že „... preto, aby sme získali možnosť zdieľať znalosti, je potrebné, aby bola o softverovú infraštruktúru pre tvorbu znalostných systémov rozšírená existujúca informačná infraštruktúra.“³³⁵ K takémuto rozšíreniu došlo. V súčasnosti sa znalostné systémy stávajú súčasťami mnohých softverových systémov.

Počnúc jednoduchými systémami v softverovom vybavení automobilov a končiac hoci radiacimi systémami jadrových elektrární alebo ľudskou posádkou prípadne „plne automaticky“ pilotovaných kozmických lodí. Aké sú dôsledky?

³³² Davenport, T. H. – Prusak, L.: *Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know*, Boston, Harvard Business School Press 1998.

³³³ Veber, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha, Management Press 2002.

³³⁴ Brezina, L.: *Manažment vedomostí: realita za marketingovými sloganmi*. Trend, 14. 4. 1999.

³³⁵ Truneček, J.: *Management znalostí*. Praha, C. H. Beck 2004.

Zavádzanie znalostných systémov do praxe podnikov rôzneho druhu a zamerania malo za následok, že tieto podniky si začali viac uvedomovať význam znalostí, ktoré vlastnili, a aj ich užitočnosť pre svoju prosperitu. Bolo to zapríčinené tým, že si uvedomili možnosť a dôležitosť zachovania určitého rozsahu pre ne špecifických a dôležitých znalostí nezávisle na ľuďoch, ktorí boli do tej doby jedinými nositeľmi týchto znalostí. K niektorým dôsledkom uvedomenia si tejto skutočnosti se ešte vrátíme. Teraz však budeme sledovať osud informačných technológií v podnikoch.

Po nástupe znalostných technológií do inštitucionálnej praxe bol vývoj informačných technológií dotknutý nielen tým, že sa do ich používania, ale že aj do ich vývoja, sa zapájalo stále viac špecialistov neinformatického zamerania. Veď na vývoji znalostných systémov pracovali nielen informatici, ale, a to v dôležitých fázach, pre vývoj a využívanie týchto systémov kľúčových postoch, aj neinformatici.

Vedci a inžinieri iných špecializácií, lekári, príslušníci armády a polície, ekonómovia, manažéri, často aj ľudia bez vysokoškolského vzdelania, napr. operátori technologických prevádzok a pod. To malo za následok, že znalostné systémy prudko rozšírili rady tých, ktorí sa na ich vytváraní a prevádzke podieľali. Dôsledky to malo aj na vzdelávanie. Kurzy o znalostných systémoch sa stali prirodzenou súčasťou študijných plánov veľkého a odborne pestrého zoznamu študijných odborov a špecializácií. Knihy od autora ako *Stefík*,³³⁶ rovnako ako aj *Kelemen* a *Liday*,³³⁷ sú toho priamymi dôkazmi.

„Dnešní študenti inžinierstva, vied a obchodu budú patriť k najväčšej skupine používateľov a tvorcov nasledujúcich generácií znalostných systémov“ predpovedal *Stefík*³³⁸ už začiatkom 90. rokov minulého storočia. Naša súčasnosť mu po dvadsiatich rokoch dáva plne za pravdu. Na magisterskom stupni výchovy znalostných manažerov býva počítačové spracovanie znalostí a aj dolovanie z dát súčasťou povinnej časti študijného plánu. V uvádzaní takýchto príkladov by sa dalo dlho pokračovať.

Informatika, počítače a informačné technológie prerástli hranicu, ktorá ich delila od iných odborov. Ovplyvnili iné odbory v miere, ktorá umožnila využívanie ich prínosov, medzi iným aj prínosu v podobe znalostných systémov a relatívne bohatej ponuky špecializovaných a pohodlných softverových prázdnych znalostných systémov a prostredí pre tvorbu znalostných systémov (angl. knowledge systems shells a knowledge systems development environments). To umožnilo preniesť ich tvorbu do oblasti nevyžadujúcich špecializovanú informatickú prípravu veľkej časti ich tvorcov. Bol to dôležitý krok na poli presadzovania sa informatiky v celospoločenskom merítku a jeden z rozhodujúcich krokov smerom od spoločnosti označenej prívlastkom informatická k znalostnej spoločnosti.

³³⁶ Sabadka, D.: Implementácia manažmentu znalostí v podniku. Transfer inovácií 9/2006, s. 176.

³³⁷ Mládková, L.: Management znalostí v praxi. Praha, Professional Publishing 2004.

³³⁸ Tamže.

Dominujúce znaky znalostnej spoločnosti

Podnety, inšpirácie, vývojové paralely, myšlienkové konštrukcie a praktické riešenia

Bauman³³⁹ načrtáva dominujúce znaky nastupujúcej znalostnej spoločnosti s nasledovnými základnými charakteristikami: **1.** kyborgizáciu ľudského tela, **2.** stratu hranice medzi prírodou a kultúrou a **3.** to, čo on nazýva konzumerizmus, teda kultúrno-spoločenský návyk, ktorého podstatou je riešenie problémov nákupom služieb. Práve táto tretia charakteristika v našom kontexte súvisí pomerne úzko s problematikou technologizácie znalostí a ich využívania, napr. v podobe znalostných systémov, ktoré dnes producenti trhu ponúkajú v podobe špeciálnych softvérov. Téma však súvisí aj s etablovaním postu znalostného pracovníka (lekára, architekta, učiteľa...), ktorý ponúka na trhu práce svoje schopnosti riešiť určité okruhy špecifických problémov. Sústreďme sa teda na to, ako znalostný pracovník vzniká.

1. Vzdelávanie. Je to proces, ktorý – strácajúci, zdá sa, svoj prirodzený cieľ – stratil v súčasnosti aj svoj vekmi utvárný obsah a potáca sa v chaose náhodilosti a hašterení málo ho poznajúcich politicky a „vedecky“ ambiciózných „všeznalcov“. Ako konštatuje *Liessmann*³⁴⁰, ... idea vzdelania nikdy nebola zbavená domýšľavosti, falošných nádejí a ideologických resentimentov. Bolo by však fatálnym omylom domnievať sa, že vývoj, ktorý je indikovaný heslom o znalostnej spoločnosti, má ešte s touto myšlienkou niečo spoločné. Merané tým, ako sa vzdelanie – akokoľvek sporne – chápalo dávnejšie, je jeho dnešné chápania skôr prejavom nevzdelanosti – od testov projektu PISA³⁴¹ až po európskounijné chápanie vysokého školstva³⁴². ... Avšak patrí k paradoxom súčasnosti, že čím viac sa prisahá na hodnotu vedomostí, tým rýchlejšie strácajú vedomosti na hodnote“. Ďalej *Liessmann* uvádza, že „fakt, že už nikto nedokáže povedať, v čom dnes spočíva vzdelanie alebo všeobecné vzdelanie, nie je žiadnym objektívnym nedostatkom, ale dôsledkom myslenia, ktoré redukuje vzdelanie na profesionálne vyučenie a vedomosti degraduje na vypočítateľný ukazovateľ ľudského kapitálu“. Posun v tejto oblasti by mohol nastať hoci aj kvôli úspechom v oblasti tvorby znalostných systémov. Môže vychádzať z uvedomenia si užitočnosti týchto systémov a aj ich limitov. Teda aj z uvedomenia si faktu, že pre vykonávanie nie všetkých profesionálnych činností budú v dohľadnej budúcnosti vytvorené znalostné systémy. Na vykonávanie takýchto činností budú teda zatiaľ nevyhnutní ľudia. Na konanie niektorých špecifických úloh špeciálne vyškolení ľudia – aj znalostní pracovníci. Niekde v tomto bode sa pretína baumanovská predstava strateného rozdielu medzi prírodou a kultúrou s druckerovskou predstavou novej sociálnej skupiny znalostných pracovníkov. Zatiaľ čo vzdelaní ľudia boli dlho nositeľmi kultúry v prírode, druckerovskí znalostní pracovníci budú iba nositeľmi technicky zatiaľ nenahraditeľných špeciálnych znalostí. Budú teda patriť technike, teda v podstate iba kultúre, a nie prírode, z ktorej biologicky vzišli a do ktorej by mali svoju kultúru implantovať.

Pre mnohých sociálnych inžinierov a aj pre mnoho ľudí vstupujúcich do spoločenského života je vyššie zmienená vidina prijateľná, dokonca možno aj prítiažlivá. Prijateľ-

³³⁹ Bauman, Z.: *Humanitní vědec v postmoderním světě*. Břeclav, Moravia Press 2006.

³⁴⁰ Liessmann, K. P.: *Teorie nevzdelanosti: omyly společnosti vědění*. Praha, Akademi 2008.

³⁴¹ Program for International Student Assessment projektovaný pre Organizáciu pre hospodársku spoluprácu (OECD). <http://www.pisa.oecd.org>.

³⁴² Pre informáciu o tom viď napr. tzv. Boloňský proces; podrobnosti sú na <http://www.bologna.msmt.cz>.

ná aj príťažlivá, pretože je uskutočniteľná s omnoho menším nasadením síl a vôle, než tá tradičná, a saturuje všetky potreby tých, ktorí sa k nej hlásia. Ich postoj dobre odráža nebezpečne narastajúca tendencia spoločnosti Západu – preferencia hedonizmu nielen ako životného štýlu, ale aj ako ideológie. Nakoniec, tretí z baumanovských charakteristík súčasnosti to zreteľne naznačuje zdôraznením komercionalizmu.

2. **Proces učenia (sa).** Proces učenia (sa) neznamená však jednoduché úzko chápané posúvanie hranice od toho, čo vyučovaný vie k tomu, čo by mal vedieť. Učenie (sa) je – a malo by azda aj naďalej zostať – v neposlednom rade postupom začleňovania sa vyučovaného do všetkých kultúrnych kontextov, ktoré mu budú nápomocné pre jeho kvalitné začlenenie sa do života spoločnosti.

To, čo sa naučíme, by nám nemalo prispieť, ako sa to často a mylne tvrdí, iba k profesionálnemu uplatneniu a k eventuálnym pracovným úspechom.

Malo by nás to aj približovať k plnohodnotnému ľudskému životu a k pocitu osobného ľudského šťastia a spokojnosti, k akémusi „transcendentálnejšiemu“ naplneniu našich životov.

Mladým je však dnes masívne indoktrinované presvedčenie, že ich jedinou životnou zodpovednosťou je resp. bude uplatniť sa na trhu práce, teda vytvoriť zo seba trhovo čo najatraktívnejší produkt. Kvôli tomu, málokedy kvôli akejsi túžbe po vzdelaní alebo na podnet vlastnej zvedavosti alebo zájmu o všeobecné sebazdokonaľovanie, sú ochotní sa zapísať na stredoškolské alebo vysokoškolské štúdium. A nie sú potrebné ani zprostredkované informácie napr. aby väčšina pedagógov, či manažérov, ktorí prichádzajú denne do styku so začínajúcimi vysokoškolákmi, nadobudla na základe vlastných skúseností presvedčenie, že maturanti nevedia pochopiť zmysel prečítaného, nevedia gramaticky prijateľne písať, nehovoriac o štýle, štruktúre a zrozumiteľnosti napísaného.³⁴⁹ Do takýchto hĺbok siahajú dnes znalosti končiacich vysokoškolákov, ktorí plynule odriekavajú definíciu trhovej ceny ako priesečník z krivky dopytu a ponuky.

3. **Otázka ďalšieho smerovania vzdelávania.** Kam takto speje vzdelávanie mladých? Čo z nich chce mať spoločnosť, do ktorej ich pripravujú vysoké školy? Žije ešte vidina vzdelanca, alebo ho už nahradil špecialista, znalostný pracovník? Špecialista, vyškolený pre vykonávanie intelektuálnej rutiny (a zdokonaľujúci sa vo svojej činnosti v rámci celoživotného vzdelávania)? Čo takéhoto „novovzdelanca“ ešte delí od robotov *Karla Čapka*? *J. B. Shaw* na divadelnej diskusii po londýnskej premiére R. U. R. (24. 4. 1923) zvolal: „Vy všetci ste roboti!“ „Vaše názory sú názory fabrikovaných článkov, ktoré bolo do vás napchaté!“, stupňoval svoje rozhorčenie. A čo chceme od ľudí z Krásneho nového sveta *Aldousa Huxleyho*? Už nič?

Dala revolúcia v informatike človeku úlohu náhrady technicky zatiaľ neuskutočnených systémov na riešenie problémov? Alebo sú takéto systémy dokonca neuskutočniteľné? V každom prípade sme denne svedkami chýb a omylov znalostnej spoločnosti (možno plynú z poklesu všeobecnej vzdelanosti jej členov), jej krátkozrakosti (napr. v jej nedôvere v to, čo dnes ešte nevieme, ale v čo by sme na základe skúseností z minulosti mohli bez veľkého váhania veriť), jej narastajúcej agresivity (napr. jej bezhraničnej dôvery v to, čo dnes už vieme), jej nemorálnosti (hoci v podobe vojenských agresíí a nerešpektovania

³⁴⁹ Bauerlein, M.: Najhlúpejšia generácia. Bratislava, Spolok slovenských spisovateľov 2010.

práva) a pretvárinky (hoci v podobe vnucovanej autocenzúry nazývanej pokrytecky politickou korektnosťou), bezmedznej mediálnej propagandy, ku ktorej sa uchyluje (namiesto pestovania múdrosti svojich členov), atď. Ukazuje sa teda dosť jednoznačne, že znalostnej spoločnosti nejde (a pri terajšej podobe požiadavok na vzdelanie svojich členov fakticky ani nemôže ísť) o žiadnu múdrosť jej členov. Pokiaľ však nejde znalostnej spoločnosti ani o múdrosť, ani o poznanie, ani o porozumenie ako o ústredné indikátory toho, čo drží spoločnosť pohromade, o čo jej teda ide – okrem simulácie permanentnej ochoty sa učiť?

Omnoho konkrétnejšie by mohla byť táto otázka sformulovaná v našom kontexte aj takto: O čo je dnes kvalitnejšie vzdelávanie mladých ľudí, než tomu bolo hoci pred štvrtstoročím? Kde sú efekty početných stratégií, reforiem a „harmonizácií“? Kde je efekt informatizácie v školstve? Čo prinieslo (v podstate z moci administratívnej) zavedenie bakalárskeho stupňa vysokoškolského štúdia? A koľko na to všetko bolo vynaložených prostriedkov? Prečo rozhodujú o školstve stranícke sekretariáty a parlamenty? Prečo nie múdri ľudia, ktorí svojimi životmi už dokázali svoju kompetentnosť kvalitne učiť a vychovávať a súčasne aj „robiť vedu“? V čom je znovuobjavená štátna maturita kvalitnejšia, alebo v čom sa podstatnejšie líši, od maturít, ktoré tu boli pred štyridsiatimi rokmi (snáď okrem strmého poklesu vyžadovaného stupňa zvládnutia učiva). Na čo sa vynakladajú prostriedky z chudobnej (a ďalej chudobnejúcej) rozpočtovej kapitoly školstva a s akými výsledkami a následkami?³⁴⁴

4. **Krátko o (zániku?) múdrosti.** Čo ostane človeku, keď do počítačov prevedieme všetky naše znalosti? To niečo, v čo by možno mohlo zostať v ľuďoch rýdzo ľudské po takejto transgresii, by mohla byť múdrosť. Múdrosť, ktorú možno vymedziť zhruba ako kontextualizáciu znalostí, teda ako to, čo nedokážeme vo vzdelávaní vyčíslit', o čom nedokážeme hovoriť rečou diagramov, tabuliek, impaktových faktorov, rozmanitých evaluácií, skrátka rečou účtovníkov.

Múdrosť ako atribút človeka, ktorý doposiaľ nedokáže premeniť na tovar. Má však, aspoň podľa názoru *Goldberga*,³⁴⁵ jednu nepríjemnú vlastnosť: „Múdrosť je vzácny dar stárnutia“. Človeku – presnejšie by však bolo napísať, že iba niektorým výnimočným ľuďom – je súdené osvojiť si tento atribút dlhodobo, desaťročiami skúseností s riešením najrozmanitejších problémov, pred ktoré ich život postavil. Pri pokusoch nájsť riešenie prežívali úspechy i zlyhania. Ale postupne v nich narastala schopnosť vidieť súvislosti, identifikovať nebezpečenstvá a vyhnúť sa im, pokiaľ to ešte šlo (skutočným nebezpečenstvám sa vyhýbame tak, že nedopustíme, aby nastali), byť citlivými na fenomén *déjà vu* (a to nie iba v zmysle paramnézie), rozpoznať analógiu, atď. a predovšetkým chápať mladosť a jej právo robiť chyby, pritom však veriť, že znalostnej spoločnosti sa nepodarí presadiť infantilizmus ako svoju dominantnú ideológiu.

5. **Fragmentácia ľudského poznania.** V trocha obecnnejšej podobe by sme korene zmieneného „zdetinšťovania“ mohli hľadať vo fragmentácii ľudského poznania. Doba polyhistorov je samozrejme dávno a definitívne za nami, profesionálne musíme byť špecializovaní a vo svojich špecializáciách sa musíme celoživotne zdokonaľovať. Existujú však aj „pravdy o živote“. Ich tlmočenie mladým sa však v našej dobe dostalo nešťastne do agendy ročne volených „superstarov“, rôznych „misses“, „bavičov“, „kontroverzných podnikateľov“ a im po-

³⁴⁴ Watson, I.: *Applying Knowledge Management*. San Francisco, Morgan Kaufmann 2003.

³⁴⁵ Goldberg, E.: *Paradox moudrosti*. Praha, Karolinum 2006.

dobných „osobností spoločenského a kultúrneho života“. Generačná kontinuita, teda priama medzigeneračná výmena skúseností a „právd o živote“ sa kdesi stratila. Vďaka politike médií a hypertrofovej politike podpory mladosti stratila mládež fakticky možnosť vidieť a počúvať múdrych, aj keby chcela. Takto asi prichádzame o možnosť – a pomaly snáď aj o schopnosť – premýšľať a našom svete a o našom mieste v ňom z trochu všeobecnejších hľadísk, než z pohľadov vlastných špecializácií. Možno aj v absencii tejto možnosti bude treba hľadať dôvody miznutia múdrosti.

6. **Nové mechanizmy hodnotenia vykonanej práce.** Vo sfére vzdelávania a výskumu sme nútení osvojovať si stále nové technické a organizačné novinky výučby, administrovania a nové mechanizmy hodnotenia vykonanej práce, namiesto toho, aby sme boli hodnotení na základe toho, čo svojich študentov naučíme a čím novým prispejeme k poznaniu oblasti nášho profesionálneho záujmu. A aby sme na sklonku aktívnej časti životov už mohli v relatívnom klude, mimo dráh vykolíkových značkami kariérneho rastu a udržiavania sa na nich, hovoriť so študentami alebo mladšími kolegami o tom, čomu sme sa na takýchto tratiach priučili, čo stálo za to si na nich všímať a čo ignorovať, čo sa javí ako trvale vhodné si zapamätať a čo rýchlo pominie. Namiesto toho sú aj tí múdri spomedzi nás ďalej administratívne nútení súťažiť s mladšími v rôznych bodových hodnoteniach stávajúc sa tak malými čiastočkami zákonite iba priemerom odosobnenej masy „riešiteľských kolektívov“. Niekedy sa stávajú aj objektmi faktickej vekovej diskriminácie, spoločenského ignorovania alebo obyčajnej ľudskej závidi niektorých mladších kolegov. Niekedy z jedinej príčiny sa snažia brániť im v nadmernom presadzovaní ich liberálno-revolučných „brožúrkových“ organizačných, didaktických a scientometrických... napíšem to otvorene, nezmyslov. A pokiaľ ide o budúcnosť našej disciplíny, teda informatiky, podarí sa nám v dohľadnej budúcnosti znalostnej spoločnosti skonštruovať múdre systémy?

„Znalostní pracovníci už dnes určujú charakter znalostnej spoločnosti, jej vedúcu úlohu, jej ústredné výzvy aj jej sociálny profil. Nestanú sa vládnucou skupinou znalostnej spoločnosti, ale už dnes sú jej vedúcou triedou“ prehlásil už 4. mája 1994 *Drucker* v prejavu na *J. F. Kennedy School of Management* na Harvardskej univerzite v Bostone.^{346, 347} Za všetko však treba nejako a niečo zaplatiť. A tak nasleduje odhad ceny, ktorú bude možno už nasledujúca generácia platiť za vymoženosť žiť v znalostnej spoločnosti: „Veľké ilúzie o nenahraditeľnej jedinečnosti individua, jedna z najkrajších európskych ilúzií, sa možno rozplynie,“ vraví *Kundera*.³⁴⁸

³⁴⁶ Drucker, P. F.: To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha, Management Press 2007.

³⁴⁷ Drucker, P. F.: Management Challenges for the 21st Century. Amsterdam, Elsevier 1999.

³⁴⁸ Kundera, M.: Zneuznávané dědictví Cervantesovo. Brno, Atlantis 2005.



9. kapitola **Riadenie znalostných pracovníkov**

Zvyšovanie kvality sprístupňovania znalostí podľa špecifických požiadaviek

• Dôsledkom rozvoja informatizácie, telematizácie, digitalizácie a umelej inteligencie je aj vývoj nových metódik a hľadanie efektívnych metód riadenia a sprístupňovania znalostí.³⁴⁹ Je charakteristický rozvoj informačno-logických metód, tvorbou znalostí a obsahových informácií, unifikáciou používaných jazykov, rozvojom inteligentného prieskumu, univerzalizáciou informačných metód a globalizáciou informačných procesov. Tieto tendencie zintenzívnili väzby informácií na odbornú činnosť a následne vyvolali potrebu profesionalizácie informačných a znalostných pracovníkov.³⁵⁰

Ich súčasné úlohy sa formujú na dvoch úrovniach. Prvoradou požiadavkou a prvou úrovňou je tvorba a aktivizácia vnútorných informačných zdrojov v nadväznosti na určitú odbornú činnosť, tvorba obsahových informácií, analytických informačných a znalostných produktov. Druhá úroveň predpokladá využívanie externých informačných zdrojov dostupných v globálnych sieťach so zameraním na reštrukturalizáciu a konsolidáciu informácií. V systéme profesií zabezpečujúcich informačné systémy je potrebné vymedziť miesto pre profesionálnych informačných pracovníkov. Ako vidno, ide o zložitý komplex úloh, ktoré sa nerozvíjajú samé od seba, sú potrební znalostní pracovníci nového typu. V súvislosti s potrebou znalostného zabezpečenia podnikových procesov sa zdôrazňuje potreba pracovníkov zameraných na obsah informačných a komunikačných procesov.

Riadenie znalostí v sebe koncentruje všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží rozvinúť systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál identifikovať, získať, udržiavať

³⁴⁹ <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/10-2007/pdf/175-178.pdf>.

³⁵⁰ http://www.scss.sk/smpmcd/files/semestralne_projekty1/paradigma_strategickeho_manazmentu/paradigma_v_sm.pdf.

a využívať. Práve vzájomná výmena znalostí významne podporuje prechod k znalostnému podniku. K tomu je však potrebná taká podniková „atmosféra“, v ktorej je získavanie informácií a znalostí, rovnako aj ich vzájomná výmena, tou najvyššou prioritou.

Znalostní pracovníci a řízení znalostí

Sprístupňovanie znalostí a zdokonaľovanie produkčných procesov

Bez kolobehu neustáleho objavovania, výmeny a využívania znalostí nemôže podnik existujúci v turbulentnom prostredí obstať v konkurenčnom boji, pretože práve znalosti sú dnes jedným z najcennejších podnikových aktív. Realizovaný čiastkový prieskum ukázal určitý trend dobrovoľnej výmeny znalostí, ako aj trend uvedomovania si prínosov riadenia znalostí zo strany podnikov. Práve takéto pozitívne smerovanie podporuje proces prechodu k znalostnému podniku, v ktorom znalosti a intelektuálny kapitál budú nielen konkurenčnou výhodou, ale i predpokladom jeho úspešného fungovania v znalostnej spoločnosti.

Riadenie znalostí mení procesy a informačné systémy podniku a v súvislosti s tým sa riešia také problémy ako integrácia riadenia znalostí do integrovaných informačných systémov, znalostná stratégia podniku, typy znalostí, ich súvislosti a praktický význam pre podnik, podnikový znalostný systém a jeho väzby na informačné systémy, technológie pre riadenie znalostí a spôsob ich integrácie do informačných systémov, ľudský aspekt riadenia znalostí, spôsob motivácie odovzdávania znalostí, znalostní pracovníci, znalostné komunity atď.

V popredných svetových podnikoch sa postupne ukázala ako potrebná funkcia manažéra znalostí (Chief Knowledge Officer). V tejto pozícii by mal podľa *Porvazníka* pracovať manažér, ktorý je schopný šíriť znalosti v celom podniku, má vysokú úroveň vnímania, rozlišovania, dobré pamäťové schopnosti, ako aj komunikačné zručnosti a úspešne zvláda interpersonálne vzťahy.³⁵¹

Znalostní pracovníci

Riadenie znalostí si vyžaduje veľmi náročnú prácu znalostných pracovníkov. Otázne je, aký je asi pomer medzi množstvom odpracovaných hodín, využiteľnosťou znalostí a finančným prínosom, ktorý pochádza z ich využitia. Navyše, iba zlomok spracovaných informácií je viac frekvencovaných a teda existuje predpoklad získania istých efektov, ktoré vynaložené náklady na celý systém, jeho udržiavanie a využitie kompenzujú.

Je to oblasť, ktorá si zaslúži hľadanie nových prístupov kvalitatívne vyššieho rádu, čo je možné novými aplikáciami umelej inteligencie. Už súčasný stav poznania potvrdzuje, že existuje množstvo podobností medzi umelou inteligenciou a riadením znalostí. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že riadenie znalostí v mnohom nadväzuje na výskum umelej inteligencie a využíva jej postupy a nástroje. Napríklad systémy na podporu riadenia znalostí využívajú bázu poznatkov, ktorú potom môžu využiť používatelia, ale aj iné počítačové systémy. Pri analýze báz poznatkov, ktoré sa používajú v systémoch riadenia znalostí, možno vymedziť niekoľko základných typov. Konkrétny typ obvykle silne závisí od špecifík oblasti, v ktorej daný podnik, využívajúci ten-ktorý systém, pôsobí. Napríklad konzultačné firmy

³⁵¹ Porvazník, J. a kol.: Celostný manažment. Žilina, Poradca podnikateľa 2007.

používajú bázy poznatkov zamerané na podporu rôznych typov odborných činností, pre ktoré firma poskytuje konzultácie. Bežné sú také bázy poznatkov, ktoré obsahujú prehľad noviniek z danej, podnikom sledovanej oblasti. Bázy znalostí o najlepších postupoch (best practices) poskytujú prístup k tým podnikovým procesom, ktoré sú už vyskúšanými najlepšími postupmi, ako vykonať rôzne činnosti v podniku (napr. výrobné postupy, podnikové procedúry atď.).

Požiadavky na kompetencie znalostných pracovníkov

Ak predbežne akceptujeme termín znalostní pracovníci, potom bez nadneseného významu možno povedať, že znalostní pracovníci sú zväčša osobití a je náročné riadiť ich prácu s požiadavkou úplne sa venovať nosným cieľom podniku.³⁵² Požaduje sa od nich široký rozhľad, excelentné znalosti a ochota ich zdieľať so spolupracovníkmi, či žiadateľmi, ktorí nové informácie a znalosti pre svoju prácu potrebujú.

Od znalostných pracovníkov sa požadujú znalosti v rozličných smeroch, často veľmi konkrétne znalosti, niekedy nad rámec znalostí svojich nadriadených, čo býva veľmi citlivé pre formovanie vzájomných vzťahov. Na oboch stranách si to vyžaduje tolerantnosť a vzájomnú ohľaduplnosť. Do pozadia ustupuje vzťah nadriadenosti a podriadenosti, manažér si musí vo vzťahu k znalostnému pracovníkovi nájsť vždy v dimenzii ich osobností spôsob dosiahnutia svojich zámerov, či nevyhnutných aktivít v záujme plnenia podnikových cieľov. Podstatným sa stáva nie samotný proces riadenia, ale akceptovanie dôležitosti získania potrebných znalostí, znalostí vlastných i znalostí získaných a ich efektívne využitie.

Zaužívané názory a zdôvodnenia pracovnej pozície označenej termínom znalostný pracovník

Ako vidno, problematika sa už netýka iba vyčlenených pracovníkov, zaoberajúcich sa znalosťami a ich sprístupňovaním ostatným manažérom či výkonným pracovníkom podľa povahy obsahu ich práce, ale celkovo manažérskych kompetencií, pretože znalosti a potreba nových znalostí zároveň „zasahuje“ všetky profesie, nielen špecifická práce znalostných pracovníkov. Dokonca sa javí, že už neobstojí ani termín „znalostný pracovník“, pretože znalosti sa požadujú od každého a rozdiel v kvalite a rozsahu znalostí sa postupne minimalizuje. Ak sa nad vecou hlbšie zamyslíme, ide vlastne o sprístupňovanie znalostí „obstarávateľov znalostí“ a ich poskytovanie „objednávateľom“, čo nie je nič iné, ako kvalifikovaná služba za stanovenú cenu (vyjadrenú v psychologickej zmluve). Diskutovať možno o tom, či by bolo správne nazvať túto profesiu „informačný“ alebo „znalostný“ servis. V súvislosti s opísanými vývojovými zmenami je názov profesie „znalostný pracovník“ dnes už neadekvátny a jeho obsah akoby nadradzoval znalostných pracovníkov nad iných pracovníkov, ktorých znalosti môžu byť dokonca i väčšie. V tejto súvislosti zaujímavé údaje publikuje webová stránka Washington State HR.³⁵³

Z makro pohľadu znalostní pracovníci predstavujú novú podobu spoločensky významného druhu práce. Tvoria segment trhu práce, ktorý zaznamenáva trvalý rast z hľadiska počtu zamestnancov, ako aj z hľadiska dôležitosti pre podnik. Informácie a spracovateľské kapacity priniesli pokrok v oblasti informačných a komunikačných technológií a stali sa ťažiskovým fak-

³⁵² Termín „znalostný pracovník“ bol vytvorený v roku 1960 ako odraz post-industriálnej spoločnosti, kedy „Nová ekonomika“ začala nahradzovať priemyselnú hromadnú výrobu.

³⁵³ <http://www.dop.wa.gov/WorkforceDataAndPlanning/WorkforcePlanning/Competencies/Pages/default.aspx>.

torom počiatku rozvoja nových výrobných procesov. V dôsledku toho vznikla nová „informačná paradigma“, ktorá vyžaduje nový systém delby práce.³⁵⁴ Najdôležitejšie charakteristiky post industriálnej spoločnosti definuje Castells:³⁵⁵

Je nesporné, že nové spoločensko-ekonomické podmienky, nové technológie a rastúca intelektualizácia práce postupne menia štruktúru pracovných miest. Evidentný rast počtu znalostných pracovníkov v podnikoch dokumentuje meniaci sa obsah a charakter práce, ktorá nadobudla významné črty nového typu. Súčasne je to výzva k novému nazeraniu na riadenie znalostí v podniku, zodpovedajúceho novej realite. Treba si tiež uvedomiť, že sofistikovanejšie pracovné postupy zvyšujú nároky nielen na pracovníkov zaoberajúcich sa tvorbou a spracovaním znalostí, ale rovnako ovplyvňujú potrebu vyššej kvalifikácie aj v ostatných profesiách a menia štruktúru pracovných miest v podniku. Manažéri by si mali uvedomiť, do akej miery sa znalosť práce zhoduje s potrebami podniku. Zmysluplným východiskom je zhodnotenie kompetencií, ktoré sú potrebné na udržateľný dobrý znalostný výkon nielen znalostných pracovníkov, ale doslova každej pracovnej pozície. Je to jedno z najzávažnejších rozhodnutí vrcholového manažmentu, ktoré podmieňujú zvládnutie riadenia znalostí v podniku. Pochopiteľne, ako to už bolo viackrát zdôrazňované, nejde len o zmenu štruktúry pracovných miest. Rast náročnosti na znalosti jednotlivých pracovníkov vyvoláva rast náročnosti aj v zvládaní procesov riadenia v každej manažérskej pozícii.

Autokratické spôsoby riadenia sú nemysliteľné, pretože zmena pomeru „znalostného potenciálu“ riadiacich a riadených pracovníkov potláča silu právomocí manažérov a nastáva nevyhnutnosť vyššieho stupňa participácie, čo je v modernom riadení aj obsahom psychologickéj zmluvy.

V takomto význame už ani nemožno hovoriť o akomsi príkazovom riadení, dokonca v hraničných prípadoch ani o vedení pracovníkov, ide skôr o „dohodu“, ako postupovať. V konečnom dôsledku je súčasnosť charakteristická uprednostňovaním manažérskeho prístupu, ktorý sa prejavuje priznaním vysokého stupňa pracovnej autonómie. Obsahovým posunom charakteru práce nastáva paradoxný stav aj z terminologického hľadiska. Najprv ten, kto riadil, bol „vedúcim pracovníkom“ (hoci nevedel, ale riadil), neskôr vedúci sa stali manažermi (hoci rástla potreba vedenia podriadených, tzn. vodcovstva a nie riadenia) a v súčasnosti pri vyššej autonómii znalostných (ale aj iných) pracovníkov sa stierajú rozdiely v hierarchii a už to nie sú vedúci ani vedení, ale je to vzťah medzi podnikateľmi (jeden potrebuje, druhý realizuje na základe kontraktu). Je to zásadne nová situácia, ktorá prináša „prevrat“ v usporadúvaní produkčných procesov, a to nielen v jednotlivých podnikoch a ich organizačných zložkách, ale aj v medzipodnikových vzťahoch. Navyše, je to jav celosvetový, premietajúci sa do správania sa na globálnych trhoch a celkom určite aj následných zmien v ponímaní správania sa konkurenčne a celosvetovej súťaže.

Nepostačí však konštatovanie vykresľujúce osobité črty vyskytujúce sa u znalostných pracovníkov. Zásadnou otázkou je, ako zvládnuť ich riadenie, aby viedlo k harmonizácii potrieb užívateľov, či žiadateľov v podobe informácií alebo konkrétnych znalostí pre ďalšie použitie vo

³⁵⁴ Castells, M.: Španielsky sociológ, ktorého práce sú späté najmä s výskumom informačnej spoločnosti, komunikáciou a globalizáciou. Podľa Citation Index je vo svetovom rámci najviac citovaný vedec v oblasti spoločenských vied.

³⁵⁵ Castells, M.: Hálózati társadalom kialakulása Budapest, Gondoly-Infonie 2005. Castells tvrdí, že informačný vek môže uvoľniť „silu mysle“, ktorá dramaticky zvýši produktivitu jednotlivcov a vedie k tvorbe voľného času, čo pre jednotlivcov môže znamenať dosiahnutie „väčšej duchovnej hĺbky a ďalšie environmentálne vedomie“. Takáto zmena by bola veľmi pozitívna a mohla by spôsobiť zmenu v zníženej spotrebe zdrojov. Prístup Castellsa je priekopnícky. Informačný vek, vek spotreby, spoločenské siete (Network Society) snaží popisovať ako moderný život a líči ďalej budúcnosť samotnej spoločnosti.

vlastnej tvorivej práci. Napokon, ide o hľadanie a možnosti dosiahnutia optimálnej efektivity práce a v konečnom dôsledku o dosiahnutie žiaducich podnikových výkonov. Ako v mnohých iných prípadoch, i v tomto prípade sa môžeme oprieť o analógiu. Predsa aj riadenie znalostných pracovníkov je sprevádzané dôsledkami neustálych zmien v spoločenskom okolí. Znalostný pracovník je neustále atakovaný novými požiadavkami, ktoré sa môžu hromadiť v akomsi čakajúcom fronte, pokým sa nevyriešia predchádzajúce požiadavky. Svoju rolu zohráva aj pracovná pozícia žiadateľa. Znalostný pracovník spravidla uprednostní hierarchicky vyššie zaradeného manažéra, čo je logické, ak prihliadame aj na aspekty vývoja pracovných vzťahov a možný vplyv, niekedy aj existenčného charakteru. Ak už hovoríme o analógii, v skutočnosti je najvplyvnejším ekvivalentom zmeny nová, zásadná informácia, s ktorou sa znalostný pracovník stretáva denne. Ide o zmenu obsahu informácií, tendencie, často aj nečakané a nežiaduce zmeny, ako aj ich vplyv na podnik, na zamestnávateľa. A tu je neuralgický bod. Sú tieto znalosti majetkom znalostného pracovníka, alebo je jeho povinnosťou nadobudnuté znalosti v pracovnom procese a za podnikové prostriedky sprostredkovať aj iným zamestnancom, ktorí by ich mohli racionálne využiť v prospech podniku, teda aj v prospech znalostného pracovníka? Alebo sa prejaví pocit nadradenosti a pocit vládnutia so znalosťami, čiže doslova mocenské správanie s prejavmi arogancie a vyzdvihovania vlastnej osoby?

V skutočnosti v takej situácii nastupuje strach. Obavy zo zmien a bránenie sa zmene zo strachu, že stratia niečo cenné. Nie je to nejaká fyzická vec, ale ide o emotívny vzťah k existujúcemu doterajšiemu stavu, pracovnému prostrediu, interpersonálnym vzťahom, sociálnemu postaveniu a podobne. Najčastejšie sa potom sústreďia na vlastné záujmy a nevnímajú dlhodobé záujmy. To je pravdepodobne najčastejšia príčina zvláštneho správania sa a neochoty. Okrem toho to môže byť strach z pocitu ohrozenia sociálnej istoty. Napríklad strach zo straty zamestnania, alebo straty životnej úrovne. V prípade znalostných pracovníkov zmeny môžu vyvolať aj iné dôvody strachu, ako napríklad strach zo straty dobrých medziľudských vzťahov alebo strach z neznáma. Zmeny v podniku, ako reštrukturalizácia, môžu spôsobiť zmenu právomocí viacerých jednotlivcov. Táto zmena môže byť pre nich neprijateľná z takého hľadiska, že nové právomoci sú pre nich menej uspokojivé. Strach pramení aj z možnej zmeny v rozhodovacej právomoci, a z množstva iných dôvodov.

Toto všetko by mal manažér, ktorému sú znalostní pracovníci podriadení, brať do úvahy a podľa toho aj voliť spôsob, ako predísť konfliktom a dosiahnuť splnenie daných úloh. Predchádzanie alebo aspoň riadenie vzniku týchto pocitov je dôležitou zložkou premysleného systému riadenia zmien. Každopádne treba poznať možné správanie znalostných pracovníkov v určitých situáciách a často aj ich neočakávané reakcie. Je účelné, aby sa v rámci etapy prípravy veľmi dôkladne analyzovali prípadné dôvody vzniku strachu, pretože tieto pocity vedú k nečakaným reakciám.

Znalosť ako produkt účelovo vyhľadávaný znalostným pracovníkom

Úloha osobnosti v procese informačných premien

Vo viacerých odborných prácach sa znalosť označuje aj ako „surovina“ pre prácu znalostného pracovníka. Takéto označenie sa javí veľmi zvláštne. V hmotných procesoch je slovo surovina jednoznačne osvedčené a vystihuje stupeň technologickej rozpracovanosti. Rozpornosť označenia vyplýva aj z toho, že duševný produkt má charakter relatívne ukončeného transformačného procesu, ktorý sa odvíja od suroviny až po konečný produkt. Preto tvrdenie, že produkt duševnej práce je základnou surovinou znalostného pracovníka, nie je logické. Zo suroviny vzniká produkt, ale z produktu nevzniká surovina (iba sekundárne). Podľa všetkého je slovo surovina v tomto kontexte úplne zbytočné, stačí uviesť, že znalosť je produkt človeka, ktorý znalostní pracovníci pre svoju prácu používajú.

Otázky týkajúce sa osobnosti a využitia talentu znalostných pracovníkov sú plne v kompetencii priamych nadriadených znalostných pracovníkov. Podnik by mal na zlepšenie práce znalostného pracovníka vytvoriť vhodné pracovné prostredie. Dôležité je tiež rozložiť potenciál znalostných pracovníkov do nasledujúcich krokov:

- získanie potrebných znalostí v zodpovedajúcej forme,
- využitie znalostí pri vlastnej vedomostnej práci, výsledkom je produkt či služba,
- tvorba nových znalostí na základe praktickej činnosti,
- rozlíšenie nových znalostí v podniku.

Uvedené kroky môžu prebiehať postupne (sériovo), v niektorých prípadoch nasledujú jeden po druhom, v praxi sa ale skôr prelínajú. Pre podniky zamestnávajúce znalostných pracovníkov to znamená potrebu optimalizácie trhu explicitných a tacitných znalostí v podniku a ich prepojenie s tzv. konverziou znalostí.

Konverzia informácií na znalosti

Konverzia spočíva v prechode znalostí z jednej formy do inej. Môže to byť prechod znalosti z tacitnej do explicitnej (externalizácia – artikulácia), prípadne opačný prípad, prechod znalosti z explicitnej do tacitnej (internalizácia – osvojenie si). Ďalej to môže byť aj prechod z explicitnej do explicitnej (kombinácia – spájanie) a napokon z tacitnej do tacitnej (socializácia – skúsenosť). Náročná je predovšetkým externalizácia, t. j. prechod znalosti z tacitnej do explicitnej. V takom prípade je potrebné použiť postup, kde vlastník tacitnej znalosti používa metafory vysvetľujúce znalosti, analógie, prípadne obrázky, grafy, diskusie. Tacitné znalosti je potrebné rozširovať, a to rôznymi možnými spôsobmi, ako napríklad rozprávaním (vykresľovanie reality pomocou analógií a symbolov), príbehov, učňovstvom (odovzdávanie skúseností počas určitej doby) a v rámci komunity (skupiny ľudí so spoločným záujmom, prípadne s rovnakými znalosťami, skúsenosťami, nástrojmi s cieľom riešenia konkrétneho problému).

Získavanie znalostí znalostným pracovníkom a ich ďalšie sprístupnenie

V zásade ide o proces prenosu znalostí znalostnými systémami z rôznych zdrojov (experti, dokumenty, zvukové záznamy, obrázky, mapy, filmy, počítačové databázy a pod.) do podoby spracovateľnej počítačom a následného sprístupňovania užívateľom modernými informačnými a komunikačnými prostriedkami.

Osobitosti riadenia znalostných pracovníkov – kontexty interdisciplinarity, špecifických odborných znalostí a predvídania požiadaviek zadávateľov úlohy

Niektoré možnosti uplatnenia participačných postupov a usmerňovania odbornej komunikácie

Skúsenosti z praxe jednoznačne potvrdzujú, že je veľmi náročné riadiť pracovníkov, ktorí sú kreatívni a sú vysoko kvalifikovaní. Ten, ktorý je špičkou vo svojom odbore, ktorý má svoje meno, ktorý je puncovaný symbolmi vysokého spoločenského uznania, disponuje výkonnou mocou, sa iba nerád podriadiuje organizačným, či regulačným pravidlám. Týka sa to aj znalostných pracovníkov v podnikoch. Vyplyva to z ich osobnostných charakteristík, kde spravidla dominuje „vedomie nenahraditeľnosti“ a neraz i pocit nadradenosti. Dochádza tak k stretu „vedomia dôležitosti“ dvoch osobností, kde je potrebné si uvedomiť, že pre podnik sú dôležité obaja, že jeden druhého potrebuje, že iba kooperáciou sa dosiahne konečný cieľ, zvládnutie konkurencie podniku a jeho napredovanie. Takáto situácia si žiada veľa pochopenia a prekročenie vlastnej osobnosti v záujme celku.²¹³

Základné piliere riadenia znalostných pracovníkov

V predchádzajúcich podkapitolách sa uvádza dostatok faktov i praktických skúseností pôsobiacich v riadení znalostí a znalostných pracovníkov inerčne. Avšak, dostatok odporúčaní sa nachádza aj v príslušnej odbornej literatúre. Podľa Mládkovej sa má riadenie znalostných pracovníkov založiť na troch základných pilieroch. Sú to:³⁵⁶

- **Pozícia a pracovné zaradenie** – predurčujú znalostnú náročnosť práce znalostného pracovníka. Znalostná náročnosť tiež do určitej miery ovplyvňuje význam pracovníka pre podnik. Možno predpokladať, že čím vyššia je znalostná náročnosť pracovnej pozície, tým viac znalostí potrebuje pracovník pre jej vykonávanie a tým ťažšie je nahradiť ho v prípade, že sa rozhodne podnik opustiť.
- **Osobnosť znalostného pracovníka** – je dôležitá, pretože ovplyvňuje jeho správanie a reakciu na podnety a rôzne situácie. Ponúka sa nám síce veľké množstvo klasifikácií osobností, nie všetky sú však pre prácu so znalostnými pracovníkmi vhodné a preto je potrebné starostlivo vyberať.
- **Komplexita v znalostiach** – čím komplexnejšie znalosti pracovník má, tým menej možno pri jeho riadení použiť tradičné direktívne nástroje. Keďže tacitné znalosti sa vytvárajú počas dlhého obdobia a sú osobného charakteru, strata znalostného pracovníka, disponujúceho významnou tacitnou vedomosťou, môže byť pre podnik nepríjemná.

³⁵⁶ Vo svete sú predsa bežné prípady, že pomerne mladý profesor, docent alebo ekonomický inžinier bez vedecko-pedagogických hodností je na vrcholovej riadiacej pozícii (napr. rektor univerzity) a sú mu podriadení hoci aj traja nositelia Nobelovej ceny alebo v armáde mladému ministrovi obrany, ktorý dokonca ani nebol vo vojenskej základnej službe, podliehajú viacerí generáli s rozsiahlymi skúsenosťami z prvej línie frontu. Svojím spôsobom každý z nich najčastejšie disponuje nesmiernym poznaním a životnými skúsenosťami a práve preto má v sebe aj vysokú mieru pokory a je schopný sa podriať nie v osobnom, ale v spoločenskom záujme autoritám zodpovedajúcim za riadny chod podniku či inštitúcie.

Na týchto pilieroch možno stavať hľadanie nových možností v kontexte s meniacou sa spoločenskou a samozrejme i podnikovou situáciou súčasného obdobia. Zrejme pre budúcnosť budú schodnejšie participatívne metódy riadenia a širšie využívanie tzv. mäkkých nástrojov na usmerňovanie ľudí v riadiacich procesoch.

Možnosti zvýšenia efektivity riadenia znalostných pracovníkov

Z uvedeného je zjavné, že znalosti pracovníkov nie je možné kontrolovať podľa nejakého predpisu či na základe predstavy nadriadeného pracovníka. Nikomu nemožno nadirigovať pri práci povinnosť poskytnúť „totálnu ochotu“ užívateľovi či človeku žiadajúcemu o poskytnutie informácií, často i dôverného charakteru. Problémom je už samotný odhad náročnosti tohto druhu práce a odvodený výkon je prakticky nemerateľný. Manažér či žiadateľ o informáciu je potom „v rukách“ znalostného pracovníka, je od neho závislý. Aj vo vysoko hierarchických podnikoch je však možné ich výkon ovplyvniť.

Hlavným cieľom riadenia znalostí pracovníkov je ich schopnosť a ochota pochopiť ciele podniku, stotožniť sa s nimi, prijať zodpovednosť a kooperovať s tými, ktorí informácie či sprístupnenie určitého druhu znalostí požadujú pre svoju prácu. Riadenie znalostí a znalostných pracovníkov si nevyžaduje prísnu kontrolu, ale určiť ciele, viesť, motivovať a poskytnúť potrebné zdroje, odstrániť prekážky v práci a hodnotiť dosiahnuté výsledky. Odporúča sa:

- **Upravte kritériá použité pre výber osôb.** Cieľom je zvýšiť rešpektovanie autonómie a vnútornú motiváciu pracovníkov, ale aj ochota prijímať zodpovednosť a schopnosť pracovať v tíme. Musí byť schopný ovládať svoj vlastný pracovný čas, aktívne komunikovať s ostatnými znalostnými pracovníkmi, nečakať, kým mu niekto povie, čo robiť; v opačnom prípade ich postavenie v organizácii bude ohrozené. Jedným zo spôsobov, ako zlepšiť výber vzdelaných pracovníkov, je zapojiť do výberu širšiu škálu zamestnancov. Výber, ktorý sa vykoná týmto spôsobom môže trvať dlhšie, väčšinou sa ale oplatí.
- **Posilnenie pracovných autonómií a sústredenie sa na prácu.** Väčšina znalostných pracovníkov je pyšná na svoje vedomosti a chce svoju prácu vykonávať dobre. Vyžaduje však, aby ich neobmedzovali zbytočné byrokratické prekážky a mohli sa sústrediť výlučne na svoju prácu. Manažéri úspešných podnikov sú ochotní odstraňovať prekážky, aby znalostní pracovníci mohli nerušene pracovať. Zároveň im poskytujú širšiu škálu zamestnanecých benefitov, ktoré im umožnia šetriť čas a plne sa sústrediť na prácu.
- **Podpora komunikácie.** V podnikoch, v ktorých chcú zefektívniť prácu znalostných pracovníkov, dávajú prednosť kvalitatívnemu prístupu pred kvantitatívnym. Najlepším spôsobom, ako to dosiahnuť, nie je zvyšovanie počtu znalostných pracovníkov, ale odstránenie prekážok komunikácie a podpora komunikácie medzi nimi.

Posilnenie komunikácie a koordinácie práce (napr. pri spoločných projektoch) možno dosiahnuť spoločnými stretnutiami, napríklad koncom každého týždňa, na ktorých by jednotliví pracovníci referovali o stave prác a pokroku v práci. Bol by to silný impulz na vzájomné všeobecné informovanie sa pracovníkov a zefektívnenie spolupráce. Podobné zlepšenie informovanosti sa môže dosiahnuť i brainstormingom znalostných pracovníkov s internými pracovníkmi jednotlivých úsekov alebo jednotiek, resp. stretnutiami s externými odborníkmi na jednotlivé okruhy problémov.

- **Interaktívne riadenie – štýl.** Je to štýl práce založený na otvorenosti, ochote počúvať, rešpektovať názory iných a usilovať sa o konsenzus. Pri riadení znalostných pracovníkov by nemali manažéri diktovať svoje rozhodnutia, ale skôr vystupovať v úlohe moderátorov, sumarizovať rôzne názory a stanoviská a vytvárať medzi skupinami konsenzus. Súčasťou schopnosti manažéra je konzultovať svoje rozhodnutia pred ich prijatím so širším okruhom spolupracovníkov. Tento proces je obvykle časovo náročný, ale vedie k vyššej pravdepodobnosti konsenzu a vyššej motivácii zamestnancov.
- **Povedomie.** Väčšina úspešných podnikov pochopila, že zamestnanci, ktorí majú dôveru podniku, sa stávajú k podniku lojálnejší. Znalostní pracovníci by mali byť pravidelne informovaní o rozvoji a stratégii podniku a mali by sa pravidelne zúčastňovať na stretnutiach s vedením podniku. Už tento fakt spôsobí, že lojalita pracovníkov k podniku sa upevňuje bez veľkej snahy manažmentu a prakticky bez žiadnych nákladov.
- **Podpora tvorivosti.** Vrcholové vedenie podniku by malo podporovať tvorivé myslenie a z neho vyplývajúce realizácie nových nápadov, patentov a objavov, ktoré prispievajú k zvýšeniu efektivity výroby a zvýšeniu konkurencieschopnosti.

Uvedené aspekty v konečnom dôsledku smerujú k podpore tvorivosti. Pre podnik je však oveľa väčší prínos to, že vytvorí alebo zlepší v podniku ktorýkoľvek proces alebo jeho časť je obrazom lojality pracovníkov k podniku samotnému. Táto skutočnosť sa nedá ekonomicky vyčíslieť, ale hodnota pre podnik je rozhodne vyššia než akýkoľvek ekonomický ukazovateľ.

Príloha 1

Oblasti merania ľudského potenciálu u zamestnancov podniku

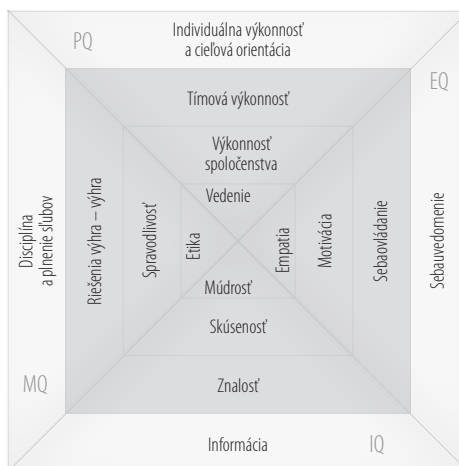
Zvyšovanie výkonnosti podniku je späté so zvyšovaním výkonnosti zamestnancov. Ich výkonnosť je však ovplyvňovaná prípravou na zvládnutie danej práce. Vyžaduje sa od nich fyzická zdatnosť, zručnosť, vytrvalosť, schopnosť podávať výkon v stresových situáciách, disciplína a ďalšie. Tiež sa vyžaduje, aby pracovníci boli schopní spolupracovať v tíme, v spoločenstve celého podniku a v niektorých prípadoch sa vyžadujú vodcovské schopnosti.

Meranie a rozvoj ľudského potenciálu v podniku

Zvyšovanie výkonnosti sa dosahuje aj vzdelávaním, možnosťou získavania informácií o nových trendoch a metódach a ich využitím v konkrétnej akcii. So schopnosťou spolupráce v tíme a vedením ľudí úzko súvisí emočný potenciál – sebauvedomenie, sebaopoznanie, sociálna inteligencia, poznanie silných a slabých stránok, sebaovládanie, rovnováha, motivácia a empatia. Súčasťou ľudského potenciálu by mal byť morálny potenciál, ktorý je základom budovania dôvery, vzťahov, plnenia sľubov, hľadania spravodlivých riešení, otvorenosti a etiky.

Medzi týmito potenciálmi nie je možné definovať presné hranice – atmosféra dôvery a otvorenosti napríklad vedie k motivácii, spolupráci, ale aj k vyššej produktivite. Rozvoj znalostí a skúseností vedie k tomu, že pri vynaložení menšieho úsilia sa dosiahne lepší výsledok.³⁵⁷

Meranie ľudského potenciálu v podniku teda vyžaduje meranie v nasledujúcich dimenziách (obr. 9.1):³⁵⁸



Obr. 9.1 Štyri oblasti merania ľudského potenciálu

³⁵⁷ Mládková, L.: Základní pilíře managementu znalostních pracovníků. In: Kelemen a kol.: Kapitoly o znalostnej spoločnosti. Bratislava, Iura Edition 2008, s. 153.

³⁵⁸ Košťuriaková, M.: Master práca. Žilina, IPA Slovakia 2008, s. 30.

1. **Intelektuálny potenciál.** Vzdelanie, informácie, poznatky, schopnosť prakticky využívať poznatky – znalosti, schopnosť učiť sa a druhých.
2. **Fyzický potenciál.** Pracovná výkonnosť, schopnosť viesť druhých, zvládanie stresu, schopnosť podávať nadpriemerné výkony, manažment času.
3. **Emočný potenciál.** Sebaopoznanie, sebaovládanie, otvorená komunikácia, vzájomná pomoc a podpora, empatia, schopnosť nadchnúť a motivovať druhých, schopnosť pracovať v tíme, spolupodnikateľstvo, motivácia.
4. **Morálny potenciál.** Čestnosť, etika, slušnosť, lojalita, plnenie sľubov, dodržiavanie princípov a definovaných pravidiel.

Meranie by malo byť prepojené so systematickým rozvojom znalostí pracovníkov. Klasické vzdelávanie už nestačí, potrebujeme nové formy tréningov zameraných okrem „soft skills“ aj na „hard skills“, kaučing pri projektoch a workshopoch, mentoring, kde starší a skúsenejší pracovníci dokážu odovzdať svoje znalosti mladším zamestnancom.³⁵⁹

Faktory ovplyvňujúce výkon a potenciál zamestnanca

Dôležité je poznať kritické faktory pre výkon a potenciál zamestnancov. Osobitne sa to týka manažérskych pozícií. Za rozhodujúce pre obe kategórie boli označené **1.** kognitívne schopnosti, **2.** emocionálna inteligencia, **3.** osobnostné črty a **4.** úroveň motivácie (obr. 9.2).³⁶⁰

Meranie potenciálu ľudských zdrojov

Na zachovanie existencie a rast podniku je nevyhnutné dosahovať profit a obstať v globálnom hyperkonkurenčnom prostredí. Rozhodujúcou podmienkou pre neustály rast podniku a jeho hodnoty je zachovanie rovnováhy výsledkov (produktu) a potenciálu (produkčnej schopnosti).

Dosiahnuté výsledky sú vždy následkom využitia podnikového potenciálu. Je však potrebné nájsť spôsob, ako sledovať skutočnú situáciu v podniku, vývoj podnikového a ľudského potenciálu. Zvýšenie výpovednosti sa dosahuje jeho meraním (obr. 9.3).³⁶¹

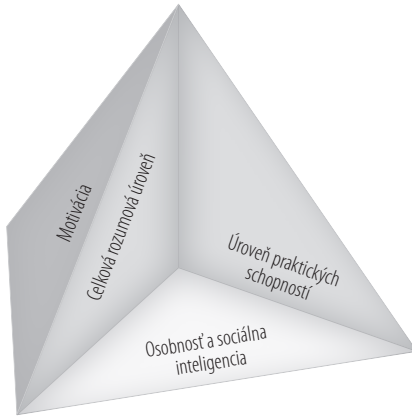
Je pomerne jednoduché zmerať úroveň a kvalitu vzdelania či úroveň odbornosti. Avšak ako kritérium úspešnosti práce manažérov a predpoklad dosahovania budúcich výsledkov to nepostačuje. V riadiacej praxi je okrem teoretických znalostí potrebné komunikovať s rôznymi typmi ľudí, presvedčať ich, presadzovať určité idey, motivovať a ak je to nevyhnutné, riešiť konfliktné a stresové situácie. To si vyžaduje vysoký stupeň sociálnej inteligencie.

Mnohé výskumy potvrdili, že úroveň vzdelania, dokonca vysoko nadpriemerná úroveň intelektových schopností, ešte nemusí byť rozodujúca na dosiahnutie žiaducich pracovných výsledkov. Úroveň IQ sa v priebehu desaťročí významne zvýšila, súčasne sa však ukázalo, že

³⁵⁹ Tamže.

³⁶⁰ Tamže, s. 11–12.

³⁶¹ Corporate Leadership Council: Pre-hire & Developmental Assessment Toolsat. Fortune 500 Companies. (January 2003); Differentiating between High-potentials & High-Performers“ (June 2003); Assessment Methods for Identifying Leadership Potential (November 2003). (Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>).



Osobnostná črta	Správanie	Výkon / Výstup
energický, veselý, presvedčivý	získava akceptáciu svojich rozhodnutí ostatnými	efektívna implementácia rozhodnutí
súťaživý	vyhľadáva a dotahuje náročné úlohy	rast produktivity
uvolnený, optimistický, sebaovládajúci	plánuje aktivity v predstihu, zvažuje dlhodobé prínosy, inšpiruje ostatných, nasleduje trvalejšie hodnoty organizácie	stabilné medziľudské vzťahy, efektívny krízový manažment
vizionársky	koná vyrovnané, konzistentné a predvídavo	znižovanie rizík a strát

základných osobnostných vlastností, ktoré sa už ďalej nedajú redukovať. Sociálna inteligencia popisuje schopnosť porozumieť sebe, emocionálna inteligencia druhých, zvládať svoje emócie a konať správne v medziľudských vzťahoch. Je preto základným predpokladom pre budovanie zdravého pracovného prostredia, najmä u vedúcich pracovníkov.

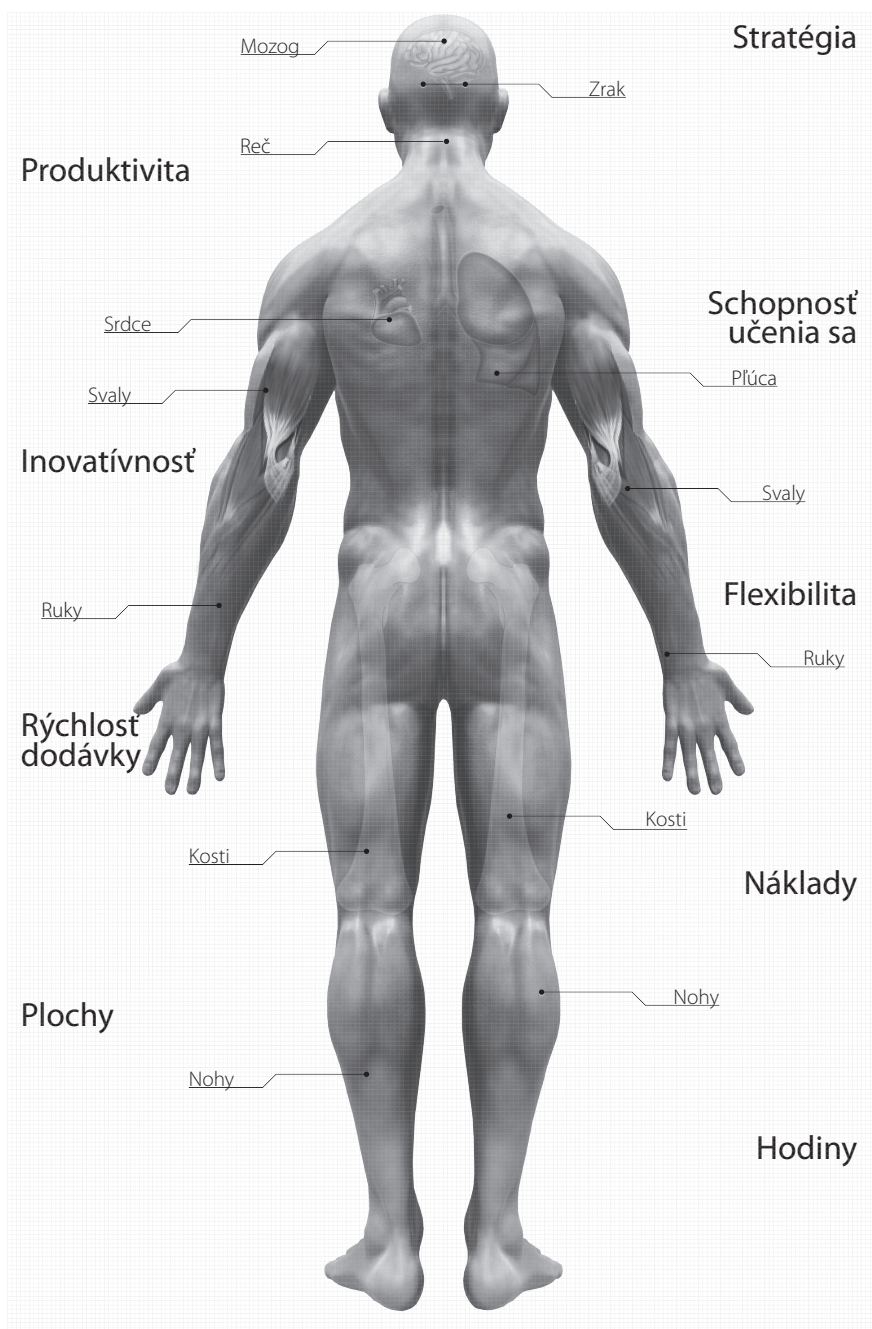
4. Motivácia. Schopnosť zotrvať pri riešení úloh, nenechať sa odradiť čiastočnými neúspechmi, čínorodosť smerujúca k dosiahnutiu určitého cieľa. Je determinovaná vnútornými faktormi (napr. záujem, autonómia, sebarealizácia) a vonkajšími faktormi (napr. uznanie, finančná odmena, povýšenie), založenými na potrebách jednotlivca, miere dôležitosti, akú daný zamestnanec pripisuje jednotlivým potrebám. Poznaním motívatorov zamestnanca môžeme lepšie viesť jeho úsilie smerom k napĺňovaniu cieľov podniku.

1. Úroveň praktických schopností (praktická inteligencia). Pri výkone určitej práce ide o aktuálne schopnosti, ktoré sú závislé od vzdelania a získaných skúseností. Ich pribúdaním majú tendenciu zlepšovať sa. Obvykle pozostávajú z 5 oblastí: numerické (schopnosť rýchlo vyvodzovať správne závery z komplexných číselných údajov), verbálne (schopnosť rýchlo vyvodzovať správne závery z komplexných slovných informácií), priestorové (schopnosť vybavovať rôzne priestorové predstavy a operovať s nimi), perцепčné (zaznamenávanie optických rozdielov a podobností na predmetoch), mechanické (schopnosť rýchlych a jemných pohybov prstov, schopnosť koordinácie dvoch alebo viacerých pohybov súčasne, porozumenie základným fyzikálnym javom).

2. Celková rozumová úroveň (všeobecná inteligencia). Schopnosť vnímať, spoznávať, hodnotiť, pamätať a učiť sa z rôznych situácií. V porovnaní s praktickými schopnosťami, ktoré sú orientované na súčasnosť a sú závislé od vzdelania a skúseností, všeobecná inteligencia predstavuje celkový rozumový potenciál na logické uvažovanie a ďalší rozvoj zamestnanca. Keďže ide o pomerne stabilné črty, pochopením osobnosti je možné relatívne spoľahlivo predpovedať budúce správanie, teda aj pracovný výkon.

3. Osobnosť a sociálna inteligencia. Osobnosť zamestnanca hovorí o jeho osobnostných črtách, vlastnostiach, ktoré sa prejavujú viacerými stálymi formami správania sa určitým spôsobom na pracovisku. Moderné prístupy k meraniu osobnosti vychádzajú z 5-faktorovej analýzy, teda z obmedzeného počtu

Obr. 9.2 Kritické faktory pre výkon a potenciál zamestnancov



Obr. 9.3 Čo a ako merať v oblasti rozvoja ľudí a znalostí v podniku

napriek schopnosti ľudí riešiť náročné intelektové úlohy sa stále častejšie prejavujú z hľadiska emocionálnej inteligencie nevhodne, čo je dôsledkom neustálych premien a existenčnej neistoty. Vzniká paradoxná situácia – kým IQ stúpa, EQ klesá.³⁶²

Fyzický potenciál

Je to schopnosť dlhodobu podávať na danej pracovnej pozícii vysokú výkonnosť. Hodnotí sa zdravotný stav pracovníkov, a to fyzický, ako aj psychický, a z toho vyplývajúce predpoklady na výkon konkrétnej práce. V rovine fyzickej práce hodnotíme faktory ako fyzická zdatnosť na danú prácu, motorika, zručnosť, schopnosť nerobiť chyby, pozornosť, disciplína, trpezlivosť, výkonnosť v autonómnom tíme, výkonnosť v spolupráci viacerých tímov. Z pohľadu duševnej práce je to sústredenosť, flexibilita, schopnosť pracovať v stresových podmienkach, vytrvalosť, dotahovanie vecí do konca, bezchybnosť, trpezlivosť, schopnosť rýchlo pochopiť, praktická inteligencia, sociálna inteligencia, hľadanie riešení, pedantnosť, sebadisciplína, výkonnosť v spolupráci viacerých tímov, schopnosť rýchlo nájsť riešenie a vyriešiť problém, vodcovstvo a charisma, vytvárajúca výkonnosť celého spoločenstva.

Intelektuálny potenciál

Je to praktická znalosť metód a teórie, schopnosť ich efektívneho používania a konkurenčného náskoku v know-how. Hodnotí sa vzdelanie, znalosť teórie a metód na riešenie problémov, praktické schopnosti efektívne ich používať.

Emočný potenciál

Je to schopnosť sebaopoznania, sebaovládania, komunikácie a empatie, motivácia, integrita osobnosti, rovnováha, schopnosť tímovej spolupráce. Charakterizuje sa ako spôsob prezentácie svojich poznatkov, interpersonálna komunikácia, spôsob komunikácie v podniku.

Morálny potenciál

Patrí sem plnenie sľubov, sebadisciplína, hľadanie férových riešení, ktoré v každom prípade prinášajú úspech (win-win), spravodlivé a etické správanie k spolupracovníkom, zákazníkom a komunite.

Entrópia

Metodika je založená na podobnosti podniku a živých organizmov. Podniky časť prijatej potravy strávia a premenia na energiu, zvyšok vylučujú ako odpad. Množstvo „odpadu“, teda entropia, vyjadruje, ako vedenie podniku s prijatou energiou hospodári, čiže koľko jej spotrebuje efektívne. Hodnota entropie, nevyužitej energie, sa meria v rozpätí nula až jeden.

Podľa *Kopčaja*, autora tejto metódy, väčšina slovenských a českých podnikov má hodnotu entropie okolo 0,85. Je to miera úspešnosti, keď podnik vie naplno využiť 15 % energie a 85 % stráca. Podľa doterajších meraní, bol najúspešnejším podnik s entropiou 0,58. Špičkové európske podniky podľa *Kopčaja* dosahujú entropiu 0,3. Dokážu teda využiť svoj potenciál na 70 %.

³⁶² Košťuriaková, M.: Master práca. Žilina, IPA Slovakia 2008, s. 8.

Sociálny kapitál

Autor metodiky *Kopčaj* približuje myšlienkovú techniku merania podľa takzvaného ukazovateľa HRR (Human Resources Ratio) slovami: „Východiskom nášho merania úspešnosti podniku sa stal podiel ľudí považovaných v podniku za zdroj úspešnosti.“ Zamestnanci môžu byť podľa tejto metodiky v stavoch od najprospernejšieho po najškodlivejšieho:

Spolupodnikateľ. Je najvyššia mysliteľná úroveň angažovanosti pracovníka s plným vnútorným a motivačným prevzatím zodpovednosti za úspech podniku. Sociálna inteligencia stanovuje najnáročnejšiu úroveň príkazov a zákazov. Problémy a riziká premieňa na príležitosti.

Zlepšovateľ. Nielen zodpovedne plní príkazy a zákazy, ale aj tvorivo využíva príležitosti a minimalizuje problémy a riziká.

Plnič. Plní jednoznačné príkazy a zákazy. Od nadriadeného však vyžaduje, aby mu zložitejšie problémy pomohol prekonať.

Poloplnič. Vynútené a pod dohľadom plní jednoznačné príkazy a zákazy. Príležitosti strháva pre seba a riziká prenáša na organizáciu.

Egocentrik. Porušuje aj jednoznačné inštrukcie, príkazy a zákazy s cieľom maximalizovať vlastný prospech na úkor organizácie. V tomto stave sociálnej inteligencie organizácia platí svojho ničiteľa, zlodeja a „tunelára“.

Meranie nehovorí o charaktere či štruktúre osobnosti človeka, ale o účinnosti kultivačných stratégií podniku, teda takých stratégií, ktoré redukovujú podiel nežiaduceho správania a zvyšujú podiel želaného stavu.

Podľa *Polakoviča*³⁶³ je dôležité vedieť, koľko ľudí sa nachádza v požadovanom či v nežiadacom stave a ako dlho. Zmeranie HRR je pocitovou, teda subjektívnou metódou, ktorá využíva aj štatistické zhodnotenie. *Polakovič* podčiarkuje, že metóda merania je „pocitovou preto, lebo pri nej vychádzame z krátkodobých a dlhodobých pocitov ľudí.“ Po zmeraní a vyhodnotení by malo byť zrejmé, čo podnik potrebuje zmeniť.

Meranie emocionálnej inteligencie (EI)

Metódy merania emocionálnej inteligencie, vyjadrujúcej určitú spôsobilosť, ktorá sa týka napríklad úspešnosti interpersonálnej komunikácie, nedosahujú exaktnú dokonalosť. Nie je totiž ľahké identifikovať správnu odpoveď bez toho, aby existovala metóda stanovenia objektívnych kritérií definície správneho riešenia.

V praxi sa používajú dva systémy bodovania, a to: **1.** expertné bodovanie a **2.** konsenzuálne bodovanie. Schopnosť expertov v oblasti emocionálnej inteligencie stanoviť správnu odpoveď je vždy závislá od obsahu a hĺbky druhu riešeného problému.

Určenie správnej odpovede napríklad pri úlohe zameranej na rozpoznanie výrazu tváre nemusí byť zvlášť náročné. Avšak riešenie problémov v zložitých sociálnych interakciách si vyžaduje náročnú prípravu. Zložitosť riešenia sa prehlbuje aj tým, že sociálne správanie determinuje kontextom a kultúrou, je teda obťažnejšie definovať koncept správnej odpovede. Povážlivým problémom môže byť aj skutočný rozsah znalostí odborníkov, ktorí navrhujú kritériá expertného bodovania.

³⁶³ Babincová, D.: Nové trendy: Emocionálna inteligencia manažérov. <http://www.sme.sk/c/258215/nove-trendy-emocionalna-inteligencia-mana-zerov.html>.

Konsenzuálne bodovanie definuje správnu odpoveď ako najčastejšiu reakciu veľkej normatívnej skupiny. Táto metóda bodovania opäť ignoruje situačný a kultúrny vplyv, i keď je možné použiť rôzne normy podľa veku, pohlavia a kultúry. Druhou námietkou proti tejto metóde je, že je ľahšie uplatniť ju v prípade jednoduchších emocionálnych problémov než v prípade zložitejších problémov. Napríklad na rozpoznanie výrazu tváre by bolo konsenzuálne bodovanie vhodné, ale riešenie jemných odtieňov problémov sociálnej interakcie najskôr vyžaduje nadpriemerné schopnosti emocionálnej inteligencie, takže skupinový konsenzus tu v skutočnosti najskôr nebude správny. V rozsiahlej štúdii metódy merania výkonu emocionálnej inteligencie MEIS identifikovali *Roberts, Zeidner a Matthews*³⁶⁴ okrem všeobecných otázok špecifické problémy, ku ktorým patrí: nízka spoľahlivosť, relatívne nízka korelácia medzi konsenzuálnymi a experimentnými bodovaniami a závislosť skupinových rozdielov od metódy bodovania.

Sú to tiež problémy spojené s hodnotením emocionálnej inteligencie sebakopisnými metódami. Zatiaľ čo dotazníkové nástroje merania emocionálnej inteligencie sú všeobecne spoľahlivé a možno ich jednoznačne bodovať, konzistencia zistenia stredných až vysokých korelácií s osobnostnými dotazníkmi predstavuje problém³⁶⁵ (tab. 9.1).

Typické a maximálne správanie

Rozdiel medzi typickým a maximálnym správaním opísal *Cronbach*.³⁶⁶ Rozlišoval medzi metódami merania typického a maximálneho správania, ktoré sú výrazne spojené s obsahom merania. Typické správanie je zvyčajne hodnotené na základe sebakopisu preferencií a valencie. Niekedy sa k meraniu typického správania používajú dáta z reálneho života. Maximálne správanie je spojené s meraním schopností, dosiahnutého úspechu, zručností a deklaratívnych znalostí. Maximálne správanie sa zvyčajne zaznamenáva v situáciách, keď:

- hodnotená osoba si uvedomuje, že jej výkon je hodnotený,
- hodnotená osoba je ochotná a schopná predviesť maximálny výkon,
- štandardy pre hodnotenie výkonu sú primerané hodnoteniu.

Výkonovo orientované postupy merania sa spoliehajú na maximálne správanie, ide o vonkajšie zhodnotenie výkonu, sú v najmenšej miere skreslené. Sebakopisné metódy sa spoliehajú na opísané typické správanie, sú vnútorným zhodnotením preferencií avšak skreslenie odpovedí môže byť značné. Meranie typického správania sa používa prevažne v psychológii osobnosti a meranie maximálneho správania v posúdení individuálnych rozdielov v zdatnosti, schopnostiach a úspechoch.

Pokiaľ sa vezme do úvahy každodenná činnosť, možno považovať počet a trvanie situácií, v ktorých sa ľudia správajú, ako najlepšie vedia, za dosť obmedzený. Čo sa týka predikcie, je však schopnosť metód merania maximálneho správania preukázaná a veľmi významná.

Dostupné dôkazy naznačujú, že vzorec výsledkov zistení u porovnateľných konštruktov, ktoré sú zhrnuté vyššie, platí aj pre emocionálnu inteligenciu – bez ohľadu na problémy v konceptuálnej a empirickej rovine u nástrojov merania typického aj maximálneho správania. Vzorec výsledkov naznačuje, že navzdory tomu, že sa komponenty emocionálnej inteligencie do značnej miery prekrývajú, v prípade typického a maximálneho správania nie je medzi oboma

³⁶⁴ Presný meter existuje aj na potenciál ľudských zdrojov. *Trend* 27. 1. 2003.

³⁶⁵ Roberts, R. D. – Zeidner, M. – Matthews, G.: Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an „Intelligence“? Some New Data and Conclusions. *Emotion*, 1, 2001, s. 196 – 231.

³⁶⁶ Košťuriáková, M.: Master práca. Žilina, IPA Slovakia 2008, s. 8.

Fyzický potenciál	Intelektuálny potenciál
<ul style="list-style-type: none"> • zručnosti potrebné na danú pracovnú pozíciu, • schopnosť samostatne plniť individuálne ciele, • schopnosť pracovať pod tlakom a v strese, • vytrvalosť, disciplína, trpezlivosť, • schopnosť nerobiť chyby, • schopnosť spolupracovať v tíme, • plnenie tímových cieľov, • riešenie problémov medzi tímami, • dosahovanie celofiremných cieľov, • vodcovstvo, • plnenie termínov a cieľov projektov, • plnenie noriem a výkonových parametrov, • fyzická zdatnosť, • psychická odolnosť, • manažment času v 2. kvadrante, • zdravotná spôsobilosť. 	<ul style="list-style-type: none"> • odborné poznatky pre danú pozíciu, • znalosť metód organizácie práce, • schopnosť rýchlo zvládnuť nové poznatky, • schopnosť obohacovať naučené o vlastné poznatky a skúsenosti, • schopnosť učiť nové poznatky druhých, • poznanie moderných metód manažmentu, • stupeň zavedenia moderných metód, • zdieľanie a rozširovanie znalostí v podniku, • systém vzdelávania v podniku, • znalostný manažment v podniku, • podnikové know-how, • zlepšovanie procesov a inovácie.
Emočný potenciál	Morálny potenciál
<ul style="list-style-type: none"> • sebaopoznanie a schopnosť prijímať spätnú väzbu, • schopnosť počúvať, • sebaovládanie, • empatia, • schopnosť motivovať seba, • schopnosť motivovať druhých, • integrita osobnosti, • schopnosť práce v tíme, • schopnosť riešiť konflikty a reagovať v krízových situáciách, • komunikácia v tíme, • firemná komunikácia. 	<ul style="list-style-type: none"> • plnenie sľubov, • rozvoj osobnosti, • schopnosť hľadať konsenzus, • dôveryhodnosť, • schopnosť budovať vzťahy, • spravodlivosť, • otvorenosť, férovosť, čestnosť, • odolnosť voči korupcii, • nezávislosť, • zodpovednosť za druhých, • ústretovosť.

Tab. 9.1 Oblasti otázok pri dotazníkoch rozdelené do štyroch kategórií

metódami merania žiadny alebo takmer žiadny vzťah. Meranie emocionálnej inteligencie ako schopnosti koreluje mierne a významne s ďalšími schopnosťami. K podobným výsledkom by sa prišlo v oblasti sociálnej inteligencie.

Sebapopis a sebahodnotenie emocionálnej inteligencie

Snahy merať emočnú inteligenciu majú dve stránky. Na jednej strane je tu tradičný sebapopis typického správania a na druhej strane sú tu metódy, ktoré sa konceptuálne vzťahujú k tradičným nástrojom merania schopností. Tie druhé sa nazývajú „modely schopnosti“, aj keď zatiaľ nie je stanovené, či sú tieto metódy jednoznačne meraním schopností alebo nie.

Vzhľadom k tomu, že medzi oboma formami merania emočnej inteligencie prakticky neexistuje žiadny vzťah a že pojem inteligencia sa spája s použitím metód merania, ktoré nabádajú k maximálnemu správaniu, nemali by sebapopisné metódy merania emočnej inteligencie pojem inteligencia zahrňovať.

Ešte podstatnejší než tento terminologický problém je postavenie zodpovedajúcich sebapopisných metód.

Také metódy merania boli vyvinuté z rôznych definícií toho, čo možno označovať za emocionálne inteligentné správanie. *Bar-On*³⁶⁷ rozlišuje asi 15 komponentov úspešného emocionálneho fungovania. Týchto 15 komponentov je usporiadaných do 5 širších, vzájomne previazaných dimenzií vrátane intrapersonálnej emocionálnej inteligencie, emocionálnej inteligencie prispôsobenia, emocionálnej inteligencie zvládania stresu a emocionálnej inteligencie všeobecných nálad. Test, ktorý zodpovedá tomuto modelu, sa nazýva *Bar-On Emotional Quotient Inventory* (*Bar-Onov* inventár emočného kvocientu EQ-i). Podobne rozsiahle je využitie dotazníku *Emotional Intelligence Inventory* (Inventár emočnej inteligencie) *Schutteho*³⁶⁸ a kol. a jeho rozšírenej verzii, ale v súčasnej dobe nemožno prísť k žiadnemu konečnému riešeniu týkajúcemu sa jeho vnútornej štruktúry. Medzi ďalšími dostupnými metódami merania je z hľadiska dostupných dôkazov a snažení o validáciu nástroja najskôr najľahší *Trait Emotional Intelligence Questionnaire* (Dotazník rysovej emocionálnej inteligencie, TEIQue).

TEIQue je dotazník so 144 položkami priradeným k desiatym škálam: **1.** Prispôsobivosť, **2.** Asertivita, **3.** Vnímanie emócií, **4.** Vyjadrovanie emócií, **5.** Regulácia emócií, **6.** Empatia, **7.** Nízka impulzivita, **8.** Vzťahové zručnosti, **9.** Sociálne kompetencie a **10.** Zvládanie stresu. TEIQue je vlastne súhrnom existujúcich položiek a konštruktov, ktoré dotazník hodnotí.³⁶⁹

Popis, štruktúra a validita diskriminačnej metódy MSCEIT

Test emočnej inteligencie (*Mayerov-Saloveyov-Carusov* MSCEIT) je skrátenou a vylepšenou verziou *Multi-Factor Emotional Intelligence Scales* (Multifaktorová škála emočnej inteligencie, MEIS). Hlavným cieľom rozvoja metódy MSCEIT bolo skrátiť veľmi dlhý MEIS a zlepšiť psychometrické vlastnosti individuálnych škál a položiek.

V tejto diskusii je dôraz kladený na MSCEIT, pretože predstavuje najnovšiu a najmodernejšiu fázu vývoja výskumu skupiny okolo *Mayera, Saloveya* a *Carusa* a je najviac využívaným a najlepšie vyvinutým nástrojom merania schopností emočnej inteligencie. MSCEIT má osem subškál (obr. 9.4).

Podľa modelu vyššieho stupňa meria MSCEIT celkom sedem schopností. Na vetvách nižšej úrovne je interpretácia štyroch vetiev:

- 1. Vnímanie emócií.** Ľudia s vysokým bodovaním sú schopní správne identifikovať a rozpoznať vlastné emócie, ako aj emócie druhých. Tieto osoby sú rovnako schopné správne vyjadrovať emócie a sú citlivé na predstierané a falošné prejavy emócií.
- 2. Použitie emócií.** Ľudia dosahujúci vysoký počet bodov sú schopní produkovať emócie na podporu riešenia problémov. Tieto osoby sú tiež schopné zamerať svoju pozornosť na zodpovedajúce zmeny, pri zvažovaní emócií zaujať niekoľko pozícií a pomôcť mysleniu použitím rôznych druhov nálad.
- 3. Porozumenie emóciám.** Ľudia dosahujúci vysoký počet bodov rozumejú príčinám a zmenám emócií v abstraktnej rovine, ako aj vo vzťahoch. Tieto osoby sú tiež schopné správne rozpoznávať podobnosti medzi emóciami rôznej intenzity a odôvodňovať dynamiku pocitov v interpersonálnom kontexte.

³⁶⁷ Cronbach, L. J.: Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 1951, s. 297 – 334.

³⁶⁸ Bar-On, R.: The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, Description and Psychometric Properties. In G. Geher (Ed.), *Measuring Emotional Intelligence: Common Ground and Controversy*. Hauppauge, Nova Science 2004.

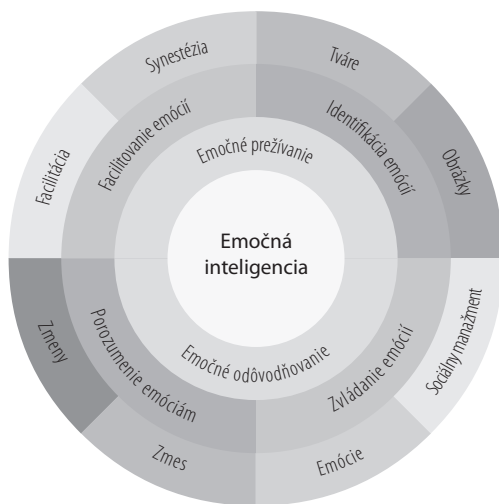
³⁶⁹ Schutte, N. S. et al.: Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 1998, s. 167 – 177.

4. **Zvládanie emócií.** Ľudia dosahujúci vysoký počet bodov úspešne využívajú uvedenie si emócií na optimálne rozhodovanie a prisudzujú svojim emóciám zodpovedajúci význam. Týmto osobám sa darí udržať si otvorenosť k pocitom, angažovať sa alebo si vytvoriť odstup, ak je to potrebné a vhodné, a vedia hodnotiť svoje nálady s nadhľadom z hľadiska ich typickosti, prijateľnosti a dôležitosti.

Prvé dve z týchto schopností možno zlúčiť do schopnosti emočného prežívania. Táto schopnosť má byť odrazom správneho vnímania emočných informácií, reagovania na ne a manipulácie s nimi. Druhý pár schopností tvorí emočné usudzovanie. Táto schopnosť by mala byť odrazom porozumenia emóciám a ich zvládaniu – do akej miery človek správne chápe význam emócií a ako môže tieto emócie zvládať u seba a u iných významných osôb.

Na vrchole navrhutej hierarchie je všeobecná emočná inteligencia. Je vypočítaná ako priemer emočného prežívania a emočného usudzovania. Interpretovaná je ako schopnosť vnímať emócie, používať emócie tak, aby pomáhali myslieť, rozumieť emóciám a úspešne ich regulovať.

Bodovanie MSCEIT sa vo všetkých subtestoch riadi rovnakou schémou. Frekvencia distribúcie možných odpovedí v subskále sa v tomto teste používa na zhodnotenie odpovedí jedinca. Napríklad v úlohe „Tváre“ jednotlivci hodnotia mieru šťastia, ktorú fotografie tváre vyjadrujú a vyberajú jednu z piatich možností, od žiadneho šťastia po extrémne šťastie. Vezmime si, že pri určitej fotografii označia päť možností so vzostupnou intenzitou šťastia 10 %, 20 %, 40 %, 20 % a 10 % účastníkov. Jednotlivec, ktorý zvolí odpoveď číslo 3, by tak získal 0,40 bodov zatiaľ čo jednotlivec, ktorý zvolí odpoveď číslo 5, by získal iba 0,10 bodov. Rovnaký postup sa opakuje pri všetkých odpovediach a body v jednotlivých položkách subtestu sú spriemerované tak, aby vyjadrovali výkon v tomto subteste. Konsenzuálne založené bodovanie je vo veľkom rozsahu a úspešne využívané v Situational Judgement Test (Test posúdenia situácie) a jeho odôvodnenie možno hľadať v oblasti implicitných či procesných znalostí.³⁷⁰



Obr. 9.4 Subškály MSCEIT a návrh štruktúry

MSCEIT má osem subskál. Týchto osem subskál tvorí v štyroch pároch štyri vetvy emočnej inteligencie. Tieto štyri vetvy sa spájajú a vytvárajú dve úrovne oblastí. Tieto dve úrovne oblastí potom tvoria celkové bodovanie MSCEIT. MSCEIT tak predstavuje vyšší stupeň modelu emočnej inteligencie. Model má tri úrovne, ktorým je priradený status schopností. Emočná inteligencia na vrchole hierarchie, dve oblasti emočného prežívania a emočného usudzovania a štyri vetvy vnímania emócií, používania emócií, porozumenie emóciám a zvládanie emócií. Obrázok navyše predstavuje štvrtú úroveň – konkrétne testy ako ukazovatele MSCEIT.

³⁷⁰ Schulze, R. – Roberts, D. R.: Emoční inteligence. Praha, Portál, s. r. o. 2007, s. 155 –157.

Meranie sociálnej inteligencie

Podobne ako v prípade merania emocionálnej inteligencie, sa vo výskume sociálnej inteligencie používajú výkonové, ako aj sebaopisné metódy. Zatiaľ čo niektorí autori predkladajú argumenty podporujúce použitie expertného a konsenzuálneho bodovania pri metódach merania sociálnej inteligencie, veľa súčasných metód zachytávajú sociálnu inteligenciu je založených buď na sebaopise alebo sprostredkovaní neformálnym meraním vychádzajúcim z pozorovania, rozhovorov či dokonca doposiaľ existujúcich záznamov. V klinickej oblasti sa na zachytenie sociálnej inteligencie často používajú konkrétne subtesty Wechslerovej škály inteligencie. Medzi prístupy k meraniu doporučené z praxe, ktoré sa zakladajú na *Gardnerových* názoroch o mnohopočetnej inteligencii, možno zahrnúť zmes metód zberu dát, vrátane osobných záznamov, pozorovaní, ukážok práce a sebaopisných záznamov. Problémom je, že odpoveď na otázky merania spočíva v definícii meraného či hodnoteného konštraktu. Konsenzus, ktorý sa týka definície sociálnej inteligencie, sa však doposiaľ nepublikoval v dostatočnej miere.³⁷¹

Meranie praktickej inteligencie

Meranie praktickej inteligencie a implicitných znalostí si vyžaduje zložitý postup. Bodovanie v testoch riešenia praktických problémov sa síce všeobecne dobre definuje, avšak bodovanie testov implicitných znalostí je problematické, podobne ako v prípade bodovania testov emocionálnej inteligencie.

Praktický intelligenčný test implicitných znalostí zahŕňa voľbu či radenie alternatívnych možností priebehu správania sa pri konfrontácii s určitou sociálnou situáciou vyžadujúcou sociálnu inteligenciu, čo vedie k nevyhnutnosti definovať správnu voľbu. Najjednoduchšou metódou je expertné bodovanie. Správne odpovede definujú ľudia s vysokým výkonom v danej oblasti.

Alternatívnym prístupom k bodovaniu je skúmať rozdiely medzi odpoveďami odborníkov a odpoveďami menej erudovaných skupín.³⁷²

Objektívne hodnotenie

Objektívne hodnotenie je len také hodnotenie, ktoré je nezávislé od osoby hodnotiteľa. Všetkým jednotlivcom zaručuje rovnaké podmienky, za akých sú hodnotení. Preto by si oprávnenosť používania termínu objektívne či objektivizované hodnotenie vyžadovalo širšiu diskusiu. Rozhodne, ak je možné opierať sa o merateľné hodnoty, objektivita hodnotenia poskytuje v porovnaní s názorom expertov informácie vyššej kvality. Zvyší sa tak dôveryhodnosť predpovede, účinnosť a transparentnosť skúmaného správania. To znamená aj vyššiu pravdepodobnosť správnosti identifikácie potenciálu jednotlivca vykonávať úspešne určitú prácu. *Schmidt a Hunter* publikovali výsledky výskumu prediktívnej validity. Navrhli 19 metód hodnotenia osobnosti a schopností vo vzťahu k neskoršiemu pracovnému výkonu (obr. 9. 5).³⁷³

³⁷¹ Tamže, s. 157 – 160.

³⁷² Tamže.

³⁷³ Schulze, R. – Roberts, D. R.: *Emoční inteligence*. Praha, Portál, s. r. o. 2007, s. 132.

1,0	Úplná validita
0,9	
0,8	
0,7	AC s použitím objektívnych metód
0,6	Testy schopnosti
0,5	Osobnostné dotazníky, štandardné AC, behaviorálne interview
0,4	
0,3	
0,2	Štandardný pohovor
0,1	Referencie
0,0	Grafológia Nulová validita

Obr. 9.5 Stručné vyhodnotenie výskumu prediktívnej validity

Pri objektívnom hodnotení sú uchádzači posudzovaní podľa presne definovaných kritérií, absolvujú úplne vhodné techniky posudzovania spôsobilostí, a to nielen po procesnej, ale aj obsahovej stránke. Vyhodnotenie je štandardizované, ideálne vo forme objektívnych jednotiek (napr. počet chýb za jednotku času) a bez ľudského subjektívneho zásahu (napr. počítačom vyhodnotenú testy).

Prieskumy o objektívnom hodnotení

Psychometrické testy podľa prieskumu denníka Financial Times používa viac než 700 z top 1000 globálnych podnikov. Takmer 70 % zamestnávateľov používa na hodnotenie testy schopností a viac než 60 % testy osobnosti predovšetkým pre uchádzačov na vedúce pozície.³⁷⁴

Kaisen Consulting skúmal vzťah medzi výsledkami testov a výkonom na pracovisku u vzorky 525 osôb porovnávaním skóre z testov a pozorovaným správaním na základe 360-stupňového hodnotenia. Výskum preukázal pozitívnu závislosť medzi psychometrickým hodnotením a neskoršími pracovnými výsledkami jednotlivcov.³⁷⁵

Účastníci štúdie zaoberajúcej sa zisťovaním potenciálu manažérov od spoločnosti Developmental Dimensions International (DDI) potvrdili, že ich schopnosť identifikovať manažérov s vysokým potenciálom narástla o 40 % po zavedení objektívneho hodnotenia prostredníctvom testovacích nástrojov.

³⁷⁴ Frank L. Schmidt, L. F. – Hunter, E. J.: The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Finding. Psychological Bulletin 1998. (Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>).

³⁷⁵ Coull, N. – Eary, J.: Psychometric Assessment Under Test. Training Journal 11/2001. (Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>).

Dôvody používania prostriedkov SHL na hodnotenie podnikov³⁷⁶

1. **Sú vedecky a komerčne overené.** Testy SHL sa vyvinuli s použitím najmodernejších vedeckých poznatkov a denno-denne ho podrobujú výskumu tím, ktorý pozostáva z viac ako 250 interných psychológov. Tieto hodnotiace nástroje používa už vyše 5 500 organizácií, čo potvrdzuje ich presnosť a relevantnosť v komerčnej oblasti.
2. **Sprístupujú ťažko merateľné oblasti.** Prostriedky SHL hodnotia inak ťažko merateľné oblasti, ako napríklad potenciál, analytické schopnosti, motiváciu atď.
3. **Objektívnosť a konzistentnosť.** Jednotlivci vyplňajú testy na základe vlastných preferencií alebo aktuálnych schopností, výsledky preto nie sú ovplyvnené hodnotiteľom. Dotazníky merajú skóre ľži, odhaľujúce tendenciu testovaného zámerne skresliť výsledky. Počítačom generované reporty vylučujú ovplyvnenie výsledkov rôznymi interpretáciami.
4. **Platnosť a spoľahlivosť.** Vďaka vysokej validite sociálnej inteligencie si môžu byť zamestnávateľa istí, že testy merajú presne tie kompetencie alebo rysy osobnosti, ktoré zamestnávateľa vyžadujú. Výsledky testov vykazujú vysokú mieru stability v čase.
5. **Relevantnosť pre pracovné prostredie.** Prostriedky sa vyvinuli výhradne na pracovné účely v spolupráci s manažérmi z komerčnej praxe, preto neobsahujú klinický žargón, ktorý je typický pre iné psychologické dotazníky, a sústreďujú sa na reálne potreby biznisu.
6. **Transparentnosť.** Spoločnosť verí v rovnosť príležitostí pre všetkých. Hodnotiteľom poskytuje testy, informácie o všetkých uchádzačoch v rovnakom rozsahu a štruktúre. Kandidáti ich preto vnímajú ako férové hodnotiace nástroje. Aby sa ochránili klienti, techniky a produkty, SHL môžu poskytovať len riadne vyškolení a certifikovaní konzultanti.
7. **SHL je globálna spoločnosť.** SHL pôsobí vo viac ako 40 krajinách a 30 jazykoch – to dáva globálnu perspektívu a zároveň umožňuje lokálnu podporu prostredníctvom partnerských organizácií, ktoré rozumejú vašim potrebám.³⁷⁷

³⁷⁶ Rogers, G.: All-Round Vision. People Management 29. July 1999. (Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>).

³⁷⁷ Society for Human Resource Management: Employee Testing Series, www.shrm.org, June 2005. (Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>).

Osobnostný dotazník správania na pracovisku (OPQ)³⁷⁸

Dotazníky OPQ od spoločnosti SHL poskytujú prehľad o preferovanom správaní sa uchádzača/zamestnanca na pracovisku. Porozumením vystupovania jednotlivcov pri práci môže získať dôležité informácie o tom, ako sa budú hodiť do daného pracovného prostredia, prípadne tímu, a ako sa vyrovnajú s nárokmi na rôzne pracovné činnosti. Uplatňujú sa vo viacerých oblastiach (obr. 9.6).³⁷⁹ Dotazníky OPQ patria medzi najdokonalejšie a celosvetovo najpoužívanejšie prostriedky hodnotenia osobnosti súčasnosti.

Dotazník OPQ32

Dotazník OPQ32 sa v praxi používa viac ako 20 rokov, počas ktorých prešiel rozsiahlym odborným výskumom a niekoľkými revíziami. Dotazník patrí medzi najuznávanejšie osobnostné dotazníky na svete. Podáva cenné informácie o 32 dôležitých črtách osobnosti ovplyvňujúcich spôsob správania sa pri práci (tab. 9.2).³⁸⁰

OPQ32i

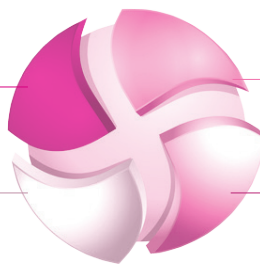
Verzia s koncovým označením -i má ipsatívnu podobu (tzv. nútenej voľby). Jednotlivci vyberajú z blokov štyri tvrdenia, vždy tie, ktoré charakterizujú ich správanie na pracovisku najviac a ktoré najmenej. Výhodou tejto formy je, že uchádzači nemôžu zámerne ovplyvňovať

OUTPLACEMENT

Spätná väzba na základe OPQ napomáha v prípade organizačných zmien jednotlivcom pri výbere vhodnej oblasti ďalšieho kariéreného pôsobenia.

VÝBER

OPQ meria až 32 rysov osobnosti, preto poskytuje detailný a ucelený obraz o preferovanom správaní uchádzača na pracovisku. OPQ je vhodným doplnkom na overenie subjektívnych zistení počas interview, prípadne AC.



PLÁNOVANIE KARIÉRY

V záujme úspešného plánovania kariéry musíme pochopiť osobnostné nároky jednotlivých pracovných pozícií a odhaliť, do akej miery im potenciálni uchádzači zodpovedajú dnes, respektíve v akých oblastiach sa potrebujú ďalej rozvíjať.

UČENIE SA A ROZVOJ

OPQ pomáha identifikovať oblasti správania sa, v ktorých majú jednotlivci priestor na zlepšenie. Jednotlivé reporty OPQ možno kombinovať s analýzou tréningových potrieb, DC, prípadne 360 stupňovou spätnou väzbou.

Obr. 9.6 Oblasti uplatnenia OPQ

³⁷⁸ Spoločnosť SHL je svetovým lídrom v objektívnom hodnotení vďaka prostriedkom vypracovaným s vedeckou dôkladnosťou, ktoré štandardizujú podmienky hodnotenia a jeho interpretácie.

³⁷⁹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁸⁰ Occupational Personality Questionnaire.

Vzťahy s ľuďmi	Štýl myslenia	Čity a emócie
Presvedčivý	Uvažuje racionálne	Uvoľnený
Riadiaci	Hodnotiaci	Ustarostený
Otvorený	Psychologicky zameraný	Nezlomný
Myslí nezávisle	Tradičný	Optimistický
Spoločenský	Teoretický	Dôverujúci
Priateľský	Inovatívny	Ovláda emócie
Sebaistý	Hľadá rôznorodosť	Činorodý
Skromný	Prispôsobivý	Súťaživý
Demokratický	Plánuje dopredu	Zameraný na výkon
Starostlivý	Pozorný na detail	Rozhodný
	Svedomitý	
	Dodržiava pravidiel	

Tab. 9.2 Škály OPQ32

výsledky a tak je OPQ32i najvhodnejším nástrojom predovšetkým pri výbere vhodných uchádzačov o zamestnanie.

Dotazník obsahuje 416 tvrdení (104 blokov po 4) s časom na vyplnenie 60 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a PC pričom ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.³⁸¹

OPQ32n

Verzia s koncovým označením -n má normatívnu podobu. Jednotlivci určujú rozsah, do akej miery súhlasia alebo nesúhlasia s radom tvrdení. OPQ32n je vhodné najmä pre oblasť vzdelávania, rozvoja a kariérneho plánovania. Dotazník obsahuje 230 tvrdení s časom na vyplnenie 35 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.

Druhotné škály OPQ32

Počítačom vyhodnotené výsledky OPQ poskytujú aj tzv. druhotné škály, ktoré skúmajú špeciálne dimenzie dôležité z hľadiska niektorých okruhov pracovného prostredia, ako napríklad tímu, štýlu riadenia a pod.

Druhotné škály robia OPQ obzvlášť vhodným nástrojom pre rozvojové a poradenské aktivity, rovnako však môžu poslúžiť pri výberovom procese.

Dotazník pracovného štýlu (WSQ)³⁸²

Dotazník pracovného štýlu bol špeciálne vyvinutý na hodnotenie osobnosti a správania spojeného s úspešným výkonom na rozličných pozíciách u manuálne pracujúcej populácie. Test sa vytvoril tak, aby reč výrokov, položených otázok a skúmaných dimenzií bola prispôbená operátorským profesoriálnym inteligenciám najmä v prostredí výroby (tab. 9.3, 9.4).³⁸³

Dotazník obsahuje 162 tvrdení a časový limit na vyplnenie je 30 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka, papier a ako jazyky sa využívajú čeština a angličtina.³⁸⁴

³⁸¹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁸² Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁸³ Tamže.

³⁸⁴ Work Styles Series.

1. Manažérske kompetencie
Uvedená expertná správa prehľadne analyzuje správanie na pracovisku podľa univerzálneho SHL modelu 16 kompetencií vedúcich pracovníkov – IMC (Inventory Management Competencies), ktoré boli na základe výskumu identifikované ako najkritickejšie pre výkon v riadiacej pozícii.
2. Správanie v tíme
Teória anglického psychológa Belbina predpokladá, že na účinné fungovanie sú potrebné rôzne roly, a to od „koordinátora“ až po „realizátora“. Správa stanovuje, aké úlohy jednotlivcov vyhovujú a aké vykonáva len nerád a je zvlášť vhodná pri budovaní nového pracovného tímu.
3. Emocionálna inteligencia
Správa vychádza z teórie Saloveya, autora pojmu emocionálna inteligencia. Emocionálna inteligencia je schopnosť jednotlivca porozumieť vlastným emóciám (sebauvedomenie), ako aj pocitom druhých (empatia), schopnosť zvládať vlastné emócie sociálne vhodným spôsobom. Poskytuje tiež užitočné informácie o schopnosti hodnoteného prispôbovať svoj vlastný štýl správania rôznym typom ľudí, pracovnému prostrediu a sociálnym situáciám, ako aj spôsobilosť formovať dobré medziľudské vzťahy.

Tab. 9.3 Silové pole inovácií

Vzťahy s ľuďmi	Štýl myslenia	City, emócie a energia
Presvedčivý Riadiaci Sebaistý Spoločenský Starostlivý	Predstavivý Konvenčný Plánuje dopredu Metodický	Uvoľnený Nezlomný Optimistický Ovláda emócie Činorodý Súťaživý Zameraný na výkon Rozhodný

Tab. 9.4 Škály WSQ

Dotazník manažérskej kompetencií (360°) (IMC)³⁸⁵

Dotazník manažérskych kompetencií poskytuje jednoduché, napriek tomu vyčerpávajúce riešenie pre podniky, ktoré potrebujú účinné a rýchle hodnotenie kompetencií pracovníkov v riadiacich pozíciách, či už metódou sebahodnotenia alebo 360 stupňového hodnotenia. Kompetencie IMC znázorňuje aj nasledujúca tabuľka (tab. 9.5).³⁸⁶

Dotazník IMC je vhodný najmä na rozvojové účely, riadenie pracovného výkonu a plánovanie kariéry, prípadne na personálne audity.

Vzťahy s ľuďmi	Podnikateľské kvality	Profesné kvality
Vedenie Plánovanie a organizovanie Orientácia na kvalitu Presvedčovanie	Obchodný prístup Tvorivosť a inovácia Rozhodnosť Strategický prístup	Odborné znalosti Analýza a riešenie problémov Ústna komunikácia Písomná komunikácia

Tab. 9.5 Dotazník manažérskych kompetencií (360°) (IMC)

³⁸⁵ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁸⁶ Tamže.

IMC

Základná verzia IMC podáva štruktúrované sebahodnotenie prejavov správania manažéra na základe modelu 16 všeobecných manažérskych kompetencií, ktoré sa na základe výskumu identifikovali ako najkritickejšie v prípade výkonu vo vedúcich pozíciách. Dotazník obsahuje 160 tvrdení s časovým limitom na vyplnenie 30 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka, papier a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.

IMC 360°

Verzia 360° umožňuje okrem sebahodnotenia aj hodnotenie inými ľuďmi z bezprostredného okolia posudzovaného manažéra – jeho nadriadeným, kolegami a podriadeným/i, prípadne aj ďalšími internými/externými zákazníkmi. Dotazník obsahuje 160 tvrdení s časom na vyplnenie 30 minút.

Pri vyplňaní sa využíva ceruzka, papier a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.³⁸⁷

Dotazník motivácie (MQ)³⁸⁸

Motivácia je pre úspech organizácie rovnako dôležitá ako všetky schopnosti a osobnostné vlastnosti jej zamestnancov. Správnym porozumením toho, čo motivuje jednotlivcov, môžu manažéri odomknúť celý potenciál svojich pracovníkov a riadiť tak ich energiu dlhodobejšie smerom k dosahovaniu firemných cieľov (tab. 9.6).³⁸⁹

Motivačný dotazník SHL meria 18 dimenzií motivácie jednotlivcov a poskytuje podrobný obraz o faktoroch, ktoré zvyšujú alebo znižujú pracovnú zanosť. Pomáha tiež vymedziť, ako dlho a za akých okolností bude trend u hodnoteného zamestnanca pokračovať. Motivačný dotazník je vhodným hodnotiacim nástrojom pre všetky úrovne pracovníkov.

Dotazník obsahuje 114 tvrdení a časový limit na vyplnenie je 30 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka, papier a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.

Energia a dynamizmus	Synergia	Vnútorne vzťahy	Vonkajšie hodnoty
Úroveň aktivity Výkon Súťaživosť Obava z neúspechu Moc Zahĺbenie sa Obchodné hľadisko	Ľudské vzťahy Uznanie Etika Bezpečie Osobný rast	Záujem Flexibilita Autonómia	Materiálna odmena Postup v kariére Status

Tab. 9.6 Dimenzie MQ

Testy schopností (Ability Tests)

Testy schopností SHL boli zostavené tak, aby merali súčasné praktické schopnosti a budúci potenciál pre rôzne typy požadovaných pracovných zručností, ako napríklad numerické, verbálne, motorické a podobne. Testy schopností merajú oblasti, ktoré sú mimoriadne dôležité na úspešné zvládnutie danej pracovnej pozície, ale bežne dostupnými prostriedkami je takmer nemožné ich zhodnotiť. Uvedené testy sú vhodné na odhad spôsobilostí u skoro

³⁸⁷ Inventory of Management Competencies.

³⁸⁸ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁸⁹ Tamže.

všetkých úrovni pracovníkov – od operátorov až po vrcholový manažment. Vyvinuli sa tak, aby bolo vidieť ich relevantnosť už na prvý pohľad, t. j. aby bolo testovaným zrejmé, že modelujú dôležité praktické rysy danej práce. Pri ich zostavovaní sa dbalo na to, aby testy neboli príliš špecializované a neobsahovali zbytočné odborné výrazy.

Testy pre manažérov, špecialistov a absolventov VŠ (MIGB)³⁹⁰

Tieto medzinárodne najpoužívanejšie testy SHL zisťujú schopnosť logického analytického myslenia v dvoch oblastiach, ktoré sú z hľadiska riadenia väčšinou najdôležitejšie (numerickej a verbálnej interpretácie):

1. **Numerické kritické vyvodzovanie (NMG I).** Test meria schopnosť v obmedzenom čase vyvodiť správne závery na základe analýzy číselných údajov dostupných z tabuliek a grafov. Úlohy a poskytnuté údaje sú podobné skutočným numerickým operáciám väčšiny manažérov. Použitie kalkulačky je povolené.

Test obsahuje 40 príkladov s časom na vyplnenie 35 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.

2. **Verbálne kritické vyvodzovanie (VMG I).** Test meria schopnosť v obmedzenom čase porozumieť logike argumentácie tak, že od uchádzačov požaduje interpretáciu komplexných písomných správ. Povaha a zložitosť použitých textov je blízka prostrediu vedúcich pracovníkov. Test obsahuje 52 výrokov s časom na vyplnenie 25 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina. Tieto testy sú mimoriadne vhodné na výberové účely.³⁹¹

Test pre manažérov vyššieho stupňa (AMT)³⁹²

Testy AMT sa zostavili na hodnotenie riaditeľov a uchádzačov o vyššie manažérske pozície na rôznych oddeleniach. Opäť rozoznávame 2 druhy:

1. **Numerická analýza (NMT 4).** Test posudzuje, do akej miery je uchádzač schopný zaobchádzať s komplexnými numerickými informáciami a vyvodiť z nich správne závery. Na dosiahnutie správnej odpovede musí byť vhodne skombinovaných a porovnaných viacerou tabuliek a grafov naraz. Použitie kalkulačky je povolené.

Test obsahuje 30 príkladov s časom na vyplnenie 35 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.

2. **Verbálna analýza (VMT 3).** Test sa skladá z úryvkov textu obsahujúcich komplexné verbálne informácie. Na zodpovedanie otázok je potrebná schopnosť veľmi rozvinutej verbálnej analýzy. Test je preto vhodný pre vrcholových manažérov, ako aj pre vybraných špecialistov, ktorí denne pracujú so zložitými textami (napr. právnici, prekladatelia, a pod.).

Test obsahuje 35 výrokov s časom na vyplnenie 35 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.³⁹³

³⁹⁰ Tamže.

³⁹¹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁹² Management and Graduate Item Bank.

³⁹³ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

Testy všeobecnej inteligencie – Ravenove progresívne matice (RPM)³⁹⁴

Cieľom RPM je podchytiť celkovú rozumovú úroveň. Výsledky testu jednoduchým spôsobom testujú schopnosť jednotlivca poznávať, hodnotiť, pamätať a učiť sa z rôznych situácií v porovnaní s normovou populáciou. Počty bodov v teste nie sú závislé od vzdelania a jazykových znalostí, preto je RPM obzvlášť vhodným nástrojom na porovnávanie pracovníkov s rozdielnym kultúrnym zázemím. Dnes patria RPM pre svoju jednoduchosť a schopnosť rýchlo získať základné údaje o inteligencii skúmanej osoby medzi najobľúbenejšie inteligenčné testy na svete.

Oproti praktickým výkonovým testom schopností, orientovaným na aktuálnu úroveň zručností, odhaľujú testy všeobecnej inteligencie celkový potenciál pre logické uvažovanie a ďalší rozvoj zamestnanca. Patria sem:

1. **Štandardné progresívne matice (SPM).** Test je vhodný na meranie širokej dospelej populácie a na výber na nemanadžérske pozície. Test obsahuje 60 príkladov s časom na vyplnenie približne 45 minút. Pri vypĺňaní sa využíva ceruzka, praktická inteligencia a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.
2. **Štandardné progresívne matice – plus (SPM +).** Test zhodnej skladby ako SPM, ale s náročnejšími úlohami. Test obsahuje 60 úloh s časom na vyplnenie približne 45 minút. Pri vypĺňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.
3. **Progresívne matice pre pokročilých (AM).** Test je vhodný na meranie ľudí, u ktorých predpokladáme vynikajúce intelektuálne schopnosti, a pri výberoch na vyššie manažérske pozície.

Test obsahuje 36 príkladov s časom na vyplnenie približne 40 minút. Pri vypĺňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina. Spolu s dotazníkmi osobnosti a praktickými výkonovými testami tvoria testy všeobecnej inteligencie neoddeliteľnú súčasť komplexného hodnotenia jednotlivca.³⁹⁵

Séria testov aplikovanej a informačnej technológie (ATS & ITTS)³⁹⁶

Testy série ATS merajú schopnosti potrebné pre ľudí pracujúcich na náročnejších technických úlohách. Odporúčajú sa predovšetkým na výber technologov, technikov, inžinierov a dizajnérov. Patrí sem:

1. **Identifikácia chýb (FTS 4).** Test hodnotí schopnosť identifikovať chyby v logických sústavách. Nevyžaduje špeciálne znalosti, ale skôr spôsobilosť rozpoznať, ktorý prvok v sústave farebne kódovaných symbolov práve nefunguje. Táto schopnosť je rozhodujúca v prípade efektívneho odhaľovania chýb v elektronických sústavách, zisťovania funkčnosti softvérov, kontroly procesov a navrhovaní zložitejších technických systémov.
Test obsahuje 36 príkladov s časom na vyplnenie 20 minút. Pri vypĺňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.
2. **Kontrola obrazcov (STS 5).** Test meria schopnosť jednotlivca rozpoznať odlišnosti na komplexných obrazcoch pootočených v dvoch alebo troch dimenziách. Uvedená schop-

³⁹⁴ Advanced Managerial Tests.

³⁹⁵ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. Dostupné na: <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁹⁶ Raven's Progressive Matrices.

nosť je užitočná pri kontrole a plánovaní elektronických systémov a strojárenských dielcov, ako aj v niektorých aplikáciách počítačového dizajnu.

Test obsahuje 40 úloh s časom na vyplnenie 15 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.

Testy série ITTS sa zhotovili na výber a rozvoj zamestnancov v odbore informačnej technológie (SW inžinieri, systémoví analytici, programátori, správcovia databáz atď.). Medzi tieto testy patrí Analýza diagramov.

Analýza diagramov (DIT 6)

Test meria schopnosť vyvodit' pravidlá z diagramov a aplikovať tieto pravidlá v nových projektoch. Tento test je vysoko úroveňným meraním schopnosti symbolických úvah a je vhodný pre pozície, zaoberajúce sa programovaním a systémovými analýzami. Test obsahuje 36 príkladov s časom na vyplnenie 20 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.³⁹⁷ Ide o testy pre pracovníkov v zákazníckych službách (CCAS).³⁹⁸

Sem patrí Numerická interpretácia (NCC 2). V teste sa interpretujú tabuľky a grafy, ktoré odrážajú numerické úlohy pri predaji a práci so zákazníkom v maloobchode, televíznom predaji, pri prepážkach v bankách a finančných úradoch. Použitie kalkulačky sa povoľuje. Test obsahuje 35 príkladov s časom na vyplnenie 20 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.³⁹⁹

Testy pre pracovníkov v administratíve (PTB)⁴⁰⁰

Sem patrí kontrola znakov (CP 7.1). Test meria rýchlosť a presnosť kontroly údajov na základnej úrovni. Je vhodný najmä na výber administratívnych pracovníkov so stredoškolským vzdelaním, ktorých práca pozostáva z častých rutinných kontrol dát.

Test obsahuje 80 otázok s časom na vyplnenie 10 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština, angličtina.⁴⁰¹

Súbor technických testov (TTB)⁴⁰²

Súbor technických testov slúži na zisťovanie spôsobilostí pracovníkov v technicky alebo prakticky zameraných povolaniach (technici, kvalifikovaní robotníci, absolventi stredných škôl uchádzajúci sa o prácu v technických pozíciách). Patria sem:

1. **Mechanické porozumenie (MT 4.1).** Test meria schopnosť porozumieť základným mechanickým princípom a ich použitiu (páka, klin, naklonená rovina, kladka atď.). Uvedená schopnosť je podstatná pre široký okruh práce technického zamerania najmä v stavebníctve a údržbe. Uchádzajúci majú predstaviť problémy podľa obrázkov, preto na jeho absolvovanie nie je potrebná znalosť fyziky v takom rozsahu ako u iných testov podobného zamerania. Test obsahuje 36 úloh s časom na vyplnenie 18 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština a angličtina.

³⁹⁷ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

³⁹⁸ Applied Technology Series & Information Technology Test Series.

³⁹⁹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

⁴⁰⁰ Customer Contact Aptitude Series.

⁴⁰¹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

⁴⁰² Personnel Test Battery.

2. **Vizuálny odhad (ET 3.1).** Test meria vnímanie priestoru a schopnosť presného vizuálneho porovnania objektov. Je prínosný hlavne pre remeselnícke a operátorské pozície, ktoré zahŕňajú základnú prácu s dizajnom a montážou. Test obsahuje 36 úloh s časom na vyplnenie 10 minút. Pri vyplňaní sa využíva ceruzka a ako jazyky sa využívajú čeština a angličtina.⁴⁰³

Testy manuálnej zručnosti⁴⁰⁴

Nasledujúce dva testy zisťujú zručnosti potrebné pri množstve montážnych prác vo výrobných priemyslových odvetviach. Úlohou je zmontovať zariadenie z rôznych komponentov za stanovený čas (ide o pracovné cvičenie). Testy sú nezávislé od jazyka a vzdelania.

Findex

Test meria schopnosť jemnej motoriky pri manipulácii s malými predmetmi pomocou prstov. Tenké ocelové tyčinky sa majú zasunúť do malých otvorov a následne upevniť skrutkovačom. Pracovný priestor je obmedzený a na zmontovanie je nutné použiť obe ruky. Na vyplnenie danej úlohy je k dispozícii 7 minút a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština a angličtina.

Mandex

Test meria zručnosť potrebnú na zmontovanie predmetov. Uchádzačovi je predložený vopred zmontovaný model na drevenom podklade skladajúci sa zo šiestich ocelových doštičiek a rôznych spojovacích súčastí.

Úlohou je zostaviť z daných prvkov model zhodný s predloženým vzorom. Výsledné skóre vzniká podľa správne umiestnených prvkov. Na vyplnenie danej úlohy je k dispozícii 15 minút a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština a angličtina.⁴⁰⁵

Prostriedky potrebné k používaniu a vyhodnocovaniu testov SHL⁴⁰⁶

1. **Etické a legislatívne podmienky.** Spoločnosť SHL sa vo všetkých ohľadoch riadi etickými princípmi a legislatívnymi normami, ktoré vymedzujú spôsob používania psychologických diagnostických metód na Slovensku.
Aby predišli nežiaducemu zaobchádzaniu s testovými nástrojmi a ochránili tak klientov a samotné hodnotené osoby pred nesprávnou interpretáciou výsledkov, prípadne pred zneužitím senzitívnych osobných údajov, môže byť väčšina nimi predstavených hodnotiacich prostriedkov administrovaná len univerzitne vzdelaným jednodoborovým psychológom, riadne vyškoleným a certifikovaným spoločnosťou SHL.
2. **Certifikát o zaškolení.** V prípade, že spoločnosť zamestnáva interného psychológa a želá si administrovať testy SHL nezávisle od odbornej účasti špecialistov SHL, spoločnosť SHL môže pre interného psychológa zabezpečiť potrebné zaškolenie a osvedčenie. Základný tréning umožní danému psychológovi v podniku administrovať pracovné osobnostné

⁴⁰³ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

⁴⁰⁴ Technical Test Battery.

⁴⁰⁵ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

⁴⁰⁶ Work Skills Series Manual Dexterity.

motivačné dotazníky, ako aj testy schopnosti SHL úrovne 1. Získaný certifikát ďalej oprávňuje jeho držiteľa na vystavenie medzinárodného certifikátu britskej psychologickej spoločnosti v Occupational Testing Level A.

- 3. Licencia.** Objednávať a používať testové nástroje SHL bez ich odbornej účasti môže len registrovaný užívateľ. Dokladom o registrácii je certifikát o zaškolení a ročná licencia, ktorú vám radi vystavia po zaplatení ročného registračného poplatku.
- 4. Testový zošit.** Obsahuje inštrukcie na vyplňanie testu, vzorové príklady a testové otázky. Testové zošity sa môžu použiť viackrát, preto sa do nich nesmie zapracúvať žiadny text.
- 5. Záznamový list.** Ku každému testovému zošitu patrí záznamový list. Tie môžu byť vyhodnocované manuálne (pomocou kľúča) alebo počítačom.
- 6. Inštrukcie k administrácii.** Pomôcka, ktorá podrobne popisuje, ako sa má daný test správne administrovať.
- 7. Kľúč / expert softvére.** Priehľadná fólia, cez ktorú po správnom umiestnení na záznamový list zostanú viditeľné len správne odpovede. Počítačom vyhodnocované testy majú v sebe zabudované potrebné kľúče.
- 8. Profil.** Slúži na vizuálne zobrazenie výsledkov uchádzača v porovnaní s normovou skupinou. Pomáha pri interpretácii hrubého skóre (používa sa na dotazníky osobnosti, kompetencií a motivácie).
- 9. Príručka.** Obsahuje podrobný opis testu: škály, všetky normové skupiny, teoretické a metodologické základy testu.

Strediská pre hodnotenie a rozvoj⁴⁰⁷

Strediská pre hodnotenie a rozvoj napodobujú dôležité aspekty práce. Vytvárajú realistické sociálne situácie, v ktorých môžu byť pozorované a hodnotené príslušné kompetencie. Uchádzači počas hodnotenia prenikajú do takých typov úloh a rozhodnutí, ktoré daná práca vyžaduje. Dôležitou vlastnosťou stredísk pre hodnotenie a rozvoj je to, že popri konzultantoch zo spoločnosti Access Assessment, sú prítomní aj tzv. interní hodnotitelia, líniovní manažéri a špecialisti v oblasti ľudských zdrojov, ktorých spoločnosť vopred pripravuje tak, aby z pozorovaných cvičení získali čo najviac potrebných informácií.

Bruger Kent

Účastníci sa ako vedúcemu jedného oddelenia finančnej organizácie Bruger Kent predloží súbor dokumentov poskytujúcich prehľad o problémoch, ktoré treba riešiť.

Uchádzač má za úlohu zaoberať sa finančným výkonom spoločnosti, sťažnosťami zákazníkov a personálnymi záležitosťami. Meranými kompetenciami sú:

- plánovanie a organizácia,
- analýza a riešenie problémov,
- osobná zodpovednosť,
- písomná komunikácia.

⁴⁰⁷ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

Na vyriešenie danej úlohy je k dispozícii 60 minút na triedenie úloh, 40 minút na rozhodovanie, 30 minút na písomnú úlohu a ako jazyky sa využívajú čeština a angličtina.⁴⁰⁸

Nord Gas – praktické cvičenie

Účastníci dostanú rolu externých konzultantov výrobného podniku. Za úlohu majú preskúmať výkon spoločnosti a vyvinúť päťročný strategický plán so zameraním na riadenie a implementáciu zmien.

Meranými kompetenciami sú:

- vedenie,
- presvedčivosť,
- ústna komunikácia,
- interpersonálna citlivosť.

Na vyriešenie danej úlohy je k dispozícii 20 minút na prípravu, 50 minút na diskusiu, ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.⁴⁰⁹

Nord Gas – individuálna prezentácia analýzy

Účastníci prevezmú rolu externého konzultanta generálneho riaditeľa výrobnej spoločnosti. Vyžaduje sa od nich, aby analyzovali súčasné problémy a zmeny, ktorým čelí spoločnosť, a aby prezentovali svoje odporúčenia krokov, ktoré treba podniknúť. Meranými kompetenciami sú:

- schopnosť koncepčného myslenia,
- miera predvídavosti,
- inovácia,
- ústna komunikácia.

Na vyriešenie danej úlohy je k dispozícii 20 minút na prípravu, 50 minút na diskusiu a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština, angličtina.⁴¹⁰

Boom Duval

Účastníkovi ako divíznemu manažérovi jednej nadnárodnej holdingovej organizácie sa predloží súbor dokumentov s problémami, ktoré treba vyriešiť. Divízia pozostáva z diverzifikovaných dcérskych spoločností s veľmi rôznorodými cieľmi a problémovými oblasťami. Cvičenie v sebe zahŕňa triedenie a zoraďovanie úloh podľa priorít, rozhodovanie v obmedzenom čase a zostavenie písomného reportu pre nadriadených. Meranými kompetenciami sú:

- plánovanie a organizácia,
- analýza a riešenie problémov,
- akčnosť,
- písomná komunikácia.

Na vyriešenie danej úlohy je k dispozícii 60 minút na triedenie úloh, 45 minút na rozhodovanie, 45 minút na písomnú úlohu a ako jazyky sa využívajú slovenčina, čeština a angličtina.⁴¹¹

⁴⁰⁸ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

⁴⁰⁹ Tamže.

⁴¹⁰ Assessment Development Centres.

⁴¹¹ Spoločnosť Access Assessment: Testy a prostriedky pre hodnotenie a rozvoj. <http://www.accessassessment.com/TestyAA.PDF>.

Možnosti zvyšovania ľudského potenciálu podniku

Zvyšovanie ľudského potenciálu je späté so zvyšovaním znalostného kapitálu. Možné sú rozličné spôsoby. Veľa poskytovateľov vzdelávania ponúka najrôznejšie typy aktivít, z ktorých si môže jednotlivec alebo inštitúcia vybrať. Externe dodávané vzdelávanie má dva znaky: nie vždy je prispôbené aktuálnym potrebám podniku a často je pomerne nákladné (veľa krát s vedľajšími nákladmi vo forme cestovného a straty času). Veľké podniky riešia túto situáciu vlastnými podnikovými školami. Malé a stredné podniky však túto možnosť nemajú. Pre celú radu vzdelávacích cieľov, zvlášť tých špecifických, je možné s úspechom využiť vlastných odborníkov, pokiaľ získajú kvalifikáciu interného lektora.⁴¹²

Úloha podniku pri formovaní pracovníkov

Podnik, ktorý investuje množstvo finančných prostriedkov do vzdelávania a rozvoja zamestnancov, musí hľadať aj spôsoby, ako týchto zamestnancov v podniku udržať. Pracovníci opúšťajú podnik buď krátko po zamestnaní sa, keď sa ich vysoké očakávania rozplynú kvôli málo stimulujúcej práci, slabému procesu zaučenia sa, zložitým vzťahom s vedúcim, alebo keď je zamestnanec pripravený na povýšenie a v podniku neexistujú žiadne príležitosti. Keď z podniku odchádza zamestnanec s kľúčovými vedomosťami, schopnosťami a zručnosťami, ktoré podnik potrebuje nielen v súčasnosti ale aj v budúcnosti, stráca podnik časť svojho intelektuálneho kapitálu. Jedným z dôležitých predpokladov udržania kľúčových zamestnancov v podniku je rozvoj ich kariéry. Kariéra sa nespája len s povyšovaním zamestnancov na manažérske miesta, ale aj s rozvojom špecialistov, odborníkov a ostatných zamestnancov.

Obrázok 9.7⁴¹³ ukazuje ďalšie dôležité faktory rozvoja ľudského potenciálu – zastarávanie znalostí, ktoré vyžaduje ich rýchle a efektívne dopĺňanie, aktualizovanie a rozširovanie, ale aj potrebu samoreprodukcie, t. j. prenášanie znalostí, návykov a firemnej kultúry z pracovníka na pracovníka.



Obr. 9.7 Zaobstarávanie znalosti v podniku

Management znalostí je kľúčovým faktorom zvyšovania produktivity, znižovania nákladov, zlepšovania procesov, ale i schopnosti reagovať na požiadavky zákazníkov.

⁴¹² Tamže.

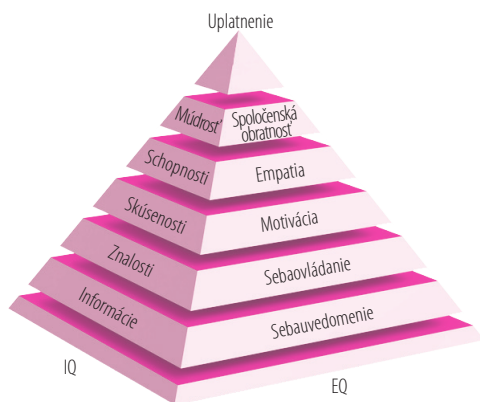
⁴¹³ Košťuriaková, M.: Master práca. Žilina, IPA Slovakia 2008, s. 9.

Každý podnik má dve základné úlohy:

1. Produkovať výrobky a služby, ktoré mu umožňujú zarábať peniaze, vytvárať zisk a rozvíjať podnik.
2. Vytvárať znalosti, rozvíjať ľudí, produkovať samého seba, táto úloha je základom dlhodobého zvládnutia úlohy číslo 1.

Podnik potrebuje obnovovať ľudský potenciál a rozvíjať znalosti predovšetkým v nasledovných oblastiach:

- vizionári, stratégovia – ovplyvňujú ostatných, dávajú im vízie, sny, túžby – 5 %,
- authority, velitelia, vrcholoví manažéri – vytvárajú tlak, organizujú zmenu, vyberajú ľudí, stanovujú ciele – 10 %.
- inžinieri, architekti, manažéri projektov – projektujú a riadia zmenu – 10 %.
- tréneri, učitelia, experti – učia ostatných, podporujú, prinášajú nové postupy a metódy – 15 %.
- realizátori – disciplinovane plnia zverené úlohy, budujú systém, implementujú, vyrábajú, realizujú a aktívne zlepšujú procesy a systém, v ktorom pracujú – 60 %. Kým v minulosti sa kladol pri výbere pracovníkov dôraz hlavne na ich vzdelanie, znalosti a skúsenosti (IQ), dnes sa stále viac vyžaduje aj rozvinutá emočná stránka človeka (EQ), ktorá je základom tímovej spolupráce (obr. 9.8).⁴¹⁴



Obr. 9.8 IQ a EQ v podniku

Vieme pomerne dokonale sledovať využitie a technický stav našich zariadení. Vieme ich modernizovať, zvyšovať ich flexibilitu a výkonnosť, ale nevieme dostatočne sledovať a rozvíjať ľudský potenciál podniku.⁴¹⁵

Ktoré schopnosti musíme rozvíjať v podniku?

⁴¹⁴ Košťuriaková, M.: Master práca. Žilina, IPA Slovakia 2008, s. 9.

⁴¹⁵ http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=227.

Rozvíjanie ľudského potenciálu akcentom na zásadné schopnosti

1. Doťahovanie vecí do konca – realizačná schopnosť.
2. Schopnosť zachytiť problém, zistiť skutočnú príčinu a nájsť riešenie.
3. Schopnosť otvorene pomenovať problém, komunikovať a riešiť konflikty bez kompromisov.
4. Schopnosť tímovo spolupracovať a vytvárať synergiu.
5. Schopnosť učiť sa, učiť druhých, vytvárať znalosti a skúsenosti a odovzdávať ich.
6. Schopnosť viesť a motivovať ľudí.

Možno teda konštatovať, že schopnosť učiť sa, učiť druhých, vytvárať znalosti a skúsenosti a odovzdávať ich je nesmierne dôležitá. A napokon, pre riadiacich pracovníkov je popri nevyhnutnosti neustáleho vzdelávania podstatnou schopnosť viesť ľudí a motivovať ich k plnohodnotným výkonom v zhode so záujmami podniku.

Človek a práca, rôznorodosť pohľadu na prácu

Vnímanie osobného zmyslu v práci a živote

Schopnosť človeka pracovať ho odlišuje od ostatného živého tvorstva vyskytujúceho sa v prírode. Je doslova nemysliteľné predstaviť si fyzicky a psychicky zdravého človeka, ktorý by nepocítoval potrebu niečo vytvoriť, realizovať sa. Inou otázkou je, čo človek považuje za prácu, aké je jeho pracovné zaujatie, zodpovednosť a skutočný pracovný výkon a vôbec, ako sa ku práci stavia.

10. kapitola Podnik ako objekt riadenia, uplatnenie sociologických a psychologických metód v pracovnom procese – Názorová diferenciacia, rozhodnutie o kóridore zmien

11. kapitola Nová koncepcia riadenia ľudí – založená na riadení pracovného výkonu a ich využitie v produkčnej praxi

10. kapitola

Podnik ako objekt riadenia, uplatnenie sociologických a psychologických metód v pracovnom procese Názorová diferenciacia, rozhodnutie o koridore zmien

• Každý zamestnanec je vedome či nevedome účastníkom vývojového procesu a na každej riadiacej úrovni sa považuje potreba otvorenej komunikácie za samozrejmosť. Rastie sebavedomie zamestnancov, ako aj uvedomovanie si práv a možností ich dosahovania v každodennom otvorenom dialógu na pracovisku alebo aj v širšom meradle, zapojením sa do rozličných hnutí a spoločenských komunit. Existenčná kauza, implikujúca rast produktivity a zároveň rast nezamestnanosti, má dvojaký vplyv. Vytvára koridor potrieb a možností podniku pre menej kvalifikovaných zamestnancov a súčasne koridor potrieb a možností pre vysoko kvalifikovaných zamestnancov. Aj keď vzájomný prienik dvoch zásadne rozdielnych pohľadov sa k sebe postupne približuje, je tu nateraz podstatná názorová diferenciacia, vyvíjajúca sa zo samotného stupňa ohrozenia z nožnej straty zamestnania.

V každom podniku každopádne cítiť vplyv existenčnej kauzy a tým aj rast interpersonálnych aktivít na pracovisku i mimo pracoviska. Je to permanentný proces, ktorý je citlivý na vonkajšie vplyvy a výrazne reaguje na každú zmenu, najčastejšie vnútropodnikovú odozvu. V tejto súvislosti nadobúda novú dimenziu aj termín riadenie pracovného výkonu. Integrovanou súčasťou riadenia pracovného výkonu je pohľad do budúcnosti, vytváranie nových príležitostí, vzdelávanie a rozvoj pracovníkov. Je to spôsob prípravy na plnenie náročnejších úloh podniku, čo zároveň vedie k rozvoju osobnosti, rastu kreativity a nachádzaniu príležitostí perspektívnej pracovnej kariéry. Skúsenosti z riadiacej praxe ukazujú, že riadenie pracovného výkonu vedie nielen k lepšiemu využívaniu schopností ľudí, ale tiež k zvýšeniu ich spokojnosti.

Perspektíva odborného rastu je zároveň významnou motiváciou, čo sa zase pozitívne odráža na efektívnosti a výkonnosti jednotlivca, tímu i podniku. Premeny spoločenských hodnôt, vývojové tendencie a predpoklady budúceho vývoja otvárajú priestor aj na zásadne nové ponímanie riadenia podnikových procesov. Na prvý pohľad sa napríklad môžu viaceré nové riadiace postupy javiť ako nereálne, ale sama metodika vedeckej práce si vyžaduje jednak konfrontáciu minulého a súčasného a otvorenosť voči novému, nepoznanému.

Z hľadiska možného napredovania je neoblomné lipnutie na minulosti a zaužívaných praktikách nepraktické, dokonca spoločensky neúnosné.

Práca a pracovná výkonnosť

Vplyv nových technológií na obsah a podmienky práce, vnímanie a zmysel práce

Zvyšovanie konkurenčného tlaku podnecuje podniky, aby prehodnotili prácu, jej vnímanie a zmysel pre pracovníka či zamestnanca a pre podnik. Zároveň ide o hľadanie spôsobov, ako dosahovať vyššiu výkonnosť. Na jednej strane sa zvyšuje výkonnosť produkčných technológií, na strane druhej neprestáva vyvíjanie tlaku na dosahovanie vyššieho pracovného výkonu každého zamestnanca.

Nové technológie sa zásadným spôsobom podieľajú na zvyšovaní výkonnosti podniku, vyžaduje sa však vysoký stupeň znalostí na pochopenie ich možností a samozrejme schopností nové technológie ovládnuť a optimálne využívať. Výkon zamestnanca pozostáva z jeho spôsobilosti zvládnuť fyzickej obsluhy strojov a zariadení na príslušnom pracovnom mieste, čo je pomerne malá zložka celkového pracovného výkonu, podstatná zložka je obsiahnutá v znalosti a ich aplikácii pri výkone práce.

Vzdelanostný posun a novo formujúca sa kvalifikačná štruktúra zamestnancov s podstatným nárastom počtu zamestnancov s univerzitným a vysokoškolským vzdelaním menia kultúru podniku a povyšujú vzťahy medzi manažérmi a zamestnancami skôr na úroveň participatívneho chápania riadiacich procesov. Vplyv vedomia existenčnej kauzy na predvídanie, akčnú odozvu a rast interpersonálnych aktivít je citelný aj v každodenných situáciách. Rast neurčitosti a rizík, obavy o stratu zamestnania menia vzťahy ľudí citelným spôsobom. Je jednoznačné, že nové okolnosti si vyžadujú aj iné správanie a mení sa vzťah nadriadeného a podriadeného. Už neobstoja výlučne prikazovacie metódy riadenia a spochybňuje sa aj oprávnenosť či únosnosť tradičného ponímania vzťahu nadriadeného a podriadeného vo vzťahu manažéra a radového zamestnanca. Aby získal a udržal si vysoko kvalifikovaných zamestnancov, podnik v skutočnosti ustupuje od mocenských prístupov k riadeniu ľudí a z veľkej časti akceptuje potreby a názory zamestnancov. Postupne sa tak vyvíja nová koncepcia riadenia ľudí, ktorá má charakter participatívneho riadenia, smerujúceho až k partnerskému vzťahu a vlastníckemu partnerstvu. To je zásadne nová situácia v chápaní práce, jej zmyslu a posudzovania pracovného výkonu.

Práca, jej zmysel a existencia človeka

Práca, existencia človeka a jeho životná úroveň sa vzájomne podmieňujú, čo je obsiahnuté už v úvahách klasickej filozofie týkajúcich sa definície práce. Podľa *Hegela* je práca počiatok

a podmienka spoločenského života, základ spoločenskej podstaty človeka.¹ V pragmatickom poňaní prácu vykonáva pracovník rôznymi spôsobmi, ako napríklad samoorganizovaním a najčastejšie vo forme zamestnania. V takom prípade sa v širšom zmysle zamestnanie chápe ako práca.²

Zaužívané definície sú notoricky známe. Najčastejšie sa cituje práca ako vedomé použitie telesných, duševných a/alebo duchovných síl človeka s cieľom niečoho, spravidla uspokojenia potrieb.³ Je základnou ľudskou činnosťou, potrebou, hodnotou, pri ktorej človek vynakladá úsilie, aby dosiahol či už materiálny úžitok alebo sa v práci realizoval, rozvíjal a tak uspokojoval svoje potreby. Prácu môžeme chápať aj ako produkciu určitých produktov (výrobkov a služieb), ktoré slúžia ľuďom na uspokojenie ich potrieb. Práca nemá len individuálny charakter (rozvoj osoby pracujúceho), práve naopak, prekračuje úroveň jednotlivca. Ako uvádza Kollárik: „Práca je spoločensky podmienená, a naopak, rozvoj spoločnosti sa nevyhnutne spája s prácou.“⁴

Práca ako pojem má viacero významov, ktoré obsahovo vymedzil Jurovský.⁵ Prácu chápe ako robenie, ako pracovnú úlohu, konkrétnu pracovnú činnosť, ktorú človek robí na urobenie niečoho.

Oproti tomu prácu vidí ako zamestnanie, pracovno-právny pomer, ako určené pracovné zaradenie v danom podniku, ale tiež ako povolanie, profesiu, na ktorú sa človek pripravoval počas vzdelávacieho procesu. Napokon Jurovský prácu charakterizuje ako výsledok pracovnej činnosti, ako výrobok, službu, dielo (ako napríklad v spojení dobrá, kvalitná, vzácna a podobne). Nový a Surynek vymedzujú prácu ako „vedomelú a cieľavedomú činnosť človeka, v priebehu ktorej dochádza k pretváraniu predmetov prírody, resp. výsledkov predchádzajúcej pracovnej činnosti tak, aby mohli slúžiť na uspokojovanie jeho potrieb.“⁶

Nové prístupy a nazeranie na prácu

Moderné ponímanie ozrejmuje prácu a vysokú pracovnú výkonnosť Galweyová s dôrazom na uvoľnenie vlastného potenciálu. Upozorňuje, že potenciál učiť sa a rásť nemá veľkú hodnotu bez potenciálu nezávisle myslieť. Stará definícia práce hovorí, že pracovať znamená niečo robiť. Práca je spájaná s výsledkami práce, avšak práca nie je to isté ako výkon. Pracovné prostredie sa výrazne podieľa na miere, do akej je človek produktívny a spokojný so svojou prácou. Existuje významnejšie prostredie v ktorom pracujeme – v myslení človeka. Myšlienky, pocity, hodnoty, predpoklady, definície, postoje, túžby a emócie sa spolupodieľajú na vytváraní a stave pracovného prostredia. Pokiaľ práca neumožňuje človeku získavať nové znalosti, je mrhaním jeho času. Stará definícia práce hovorí, že znalosti používame tak, aby prinášali zisk. Nová definícia práce hovorí, že práca je proces, pri ktorom dochádza k rozvoju schopností, ktoré majú umožniť lepšie a ľahšie dosahovať výsledky v budúcnosti.

¹ Hegel, Georg W. F. Logika ako veda I. – II. zv. Bratislava, vydavateľstvo Pravda 1986.

² V užšom zmysle je to v Zákonníku práce nedefinovaný pojem z pracovného práva. Z definície pojmov zamestnanec a zamestnávateľ v Zákonníku práce vyplýva, že je to zmluvný vzťah (spravidla pracovnoprávny vzťah), pri ktorom jedna osoba (zamestnanec) vykonáva pre druhú osobu (zamestnávateľa) závislú prácu podľa jeho pokynov za mzdu alebo za odmenu. Hovorovo sa zamestnaním niekedy rozumie len pracovný pomer.

³ Jurovský, A.: Osobnosť človeka pri práci. Bratislava, Práca 1980.

⁴ Kollárik, T.: Človek v sociálnom systéme práce. Bratislava, Práca 1983.

⁵ Významný slovenský psychológ. Od roku 1941 univerzitný prof. UK v Bratislave. Roku 1935 založil a od roku 1938 stál na čele bratislavského Psychotechnického ústavu. Od 1959 činný na Psychologickej výchovnej klinike v Bratislave, od roku 1964 vo Výskumnom ústave detskej psychológie a patopsychológie, neskôr v Československom výskumnom ústave práce a sociálnych vecí. Absolvoval zahraničný štípdinjný pobyt v Londýne a v Paríži.

⁶ Surynek, A. – Nový, I.: Sociologie pro ekonomy a manažery. Praha, Grada Publishing 2006.

V novom, globálnom podnikateľskom prostredí sa zmenilo všetko, vrátane obsahu a podmienok práce, zdôrazňuje *Gallweyová* a podotýka, že ľudia sa v minulom storočí museli prispôbovať podnikateľským systémom a procesom. V tomto storočí už taká stratégia neplatí. Podnikateľské systémy musia byť v súlade s tým, čo umožňuje človeku lepšie pracovať a rozvíjať sa a nie naopak. Čím skôr si manažment uvedomí, že ľudia sú skutočne to najcennejšie, čo má, bude viac prispôbovať podnikateľské systémy a modely ľudským potrebám. Najlepší pracovníci vedia nezávisle rozmýšľať a pokiaľ sa im nepáči, ako sa s nimi zaobchádza, jedno-ducho si nájdu novú prácu.⁷

Pracovný výkon jednotlivca

Pojem pracovný výkon sa vzťahuje na úroveň a stupeň plnenia úloh tvoriacich náplň práce určitého zamestnanca. Znamená nielen množstvo a kvalitu práce ale i ďalšie charakteristiky a prístupy jednotlivca súvisiace s prácou.

Na úspešný pracovný výkon je potrebné, aby boli za danej situácie spojené všetky zložky pracovného výkonu a to vo vhodnom vzájomnom pomere (tab. 10.1).

Hyperkonkurenčné podnikateľské prostredie si vyžaduje dosiahnutie maximálne dosiahnuteľného výkonu, prípadne je žiaduci ideálny výkon. Pri plnení svojich pracovných úloh človek spravidla uplatňuje len určitú časť svojej potenciálnej výkonnosti. Zostávajúca výkonová rezerva napríklad umožňuje plnú regeneráciu pracovných síl. Okrem výšky tejto rezervy ovplyvňujú výkonnosť človeka i ďalšie faktory. Veľmi zjednodušene ich možno rozdeliť na subjektívne a objektívne podmienky výkonnosti (tab. 10.2).

Vymedzenie pojmov výkon, výkonnosť a práceschopnosť

Uvedené pojmy už boli vysvetlené v predošlých kapitolách. Z metodologického hľadiska však bude prospešné niektoré nosné pojmy pripomenúť. V bežnej praxi i odbornej psychologickej literatúre sa pojmy výkon, výkonnosť a práceschopnosť nechápu jednotne. Výkon sa všeobecne chápe ako výsledok istej cieľovo zameranej činnosti, ktorá prebieha v čase za istých podmienok. Pojem výkonnosť sa tu rozumie ako maximálny možný výkon nejakého zariadenia (napríklad stroja, ale aj človeka). Tento prístup vychádza zo stotožnenia fyzikálnych pojmov s pojmami nového nazerania na výkon jednotlivca a výkonnosť podniku. Ak si pripomenieme úvahu o existenčnej kauze, v ktorej sa akcentuje zmena súčasnej metriky, vrátane výkonu a výkonnosti, potom jej substitúciou je starostlivosť o ľudí a zvýšenie kultúry práce. Ako sa zmieňuje *Hubač*, ani v prípade profesiovej pracovnej činnosti sa už pod pojmom výkonnosť nechápe maximálne možný výkon človeka, ale len jeho skutočne vynakladaný výkon.⁸

Teda ani pri profesiovej činnosti nemusí ísť o skutočnú výkonnosť, pretože pracovník tu môže nasadzovať iba istý podiel svojho výkonu (svojej výkonnosti). Tento podiel výkonnosti sa nazýva tzv. výkonová pohotovosť. Inak povedané, nenasadzuje svoj plný výkon ale šetrí sa, necháva si výkonové rezervy na realizáciu svojich mimopracovných záujmov a potrieb.

Schému výkonu možno rozčleniť vzťah medzi výkonom, výkonnosťou a výkonovou pohotovosťou. Zo schémy (nami modifikovanej) vidno, že pracovný výkon podmieňujú vecné predpoklady výkonu, technické a organizačné podmienky, ako aj ľudské predpoklady výkonu,

⁷ Gallwey, W. T.: Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Management Press 2004.

⁸ Hubač, M.: Pracovné uplatnenie invalidných a starších osôb. Bratislava, Práca 1969.

Úsilie
Úsilie je odrazom motivácie. Týka sa množstva energie, či už fyzickej alebo duševnej, vynaloženej na vykonávanie pracovnej úlohy. Ak človek nedisponuje potrebnými schopnosťami a znalosťami, alebo ak nepochopí správne svoju pracovnú úlohu, jeho pracovný výkon nemusí byť úmerný ním vynaloženému úsiliu.
Sústredenosť na výkon
Sústredenosť kolíše najmä v súvislosti so situáciou a stavom, v ktorom sa daný človek momentálne nachádza.
Schopnosti, vedomosti a zručnosti
Patria k osobným charakteristikám človeka. Úroveň jeho znalostí a zručností potom determinuje úroveň dosiahnutého pracovného výkonu, prípadne limituje hornú hranicu výkonu, ktorú je schopný dosiahnuť.
Vnímanie úlohy
Ide o mieru pochopenia úlohy. Podmieňuje smery a oblasti o ktorých sa pracovník domnieva, že by mal na ne orientovať svoje úsilie pri práci.

Tab. 10.1 Zložky pracovného výkonu

1. Subjektívne podmienky výkonnosti	1.1 Vrodené schopnosti a schopnosti človeka pre prácu	1.2. Získané vlastnosti a schopnosti človeka pre prácu	1.3. Situačná záťaž
Subjektívne podmienky výkonnosti spôsobujú skutočnosť, že rôzni ľudia dosahujú pri riešení rovnakých pracovných úloh rôzne výsledky, podávajú rôzny pracovný výkon a aj v prípade toho istého pracovníka sa výkon často rôznymi spôsobmi mení, a to i napriek tomu, že pracovné podmienky sú stále rovnaké.	Každý človek sa rodí s určitými vlastnosťami a danosťami, ktoré sa postupne rozvíjajú v konkrétne schopnosti. Vysokú mieru nadania zvykneme označovať ako talent. Tieto vlastnosti a rozvinuté schopnosti môžu byť telesného alebo duševného charakteru. Ich vecným posúdením je možné stanoviť osobnú spôsobilosť človeka k určitému pracovnému výkonu. Pri každej práci potom môžeme stanoviť, ktoré osobné vlastnosti a schopnosti človeka uľahčujú výkon človeka a ktoré ovplyvňujú jeho výkon negatívne.	Človek ako osobnosť sa utvára procesom socializácie a prejavuje sa ako nositeľ určitých spoločenských rolí a funkcií, či už prostredníctvom práce, ako aj prostredníctvom účasti v rôznych zoskupeniach. Prostredníctvom výchovy a vzdelávania si vytvára svoj hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje jeho motiváciu k pracovnému výkonu. Ďalšou dôležitou schopnosťou je jeho kvalifikovanosť, čiže profesionálna pripravenosť. Pod pojmom kvalifikovanosť teda rozumieme vzdelanie a profesionálnu prax.	Splnenie každej pracovnej úlohy si vyžaduje vynaloženie určitých telesných či duševných síl človeka. Odolnosť voči tejto záťaži je možné si natréňovať a to, ako dokáže danú záťaž zvládnuť, ovplyvňuje ním dosiahnutý výkon. Pri situačnej záťaži je dôležité aj sústredenie sa na výkon. Niektorí ľudia dokážu rôzne emotívne udalosti pri pracovnom výkone eliminovať, iných dokážu tieto skutočnosti ovplyvňovať pri ich pracovnom výkone.
2. Objektívne podmienky výkonnosti	2.1. Technické a technologické faktory	2.2 Organizačné zabezpečenie	2.3 Pracovné prostredie
Vonkajšie okolnosti, za ktorých pracovný výkon prebieha sú faktory, ktoré nesúvisia so samostatným zamestnancom a nedokáže ich ovplyvniť. Keďže však ovplyvňujú jeho pracovný výkon, je potrebné uviesť si mieru ich vplyvu na zamestnanca a detailne ich preskúmať.	Nekvalitné vybavenie, zariadenie, pracovné pomôcky a materiál do značnej miery ovplyvňujú kvalitu vykonanej práce i úroveň pracovného výkonu. Preto je dôležité, aby pracovné prostriedky boli v optimálnom stave a technológie, ktoré predpisujú skladbu zamestnancovej činnosti, boli kvalitne navrhnuté.	Okrem vzťahov nadriadenosti a podriadenosti rieši aj spoluprácu s ostatnými spolupracovníkmi, režim práce a prestávok i využitie pracovnej doby. Na jeho efektívne fungovanie je dôležité stanovenie jasných pravidiel a metód riadenia pracovného procesu, kontroly i zabezpečenie informačných tokov v podniku.	Z tohto hľadiska je dôležité usporiadanie pracoviska, teplota, hluk, osvetlenie a pod. Nepriaznivé podmienky pracovného prostredia je niekedy možné do určitej miery zmierňovať použitím rôznych osobných ochranných pomôcok.

Tab. 10.2 Podmienky pracovného výkonu a objektívne podmienky výkonnosti

ktoré zahŕňa výkonnosť. Výkonnosť zahŕňa individuálne faktory výkonu a výkonovú pohotovosť. Individuálne faktory výkonu tvoria fyziologická a psychologická kapacita.

To znamená vrodene a získané predpoklady: konštitúcia, fyzická zdatnosť, schopnosti a nadanie, nácvik a tréning, prax, stupeň vzdelania a pod. Toto možno pokladať za konštantné, ak sa vzťahujú na konkrétny časový úsek.

Výkonová pohotovosť obsahuje fyziologickú výkonovú a psychologickú výkonovú pohotovosť.

Fyziologická výkonová pohotovosť závisí od periodicity biorytmov, konkrétne od biologického daného rytmu v 24 hodinovom cykle. Táto závisí od centrálnych aktivačných mechanizmov stredného mozgu a mozgového kmeňa. Psychologická výkonová pohotovosť závisí od výkonovej a pracovnej motivácie vôbec. Centrálna aktivácia ako aj motivácia môžu na výkonovú pohotovosť pôsobiť povzbudzujúco, ale aj tlmivo.

Determinanty profesiového pracovného výkonu

Pojmy výkon, výkonnosť a práceschopnosť sa delia na: vnútorné – subjektívne označované ako ľudský činiteľ, vonkajšie – objektívne, ktoré sú dané pracovným prostredím. Vplývajú na pracovníka, „lomia sa cez neho“, a tak nepriamo pôsobia na jeho výkonové správanie. *Matoušek, Růžička* v tomto zmysle delia determinanty na: **1. technicko-ekonomické** a **2. osobné predpoklady** pracovníka (tab. 10.3).

1. Technicko-ekonomické, ktoré sa premietajú
<ul style="list-style-type: none"> • v systéme riadenia a organizácie práce • v systéme odmeňovania a hmotnej zainteresovanosti pracovníkov • v technológii výroby • usporiadaní pracovného miesta a pracovného prostredia
2. Osobné predpoklady pracujúceho
<ul style="list-style-type: none"> • telesné a duševné schopnosti na prácu • odborná prípravenosť (kvalifikačná úroveň) • morálne vlastnosti • záujmové zameranie a pracovná motivácia • zdravotný stav

Tab. 10.3 Determinanty profesiového pracovného výkonu

Sociálna štruktúra podniku – plnenie sociálnych funkcií sociálnou kontrolou

Sociálna štruktúra podniku pozostáva zo sústavy oficiálnych, právne vymedzených vzťahov podriadenosti a nadriadenosti zamestnancov, kde sa stanovujú určité formálne kritériá a pravidlá.

Práve formalizovanie pomáha plneniu sociálnych funkcií podniku pomocou sociálnej kontroly. Podľa *Rossa* sociálnu kontrolu možno definovať ako sociálne procesy, ktoré koordinujú funkcie, jednotlivcov a skupiny v jeden organizovaný celok. *Ross*⁹ uvádza dva typy kontroly:

- 1. Vnútorňá kontrola**, ktorá sa zakladá na citoch, je etická, zdôrazňuje ciele skupiny, má formu presvedčujúcej kontroly.
- 2. Vonkajšia kontrola**, ktorá sa zakladá na sile, prevahe, zdôrazňuje aparát prostriedkov – zákonodarstvo, vnútorné nariadenia, vzdelanie – donucujúca kontrola. Normálnu štruktúru podniku tvoria formálne skupiny, formálne vzťahy a formálne väzby a má nasledujúce zložky: **1. delba práce**, **2. hierarchia moci**, **3. komunikačné systémy**, **4. systémy odmeňovania**.

Dôležité je správne pochopenie uvedených determinantov. Tie sú predpokladom tvorby východísk umožňujúcich nadväznosť na novú koncepciu riadenia ľudí, ktorá sa zakladá na riadení pracovného výkonu.

⁹ Ross, E. A.: Social Control: Control A Survey of the Foundations of Order. Piscataway, Transaction Publishers 2009.

Pracovná skupina ako súčasť sociálnej štruktúry podniku

Formálne a neformálne skupiny, definovanie formálnych statusov a formálnej úlohy

Pracovná skupina je súčasťou sociálnej štruktúry podniku, pozostávajúcej z formálnych a neformálnych skupín. Sociálne skupiny predstavujú neformálnu štruktúru podniku, ktorá je tvorená neformálnymi vzťahmi a neformálnymi skupinami. Neformálne vzťahy vznikajú na základe sympatií, priateľstva, ale môžu byť aj prejavom určitého racionálneho výberu, určitej voľby, vychádzajúcej z určitých podobných hodnôt. Ako uvádza Mayo,¹⁰ neformálne skupiny môžu mať rôzny počet členov, rôzne usporiadanú vnútornú štruktúru, viac alebo menej výrazných vodcov. Niektorí členovia neformálnej skupiny môžu mať rovnaký spoločný mimo profesijný záujem. V niektorých prípadoch, keď je vodca skupiny priebojný, sa môže stať, že obhajuje svoje vlastné záujmy, ktoré môžu byť v rozpore so záujmami podniku. Tiež sa často vyskytujú prípady, ktorých cieľom je odstránenie určitého pracovníka z pracoviska. V podstate ide o nátlakovú skupinu. Väčšinou sa takáto skupina zameriava na upevnenie vlastnej pozície. Najčastejšie sa takéto skupiny formujú pri zmenách, ktoré sa vyžadujú v podniku, a ich vznik vyplýva z obáv o stratu pozície.

Pracovná skupina nie je to isté ako pracovný tím. Má úplne inú podstatu. Pracovný tím je určitý počet jednotlivcov so vzájomne sa dopĺňajúcimi vlastnosťami a znalosťami, utvorenými so zámerom spoločne riešiť konkrétny pracovný problém.

Socializačným vplyvom sa vytvára konkrétne sociálne prostredie, v rámci ktorého jednotlivci vykonávajú svoju hlavnú činnosť, a to prácu. V porovnaní so školou ide o skupinu, ktorá je do väčšej miery heterogénna, pretože jej členovia sa líšia vekom, pohlavím, vzdelaním, praxou a podobne. V skupine sú presne určené úlohy i formálna pozícia jednotlivcov a ich vzájomné vzťahy. Jedným z hlavných znakov práce je, že formuje človeka, a to prostredníctvom jej výkonu v konkrétnom sociálnom prostredí. Práca je spoločenská činnosť, v rámci ktorej sa realizujú aj socializačné vplyvy pracovnej skupiny. Pracovná skupina je organizovanou skupinou, v rámci ktorej sa vyžaduje zhoda, súlad medzi jednotlivcami i v rámci skupiny ako celku. Kto sa vymyká, vystavuje sa riziku, že sa vyčlení mimo skupiny, skupina použije voči nemu rôzne sankcie. V zmysle istých štandardov, ktorých cieľom je stanovenie a plnenie vytýčených úloh, musí medzi členmi skupiny existovať špecifikácia úloh a prístup jednotlivých členov musí byť na požadovanej úrovni. V zmysle takýchto ucelených postupov sa vytvára v skupine určitá sociálna atmosféra, ktorá môže byť v prospech alebo proti cieľu (záleží na tom, aká je orientácia skupiny). Pôsobí tu aj socializačné efekty a to v tom zmysle, že členovia skupiny si predkladané a požadované zásady osvojujú, zvnútorňujú, čím sa stávajú súčasťou štruktúry ich osobnosti. Silne motivované krátkodobé skupiny v pracovných kolektívoch si dokážu rýchlo prijať a osvojiť základné normy vlastného pôsobenia a pôsobenia na každého jednotlivca.

¹⁰ Mayo, E.: Na základe experimentov došiel k záveru, že faktory prostredia a ekonomické faktory nie sú pre výšku pracovného výkonu určujúce (ženy pracovali za horších podmienok lepšie). Jeho nálezy nekorespondovali s názormi Taylora. Ten sa snažil motivovať pracovníkov iba hmotne. Na základe výsledkov experimentov sa Mayo snažil dať zamestnancom viac slobody a vytvoriť dobrú sociálnu atmosféru.

Tím a tímová práca

Pracovné tímy sa vyznačujú vyššou výkonnosťou, čo vyplýva zo zamerania sa na konkrétnu úlohu a prevládajúcich neformálnych vzťahov. Je zrejme, že výkonnosť tímu ovplyvňujú hlavne osobnostné vlastnosti členov tímu a ich odborné vedomosti, schopnosti a ochota pracovať v tíme. Spája ich spoločný problém (tab.10.4).

Oblasti, v ktorých je vplyv pracovného tímu dôležitejší ako vplyv jednotlivcov	Faktory ovplyvňujúce pracovný tím
<ul style="list-style-type: none"> • úlohy vyžadujúce si rôznych špecialistov (skutočná zmena kvality), • redukcia zložitosti, • tvorba nápadov, • osobné (rodinné problémy), • podpora úsilia jednotlivcov, • spoločné rozhodovanie. 	<ul style="list-style-type: none"> • ciele a úlohy, • správne vedenie, • vzájomné dopĺňanie sa zručností a úloh v tíme, • atmosféra otvorenosti, • pracovné metódy a postupy, • hodnotenie úspešnosti práce jednotlivcov a tímu.

Tab. 10.4 Oblasti a faktory pracovných tímov

V bežnom živote sa s takýmito podobami práce stretávame napríklad pri objednaní menších opráv domu. Povedzme, že do domácnosti prídu traja remeselníci, jeden z nich diriguje a je prirodzeným vodcom. Pracuje síce spolu s ostatnými, ale zároveň komunikuje a rieši finančné otázky s predstaviteľom domácnosti. V podstate ide o podobu pracovného tímu, kde líder tímu pracuje v tíme ako partner, poskytuje dostupné informácie, podporuje participáciu a tímové rozhodovanie, umožňuje ľuďom, aby si vyjasňovali podrobnosti a rozvíja zmysel pre spoluprácu. Základnou požiadavkou pre prácu v tíme je vzájomný rešpekt členov tímu.

Práca v tíme

Práca v tíme si vyžaduje organizačné usporiadanie, v ktorom sú všetky činnosti (výrobné i nevýrobné) založené na vzájomnej spolupráci. Zároveň vyžaduje nielen vzájomnú spoluprácu, ale aj zodpovednosť všetkých členov tímu pri dosahovaní cieľov podniku. Existujú štyri druhy tímov, a to:

- Dlhodobé tímy. Pracujú na dobu neurčitú a jednotliví členovia tímu nie sú od seba priestorovo oddelení.
- Virtuálne tímy. Členovia tímu sú priestorovo od seba oddelení.
- Členovia tímu nie sú od seba priestorovo oddelení. Mnohí sa poznajú iba z krátkych mítingov alebo internetu. Čas spolupráce je závislý od projektu.
- Projektovo orientované (dočasné tímy.) Majú obmedzený čas životnosti.

Svojou činnosťou umožňuje človek funkciu systémov, v ktorých pracuje, zároveň svojim pracovným výkonom tieto systémy cieľavedome tvorí a modifikuje. Platená práca má podľa *Giddensa*¹¹ šesť základných charakteristík.

¹¹ Giddens, A.: Sociologie. Praha, Argo 1999.

Charakteristiky platenej práce

Efektívny výkon sa môže uskutočniť len za určitých vnútorných i vonkajších podmienok. Pre život človeka majú kľúčový význam:

1. peniaze (mzda alebo plat sú zdrojom uspokojovanie potrieb). **2. zamestnanie** (je základom na získavanie a zdokonaľovanie zručností a schopností človeka). **3. rozmanitosť života** (vyplýva z toho, že zamestnanie predstavuje vstup do kontextu kontrastujúceho s domácim prostredím). **4. štruktúra času** (pre osoby v zamestnaní je deň obvykle organizovaný podľa rytmu práce, ktoré aj keď môže byť ubíjajúce, prináša zmysluplné usporiadanie denných aktivít). **5. sociálny kontakt** (pracovné prostredie prináša často priateľstvo a príležitosť participovať na širších aktivitách s ostatnými ľuďmi). **6. osobná identita zamestnanca.**

Osobnosť v kontexte s pracovným výkonom

Najpodstatnejšie osobnostné odlišnosti sú zakódované v jazyku. Opisy osobnostné deskriptory, zoskupené do rôznych spoločných skupín podľa charakteru vlastností umožňujú vytvoriť päť rôznych ortogonálnych vzájomne nezávislých dimenzií osobnosti človeka.

Tak vznikol päť faktorový model osobnosti, známy ako „Big-Five.“¹² V podstate ide o interpersonálnu črtu osobnosti. Možno ju chápať ako konzistentnú, perzistentnú a stabilnú charakteristiku osobnosti, tá môže byť vrodenná (napr. temperamentové charakteristiky osobnosti) alebo získaná, teda naučená. Predstavitelia tohto chápania osobnosti sa snažili okrem identifikácie jednotlivých črt pochopiť aj vzájomné vzťahy medzi nimi.

¹² Teória založená na piatich veľkých faktoroch sa nazýva Five Factor Model (FFM). Big Five faktory sú otvorenosť, svedomosť, extroverzia, prívetivosť a neuroticizmus.

Delba práce

Rozdelenie oblastí práce, organizovanie procesu práce

Produkčná činnosť podniku si vyžaduje usporiadanie pracovných úloh v logickom slede tak, aby racionálnym spôsobom viedli ku konečnému výsledku, tvorbe produktu a jeho distribúcii zákazníkom. Technologické usporiadanie procesov a operácií zároveň vedie k vytváraniu väzieb medzi jednotlivými pracovníkmi. Tieto vzťahy sa utvárajú na základe interakčného trojuholníka – ľudia – technika – technológia.

Osobitosti vlastné konkrétnemu podniku si vyžadujú aj vznik špecializovaných výrobných, technických, obchodných, personálnych, plánovacích a administratívnych funkcií. Už sama podstata delby práce zdôvodňuje požiadavku efektívnej kooperácie a požiadavku zosúladenia všetkých aktivít a prostriedkov, aby všetky činnosti viedli k stanovenému cieľu.

Zaradovanie pracovníkov do určitej kooperačnej štruktúry

Akákoľvek významnejšia zmena, či formovanie nových štruktúr týkajúcich sa pracovníkov nebyva z ich strany dobrovoľná. Je preto nevyhnutné nájsť prijateľný spôsob ovplyvňovania pracovníkov v záujme cieľov podniku a tým vytvárania podmienok na existenciu a rozvoj podniku. To znamená, že manažéri musia mať primerané rozhodovacie kompetencie, inak povedané moc, aby ich rozhodnutia boli podriadenými pracovníkmi akceptované. Moc sa označuje pojmi, ako napríklad vplyv, vedenie, autorita alebo koordinácia. Medzi nástroje umožňujúce ovplyvňovanie pracovníkov môžeme zaradiť:

1. **Mocenská pozícia v podniku.** Má hierarchické usporiadanie. Spôsob akým sa realizuje moc v podniku závisí od riadiacich pracovníkov, ktorí sú v najvyšších pozíciách, a to nielen od ich odborného profilu, ale najmä od ich morálnych kvalít. Na základe kooperačnej a mocenskej štruktúry sa vytvára komunikačná štruktúra, ktorá sa po formálnej stránke organizácie vymedzuje v štatúte, v organizačných predpisoch a regulatívoch.
2. **Sociálne normy.** Vzájomné vzťahy ľudí v podniku sa regulujú prostredníctvom statusov, predpisov a pravidiel. Súčasne na tieto vzťahy pôsobí aj vzájomná sympatia či antipatia ľudí, ako aj akceptované životné hodnoty a kultúrne prostredie. Charakter sociálnych noriem svedčí o sociálnej úrovni pracovníkov podniku. Zmena sociálnych noriem je dlhodobý a náročný proces, pretože vyžaduje zmeny v celej štruktúre sociálnych vzťahov a hodnôt. Základnými sociálnymi normami sú pravidlá vzájomného styku pracovníkov podniku.
3. **Predpisy.** Sú nutné na formálnu organizáciu, upravuje sa v nich vecný obsah vzájomných kontaktov ľudí. Vymedzuje sa v nich vzájomná podriadenosť a nadriadenosť alebo spolupráca a upravuje sa pracovný režim. Upravuje sa aj forma týchto vzťahov. Prejavom sociálnych noriem je napríklad priateľské správanie nadriadených pracovníkov k podriadeným, solidárne správanie spolupracovníkov, ale aj pohrdavý vzťah podriadených k nadriadeným.
4. **Pravidlá pracovného výkonu.** Ďalším typom sociálnych noriem je dodržiavanie pracovnej doby a normy pracovného výkonu. Sú dôležitým faktorom sociálnej klímy a významnou mierou ovplyvňujú i ďalšie vzťahy v sociálnom systéme podniku. V praxi môže nastať aj situácia, kedy sa výkon zadržiava. Je to v prípade, že existuje dohoda o najvyššej dosiahnuteľnej mzde alebo dohoda o najvyššom dosiahnuteľnom výkone. Sú to otázky, ktoré súvisia s pracovnou morálkou, ktorá je najvýznamnejšou súčasťou sociálnych noriem podniku.

5. **Pracovná morálka** a výkon nemusia byť vždy priamo úmerné. Výkonnosť je ovplyvnená nielen pracovnou morálkou, ale aj kvalifikáciou pracovníkov, úrovňou riadenia, materiál- nym vybavením podniku atď. Môže nastať situácia, kedy vysoká pracovná morálka nevedie k vyššiemu výkonu, pracovný kolektív vedie neschopný vedúci. Rovnako môže nastať aj prípad, kedy schopný vedúci privedie pomocou mocenských prostriedkov k vysokému výkonu aj pracovníkov so zlou pracovnou morálkou.

Uvedené nástroje ovplyvňovania pracovníkov tvoria základ koncepcie sociálneho človeka, čo znamená, že pracovná motivácia sa úzko spája s pracovnou skupinou, v ktorej sa vykonáva pracovná činnosť. Pracovník je najmä členom pracovnej skupiny, svoju pracovnú moti- váciu, ako aj pracovné uspokojenie získava primárne z prostredia tejto skupiny. Výhodnejšie je sústrediť sa na skupinu, nie na jedinca, ten je predsa členom pracovnej skupiny. U vedúcich pracovníkov, vrátane vrcholového manažmentu, sa zdôrazňuje význam sociálnych schopnos- tí, predovšetkým schopnosť komunikovať, trpezlivo vypočuť pracovníka, vytvárať v ňom ve- domie vlastného významu.

Súčasný trendy v sociológii podniku, ako aj teórii riadenia, už opúšťajú princípy manipulá- cie obsiahnuté v oblasti human relations a prechádzajú k modelu synergického riadenia, a to z hľadiska voľby prostriedkov, ale aj voľby cieľov. Napriek tomu je reflexia o postavení človeka v pracovnom procese, spolupráci a komunikácii významným prínosom tejto teórie a môže umožniť vnímať prácu a podnik aj z tohto uhlu pohľadu.

Vplyv delby práce na produktivitu pracovnej činnosti

Aj z predchádzajúcich kapitol je zrejmé, že ak sa výroba rozdelí na niekoľko pracovných postupov, dá sa výrobok vyrobiť za kratší čas. Preto sa práca rozdeľuje na množstvo malých pracovných postupov, čím sa dosiahne zvýšenie výroby, pričom sa zachová kvalita. Stačí pri- pomenúť pásovú výrobu a z nej plynúce výhody: **1.** minimalizovala stratu času pri výrobe akéhokoľvek výrobku. **2.** bolo možné pracovať so zaučenými ľuďmi. **3.** jednotlivci sa za určitú dobu mohli stať vysoko kvalifikovanými odborníkmi na daný pracovný proces. Treba spome- núť aj nevýhody: **1.** je vhodná len pre ľudí, ktorí sú schopní rýchlo a presne pracovať. **2.** bolo možné kohokoľvek prepustiť, neexistovalo sociálne cítenie. **3.** dlhodobé otupenie vnímania a predčasné opotrebenie namáhaných častí tela (riešením by bola rotácia na pracovisku).

Štýl riadenia

Aj z predošlých kapitol vyplýva, že štýl riadenia podstatným spôsobom vplýva na sociálne prostredie v podniku. Vývoj sociálneho prostredia je závislý od množstva faktorov.

Vo všeobecnosti možno povedať, že pracovné prostredie, pracovná atmosféra je refle- xiou vzťahov, ktoré vznikajú medzi nadriadenými a podriadenými. Štýl riadenia je založený na určitých celospoločenských predpokladoch, súvisí to so štruktúrou spoločnosti, so sociálnou štruktúrou podniku, ale aj s osobnosťou vedúceho pracovníka.

Samozrejme, na štýl riadenia má veľký vplyv slušnosť vo vzťahu k podriadeným i nadriade- ným pracovníkom. Dôležité sú odborné kvality, temperament a najmä charakter.

Na opätovné priblíženie významnejších teórií, či štýlov riadenia, je postačujúci zostručne- ný prehľad svetových osobností a nimi prezentovaných štýlov riadenia. Najmä hnutie „vedec- kého riadenia a organizácie práce“ – *Gilbretha, Fayola* a najmä *Taylor* (tab. 10.5).

F. G. Gilberth – 1868

Pracoval na aplikácii koncepcie motivácie. Vypracoval metódu tzv. pohybových štúdií ľudskej práce. Opieral sa o vlastný objav závislosti optimálneho spôsobu vykonávania tej ktorej konkrétnej práce, sústredil sa na správnu kombináciu základných prvkov – mikropohybov.

Henri Fayol

Z celkovej pracovnej činnosti vyčlenil riadiacu činnosť a bol presvedčený, že je potrebné ju skúmať ako samostatný problém teoretického bádania. Nejde o jednoznačne definovanú vedu o riadení podnikov – vedecký manažment – skôr sú to poznatky z rôznych vedeckých disciplín, ktoré sa dnes využívajú pri riadení podnikov. Definoval 14 všeobecných princípov riadenia podniku: 1. delba práce, 2. právomoc – autorita, 3. disciplína, 4. jednotné velenie alebo prikazovanie, 5. jednota v smerovaní organizácie, 6. podriadenie individuálnych alebo čiastkových záujmov spoločnému záujmu, potrebám celku, 7. odmeňovanie, 8. centralizácia stupnice hodností, 9. poriadok, 10. slušnosť, 11. rovnosť, 12. stabilita zamestnancov vo funkciách, 13. iniciatíva, 14. korporatívny duch – jednota zamestnancov.

Frederick Taylor

Zakladateľ vedeckého riadenia. Zameriaval sa na racionálnu prípravu a vykonávanie výrobných a obslužných procesov na najnižšej úrovni podniku. Stredobodom jeho pozornosti bol človek, výrobok a stroj. Človeka chápal ako objekt riadenia (človek ekonomický) a orientoval sa na možnosť zvyšovania účinnosti práce robotníkov. Cieľom bolo maximalizovať výsledok práce pri minimalizácii jej spotreby. Úlohou riadenia je pripraviť návod. Vypracoval metódu normovania práce a používal mzdové pravidlá na hodnotenie výstupov (na meranie výstupov), tím chcel stimulovať robotníkov k vyššej výkonnosti. Cieľom bolo vytvorenie skutočnej vedy o riadení, vedecký výber robotníkov, výcvik a zdokonaľovanie robotníkov, zdôrazňoval spoluprácu vedúcich s robotníkmi. Bol kritizovaný za to, že nevytvoril teóriu riadenia firmy ako celku, ale orientoval sa len na riadenie na úrovni dielne. Odporúčal vyberať vedúceho na základe všeobecných kritérií – inteligentný, zdravý.

Tab. 10.5 Najznámejšie svetové osobnosti teórie riadenia

Uvedené tri a rad ďalších štýlov riadenia a osobností v tejto problematike sa podrobne opisujú v tisíckach odborných štúdií a vedeckých publikácií.¹³ Zásadný rozdiel oproti minulosti je v tom, že v klasickom prístupe sa podnik definoval úlohami, nie ľuďmi a hierarchiou právomocí a zodpovedností. Ľudia sa chápali len z hľadiska ich fyzických schopností zapojiť sa do potrieb organizácie. Nedostatkom klasickej školy organizácie práce bolo uvažovanie len o časti ľudskej racionality. Súčasnosť si však vyžaduje diametrálne odlišné prístupy.¹⁴

Ženy v pracovnom procese

V riadiacich pozíciách všetkých riadiacich úrovni je prevaha počtu mužov. Ide o problematiku, o ktorej sa neustále diskutuje. Do protikladu sa dávajú otázky diskriminácie žien a otázky funkcie ženy matky a opatrovateľky rodiny. Problematikou sa zaoberajú vedci rozličných vedných odborov a inštitúcie európskeho a svetového významu.¹⁵

¹³ Prehľad najvýznamnejších osobností a štýlov riadenia sa podrobne charakterizuje v prvom zväzku pentológie Podnik a podnikanie.

¹⁴ Týmto sa zaoberá štvrtý zväzok pentológie Podnik a podnikanie so zameraním na výrobu a logistiku.

¹⁵ Je to spoločensky mimoriadne významná tematika a podrobne sa o nej diskutuje v globálnom rámci. Existuje až neprehľadný počet seminárov, konferencií a publikácií. Problematikou sa zaoberajú ekonómovia a rad iných vedných disciplín a je aj predmetom politických diskusií a rozhodnutí na fórach najvyššej úrovne a v decíznej sfére na úrovni štátov alebo iných politicko-ekonomických a štátnych zoskupení. V tejto kapitole knihy Podnik a podnikanie, zameranej na učenie a rast, zvlášť zaujali publikácie významných úvah, štúdiá a výsledkov domácej vedeckej aktivity, riešiacich túto závažnú celospoločenskú problematiku. Uvedené tézy čerpajú z prístupnej odbornej literatúry a odvolávajú sa predovšetkým na pramene dotýkajúce sa aj problematiky žien v reálnej domácej situácii súčasného obdobia. Týmto otázkami sa napríklad podrobne zaoberal seminár, na základe ktorého vyšla publikácia Trh a moc. Vydalo ju Záujmové združenie žien ASPEKT a podporilo aj zastúpenie nadácie Heinrich Böll Stiftung vo Varšave. Autorky a autor štúdií: Jarmila Filadelfiová, Daniel Gerbery, Gabriele Michalitsch, Oľga Pietruchová, Anna Zachorowska-Mazurkiewicz, Bratislava 2010.

Delba práce medzi ženami a mužmi

Delba práce medzi ženami a mužmi je historicky konštruovanou skutočnosťou, ktorá odráža i formuje podobu rodovej zmluvy dominujúcej v spoločnosti.¹⁶ V súčasnosti dominuje vo vrcholových orgánoch podnikov jedno pohlavie: 85 % nevykonných a 91,1 % výkonných členov vrcholových orgánov sú muži, zatiaľ čo žien je 15 % nevykonných a 8,9 % výkonných členov vrcholových orgánov.

Európska komisia prijala opatrenie na odstránenie tzv. skleneného stropu, ktorý nadaným ženám stále bráni v dosahovaní vrcholových pozícií v najväčších podnikoch Európy. Komisia navrhla legislatívu, ktorej cieľom je dosiahnuť 40 % účasť nedostatočne zastúpeného pohlavia medzi nevykonnými pracovníkmi vo vrcholových orgánoch verejne kótovaných spoločností s výnimkou malých a stredných podnikov. Od roku 2003 sa zaznamenal priemerný nárast počtu žien zastúpených vo vrcholových orgánoch podnikov len o 0,6 percentuálneho bodu.¹⁷

Vedecký prístup k rodovej rozdielnosti

Moderná doba a fenomén úspešnosti v povolani sa stali zdrojom pochybností o poslaní ženy v spoločnosti a jej pôsobenia v rozličných povolaniach, osobitne v riadiacich pozíciách.¹⁸ Z hľadiska tvorby spoločenských zdrojov sa na jednej strane ignorovala skutočnosť, že ženy svojou neplatenou produkciou služieb a hodnôt podporujú status iných členov domácnosti (mužov – otcov) a na druhej strane, výsledkom boli často obmedzené možnosti podieľať sa na benefitoch sociálno-politických intervencií pre určité skupiny, u ktorých vznikali len nároky odvodené od pracovného statusu a pracovnej histórie živiteľa domácnosti. Tvrdia to *Daly, Sainsbury, Knijn – Ostner* a ďalší.¹⁹ Do popredia sa teda dostal dovtedy prehladaný fakt, že jednotlivé programy sociálneho štátu majú rôzny dosah na mužov a ženy, a to nie z dôvodu priamej/konkrétnej diskriminácie, ale ako výsledok špecifickej kultúrnej konštrukcie konceptu a praxe v oblasti starostlivosti.²⁰ Napríklad *Sainsbury* nanovo akcentuje, že „neviditeľná“ produktívna činnosť sa tak stala viditeľnou súčasťou uvažovania o sociálno-ekonomických procesoch. Oblasť starostlivosti sa, samozrejme, analyzovala aj v iných kontextoch.

Do centra pozornosti sa dostal samotný pojem starostlivosti a otázky, čo všetko starostlivosť vlastne reprezentuje a v čom sa odlišujú rôzne prístupy ku konceptualizácii starostlivosti. Inšpiratívnu analýzu ponúka *Thomasová*,²¹ ktorá sa vo svojej štúdií kriticky stavia k spôsobom,

¹⁶ http://archiv.aspekt.sk/download/Rodova_perspektiva_v_ekonomii_web.pdf.

¹⁷ <http://www.sme.sk/c/3280736/daniela-ostatnikova-muzom-a-zenam-uz-nejde-o-spolocne-dobro.html#ixzz2GhGSC39h>.

¹⁸ A tu je namieste otázka, či ženy skutočne túžia po pracovných výsledkoch rovnajúcim sa predstave a kritériám mužov aspirujúcich na kariéru a úspech. Profesorka Daniela Ostatníková, členka Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu, matka troch dnes už dospelých detí sa vyjadruje jednoznačne. „A o čom je život? Máme si všetci ako stádo povedať – musíme byť úspešní? Tí, čo na to majú, napredujú, ale tí ostatní sú potom frustrovaní a skáču z kviet. Tak aspoň neformálne, že to je to najlepšie, čo môže byť! Keď naše deti budú dobre geneticky vybavené a budú mať rozum aj srdce na správnom mieste, až vtedy môžeme byť naozaj šťastní, lebo sú našou budúcnosťou. Dnes sa ma najčastejšie pýtajú – kde robíš? Koľko zarabáš? Napreduješ? Ale nikto sa neopýta, aká som matka a manželka, lebo to už nie je populárne. Hodnota rodiny pre našich produktívnych súčasníkov akoby už nie je zaujímavá. Možno sa stane znovu modernou, keď začneme vymierať. Asi by sme mali o tom prestať toľko uvažovať. Keby sme sa riadili svojou prirodzenosťou, nebránili by sme sa mať deti a boli by sme šťastnejší. No teraz to už nedokážeme, lebo za šťastie považujeme úspech. Kladieme dôraz na niečo, čo nie je v živote najdôležitejšie. A prideme na to spravidla až na sklonku života.“

¹⁹ Na mienkotvorných autorov *Daly, M.*: The Gender Division of Welfare: The Impact of the British and German Welfare States. Cambridge, Cambridge University Press 1992. *Sainsbury, D.*: Gendering Welfare States. Londýn, Sage Publications 1994. *Knijn, T. – Ostner, I.*: Commodification and De-commodification. In: *Hobson, B. – Lewis, J. – Siim, B.* (eds.): Contested Concepts in Gender and Social Policies. Northampton, Edward Elgar 2004, s. 141 – 169. a ďalších sa odvoláva *Gabriele Michalitschová* v publikácii *Trh a moc*.

²⁰ *Sainsbury, D.*: Gender, Equality and Welfare States. Cambridge, Cambridge University Press 1996.

²¹ *Thomas, C.*: De-constructing Concepts of Care. *Sociology*, roč. 27, č. 4, 1993, s. 649 – 669.

akým sa v sociologických a – vo všeobecnosti – v spoločenskovedných výskumoch používa pojem starostlivosť. Podľa nej sa význam starostlivosti zvyčajne chápe ako daný, neproblematizuje sa, neskúmajú sa jeho potenciálne obsahy.

Navyše, tento pojem sa často používa „totalizujúcim“ spôsobom – ako keby reprezentoval, resp. zahŕňal všetky druhy aktivít, hoci v skutočnosti ide len o parciálne reprezentácie alebo segmenty. Jedným z rizík fragmentárnych prístupov k starostlivosti, ktoré majú univerzálne nároky je, že môžu zastierať dôležité skutočnosti, napríklad existujúcu deľbu práce, a tým bránia aj ich porozumeniu.²²

Na základe analýzy teoretickej a empirickej literatúry Thomasová identifikovala sedem dimenzií starostlivosti, ktoré sú podľa nej spoločné pre všetky koncepty (tieto dimenzie možno odlišiť analyticky, v realite sú vzájomne previazané). Starostlivosť sa tu chápe ako interpersonálny vzťah, ktorý sa môže zakladať na rôznych väzbách (ako príbuzenstvo, priateľstvo, ekonomický kontrakt), pričom autorka dáva do pozornosti skutočnosť, že pri rôznych konceptoch starostlivosti sa berú do úvahy (implicitne alebo explicitne) rôzne sociálne identity účastníkov tohto vzťahu. Autorka tiež ukazuje, že konceptualizácie môžu vychádzať z rôzneho chápania povahy starostlivosti (ako napríklad výrazu emócií alebo práce) a jej sociálneho ukotvenia (v domácnosti či vo verejnej sfére), inštitucionálneho rámca, v ktorom sa starostlivosť poskytuje (v zmysle fyzického ukotvenia starostlivosti) či z odlišného chápania ekonomického charakteru vzťahu (ako platenej, resp. neplatenej práce).

Rozdiely medzi mužmi a ženami

Znalosti o genofondoch človeka sú taktiež dôležité, pokiaľ ide o argumentáciu v rámci dlhodobo diskutovanej otázky rozdielov medzi mužmi a ženami a tým aj spôsobilosti na vykonávanie účelovo orientovanej práce v podnikoch a iných vysoko organizovaných ustanovizniach. „Nemali by sme ignorovať fakt, že práca ženy a práca muža v rovnakom veku a v rovnakej oblasti nikdy nebude rovnaká, tvrdí *Ostatníková*, lebo žena má úplne iné vnímanie okolitého sveta, inak ho spracováva, inak na ňu pôsobí ako na jej spolupracovníka, ktorý má mužské bunky.“²³ Ako nezmeniteľný fakt nanovo prízvukuje *Ostatníková*: „muži v dospelosti prevážia nad ženou svojou silou či rozumovým vrcholom, ktorý dokážu dosiahnuť, lebo ich úlohou je priniesť inováciu do genofondu. Muž je ten, čo sa nebojí, je progresívny, vie sa presadiť, a často disponuje aj nápaditejšou invenciou ako žena. V mladom veku nepotrebuje, aby sa oňho žena vyslovene starala. Je samostatný. V starobe chradne na duchu aj na tele viac ako žena a stáva sa z neho veľmi závislá bytosť.“ Všeobecne však platí, pokračuje *Ostatníková*, „že muži a ženy nemajú rovnaké hladiny hormónov, ktoré určujú napríklad i to, že muži bývajú agresívnejší, cieľavedomejší, dokážu odlišovať citovú oblasť od rozumovej, no a ženský mozog pracuje tak, akoby spájal obidva aspekty dokopy. Ženy zas dokážu myslieť na viac vecí v jednom okamihu a aj ich naraz robiť, ale nevedia sa zacieliť na jediný problém tak konkrétne, ako muži.“²⁴

Poslanie ženy a pracovná výkonnosť

Doteraz uvedené argumenty a ich uplatňovanie v praktickom živote, ako aj porovnanie vývoja vo vlastnej krajine s vývojom vo svete, nastoľujú vždy nové otáz-

²² Tamže.

²³ <http://www.sme.sk/c/3280736/daniela-ostatnikova-muzom-a-zenam-uz-nejde-o-spolocne-dobro.html#ixzz2GhHDFc3C>.

²⁴ Tamže.

ky, napríklad materstvo, čo v rámci pracovnej kariéry ženy zohráva významnú úlohu. K tejto otázke sa jednoznačne vyjadruje *Ostatníková*: „Priemerná žena má v sebe zabudovanú spôsobilosť a chuť stať sa matkou. Niektoré to dokážu potlačiť, ale ako lekárka neverím, že to na nich nepríde. Prežívajú bezsenné noci, musia na to myslieť, aj keď nechcú. A je to silnejšie ako nejaké kognitívne myslenie, ktoré hovorí – ale čo, veď sa mám dobre, nič mi nechýba. Keď tento pud potláčajú 10 – 15 rokov, potom sa už ani neovládajú – tak veľmi sa chcú stať matkami, že by za to dali celý majetok. Je to ich najvnútornejšie cítenie, nemôžu za to. Biologická príčina tu jednoducho je – pud nemožno potlačiť, preto potom často vznikajú depresie a neurózy.

Nepostačí eufemisticky formulované sebakpresvedčanie, o tom, že už ženy nepotrebnú rodiny, deti, že ženám stačí kariéra, lebo ženy majú svoj tikajúci program,“ uzatvára *Ostatníková*.²⁵

Kapitál a mužskosť

V spoločenskom vedomí je zakotvený model nepripúšťajúci pochybnosti o tom, že kapitál a mužskosť patria neoddeliteľne k sebe a určujú oblasť toho, čo je „ekonomické“. Pritom sa aj práca definuje v závislosti od procesov zhodnocovania kapitálu. Ako už bolo uvedené v predchádzajúcich konštatovaniach, práca vykonávaná mimo trhu a neplatená práca v súlade s logikou spolupatričnosti kapitálu a mužskosti, sa neuznáva ako práca. Na odborných konferenciách sa neustále opakuje interpretácia práce a jej prisudzovanie opisovaným postojom. Ide vlastne o oddeľovanie aktivít sprostredkovaných trhom (platených, spoločensky uznávaných ako práca) a spojených s mužskosťou na jednej strane, a aktivít, ktoré nie sú sprostredkované trhom. Sú „súkromné“, neplatené, spoločensky sotva uznávané ako práca a spojené so ženskosťou na druhej strane. K tomu *Michalitschová*²⁶ dodáva, že tradičné rodovo špecifické prisudzovanie neplatenej práce súvisiacej so starostlivosťou ešte vždy tvorí rozhodujúci základ ekonomických rodových hierarchií, vzťahujúci sa na toto rozlišovanie práce: Podľa Európskej komisie ženy vykonávajú okolo 80 % neplatenej práce v domácnosti, pri výchove detí, pri starostlivosti o druhých. Aj zamestnané ženy v Európskej únii trávajú priemerne 25,5 hodín (na Slovensku: 26,6) týždenne neplatenou prácou v domácnosti, naproti tomu muži len 7,8 hodín.²⁷

Príjmy žien z platenej práce

No nie je to len dôsledok tradície. Keďže príjmy žien z platenej práce sú vo všeobecnosti výrazne nižšie než príjmy mužov, javí sa tradičná delba práce z hľadiska jednotlivkej domácnosti ako vonkoncom racionálna. V dôsledku nižších zárobkov – a menších možností kariérneho postupu – sa z ekonomického hľadiska zdá správne, že prevažne ženy prerušujú prácu z dôvodu starostlivosti o deti alebo z dôvodu opatery rodinných príslušníkov alebo ju aspoň obmedzujú. Na základe práce v domácnosti, ktorá sa ženám prisudzuje, nie sú potom ženy na rozdiel od mužov kontinuálne a výlučne k dispozícii, mobilitu a flexibilitu žien obmedzuje práca v rodine, ktorú musia vykonávať. V konečnom dôsledku sa rodová delba práce v súkromnej sfére a rodové rozdiely na trhu práce vzájomne podporujú.

²⁵ <http://www.sme.sk/c/3280736/daniela-ostatnikova-muzom-a-zenam-uz-nejde-o-spolocne-dobro.html#ixzz2GhHDF3C>.

²⁶ <http://www.euractiv.sk/socialna-politika/clanok/experti-zeny-budu-niest-coraz-vacsie-bremeno-014982>.

²⁷ Europäische Kommission, 2009, s. 33.

Napriek tomu, že históriu ekonomického myslenia charakterizuje „strategické mlčanie“, v súvislosti s rodovými vzťahmi a feministickou ekonómiou sa podľa *Bakkerovej*²⁸ táto problematika stáva osobitnou oblasťou výskumu. Uvádza, že už prvé ženské hnutie nebojovalo len o volebné právo a práva týkajúce sa manželstva, ale aj o ekonomické práva, ekonomickú nezávislosť žien, rodovo špecifické prisudzovanie práce a jej rodovo špecifické odmeňovanie.

Rodové vzťahy sú mocenskými vzťahmi. Prelínajú sa celou spoločnosťou, sú zasadené do ekonómie a ekonómia ich reprodukuje. Rod sa pritom chápe ako sociálna konštrukcia ukotvená v politicko-ekonomickom štruktúrnom kontexte. V tomto zmysle používanie pojmov ženy a muži, vždy vo význame prisudzovania úloh, zodpovedá ich aktuálne dominantnej forme konštrukcie. Prístup žien ku kapitálu je problematický, pretože na celom svete a aj v Európe je majetok mimoriadne nerovným dielom rozdelený medzi ženy a mužov, a to podstatne nerovnejšie než príjem. *Bakkerová* zároveň podotýka, že štatistické údaje o rodovo špecifickom rozdelení majetku a kapitálu takmer neexistujú, podľa odhadov disponujú však ženy v Európe menej ako 5 % kapitálu, čo je dôsledok tradície dedenia výhradne mužmi. Hoci počet podnikateľiek v posledných desaťročiach výrazne stúpol, zostáva ich kapitálové vybavenie zanedbateľné, keďže zväčša ide o malé podniky a podnikateľky bez zamestnancov. *Bakkerová* v spomenutej publikácii citovanej *Michalitschovou*, predkladá na zamyslenie skutočnosť, že základná štruktúra kapitalistickej ekonomiky je do veľkej miery definovaná cez rod.

Ústredná otázka zrovnoprávnenia práce a adekvátnej odmeny za rovnaký pracovný výkon a rovnaké hodnotenie mužov a žien v pracovnej činnosti je v praktických podmienkach vo všeobecnosti stále nedostačujúca.

Odbory

Hlavne vo veľkých podnikoch si zamestnanci zakladajú odborárske organizácie. Ich zmyslom je hájiť záujem zamestnancov a presadzovať záujmy zamestnancov. Odbory vznikli z potreby námezdne pracujúcich mať svoju organizáciu zameranú nie na boj o politickú moc, ale na zlepšenie podmienok práce a predaja pracovnej sily. Súčasne však vznikli aj z poznania, že ako jednotlivci nič nezmôžu pri presadzovaní svojich záujmov voči silnejším zamestnávateľom či štátu. Hoci vznikli s cieľom presadzovať záujmy ľudí, predovšetkým mzdové, pracovné a sociálne, od prvopočiatkov svojej existencie vystupovali aj za rozširovanie demokratických práv a slobôd. Vždy pôsobili svojou početnosťou a organizovanosťou.

Jedným z prostriedkov presadzovania záujmov zamestnancov je štrajk. Spravidla mu však predchádzajú vyjednávania predstaviteľov odborov so zamestnávateľmi. Dokumentom uzatvorených dohôd je kolektívna zmluva. Obsahuje napríklad stanovenie minimálnej mzdy, nárok na dovolenku, na zabezpečenie ochrany pri práci, na ďalšie sociálne požiadavky, požiadavky vzdelávania, rekvifikácie a otázky prepúšťania ľudí z práce.

Závažnú zložku dohôd tvoria požiadavky týkajúce sa rekvifikácie, ktoré spôsobuje vplyv nástupu nových technológií. Zamestnania s prevahou fyzickej práce ustupujú na úkor zamestnaní s prevahou duševnej práce. Táto skutočnosť vytvára takmer neriešiteľnú asymetriu. Vo svete je vysoká nezamestnanosť, napriek tomu podniky neustále naliehavo zápasia s nedostatkom vysokokvalifikovaných odborníkov a špecialistov na pracovné pozície. Je tu veľký nesúlad požiadaviek a možností. Súčasný trend v štruktúre zamestnanosti je zmena manuálnej práce na intelektuálnu činnosť. Niektoré druhy manuálnej práce stratili v súčasnosti opod-

²⁸ Bakker, I. (ed.): *The Strategic Silence. Gender and Economic Policy*. London, Zed Books 1994.

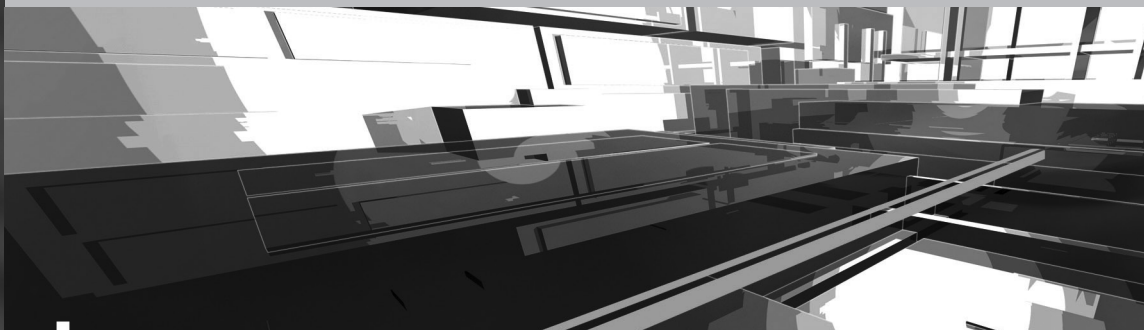
statnenie a ľudia, ktorí boli kvalifikovaní sa musia rekvafikovať. Tento proces intelektualizácie pracovnej činnosti je neľahkou úlohou, pretože vo vzťahu k časovej perspektíve sa nedá významnejším spôsobom urýchľovať. Edukatívna efektivita zaostáva. Súbežnosť technologického vývoja sa nezhoduje s edukačnými procesmi. Na zmenu danej situácie nepostačuje absolútium určitého typu vzdelania, ani certifikáty či diplomy. Je potrebná skutočná pracovná spôsobilosť a schopnosť vyrovnávať sa s veľkou zodpovednosťou a mimoriadnymi požiadavkami na termíny ukončenia náročných pracovných úloh.

Táto situácia má objektívny základ, nezaobíde sa však bez napätí a zložitostí pri vyjednávaní odborov so zamestnávateľmi.



11. kapitola

Nová koncepcia riadenia ľudí založená na riadení pracovného výkonu a ich využitie v produkčnej praxi



- *Nová koncepcia zvyšovania výkonnosti podniku sa opiera o evolučné princípy umožňujúce zaviesť samo organizujúcu dynamiku podniku a vytvoriť vyzretú organizačnú podobu, ktorá zabezpečí dlhodobú produkciu a plne zodpovedné konanie vo vzťahu k zachovaniu existencie podniku vo svete zrýchľujúcej sa turbulencie. Evolučné princípy si vyžadujú učenie podnikov a rozvíjajú inovatívne samotvorivé potenciály, ktoré sú v komplexných systémoch imanentné a potenciálne umožňujú zvyšovanie výkonnosti predurčujúce prosperitu podniku. Evolučné riadenie prispôsobuje kultúru podniku súčasnému svetu a umožňuje vedeniu podniku úspešne zvládnuť turbulencie a prekvapenia, ktoré prichádzajú z predovšetkým z vonkajšieho okolia.*

Definovanie žiaduceho pracovného výkonu vychádza z evolučných princípov, ktoré sú nemenné. Ich porušenie zákonite smeruje k úpadku. Prax ukazuje, že v období spoločenskej tenzie sice ľudia vnímajú hrozbu straty zamestnania z dôvodu rastu nezamestnanosti, zdvíha sa vlna odporu proti zaužívaným pravidlám a často i proti logike spravovania vecí, vrátane nevyhnutnosti nachádzať prijateľné spôsoby regulácie a to až na kritickú úroveň dočasných a nevyhnutných opatrení na zachovanie podniku, jeho prežitie, regulácie zabraňujúcej nielen úpadku a strate konkurenčnej spôsobilosti, ale totálnemu krachu. Práve v kritickom období sa prejavia viac ako inokedy vnútorné pohnútky prenesené do masovo presadzovaných tém o slobode a spravodlivosti, rastú tendencie „vydobýjania“ si svojich práv a nastolovania rezolútnych požiadaviek bez ohľadu na reálnu možnosť ich splnenia. Každopádne sa prejaví túžba človeka po slobodnom rozhodovaní, rastie presvedčenie o možnosti nastolenia spravodlivosti

účasťou zamestnancov na riadení podniku a na rozhodovaní o zásadných veciach spätých s riadením podniku.

Z pohľadu teórie, ale i riadiacich skúseností, je takýto prístup k riadeniu výkonovo defraudatívny, názorovo antagonistický, v skutočnosti degradujúci postup náladového konania s rastom entropie, zničujúci racionálne na znalostnej báze postupne utvárané a zdokonaľujúce sa systémy riadenia veľkých produkčných celkov.

Na riadenie pracovného výkonu je preto nevyhnutné nájsť spôsoby smerujúce k obnove a rastu a včas predísť včleneniu zničujúcich kontroverzií do riadiacich procesov. Napriek spoločenským vývojovým zmenám je nevyhnutné nachádzať únosné metódy nasmerované k riešeniu zvyšovania výkonnosti s perspektívou rozvoja, založeného na spolupráci v širokom rámci a v zhode s uznávanými podnikovými hodnotami. Predovšetkým je potrebné zvážiť efektivitu doterajšieho spôsobu riadenia celého podnikateľského procesu a proces riadenia pracovného výkonu s využitím nových možností, ako napríklad coaching, counselling a iné. Dôležitá je spätná väzba, denné sledovanie pracovného výkonu, ale aj interpersonálna komunikácia a povzbudzovanie ľudí k rozvoju. Manažéri si musia pravidelne klásť perspektívne ciele, otázky, hľadať na ne odpovede a v praktickom živote ich naplňovať. Viest' ľudí k zvyšovaniu výkonnosti, vysvetľovať zmeny okolností, vzájomnú podmienenosť pracovného výkonu a odmeny za prácu. Urobiť maximum, aby aj jednotlivci pochopili nevyhnutnosť uspieť v konkurenčnom prostredí a tak si zachovať svoju existenčnú základňu.

Globálna orientácia správania

V psychológii práce sa na osobnosť nazerá z hľadiska psychickej regulácie pracovných činností a systémových dôsledkov ich mnohoúrovňovej integrácie. Štikar a Hoskovec podčiarkujú dôležitosť toho, aby sa pozornosť sústreďovala hlavne na praktické použitie výskumných výsledkov v pracovnej činnosti, ako aj na vzťahy tejto činnosti k psychickým vlastnostiam, stavom a procesom, ktoré na jednej strane činnosť umožňujú a na druhej strane ich práca zároveň utvára a modifikuje.²⁹

²⁹ Štikar, J. – Hoskovec, J.: Ohľadnutí za vývojem českej psychologie práce a organizace. Psychologie v ekonomické praxi. roč. 35, č. 3 – 4., 2000, s.1 – 10.

Podmienky verzus požiadavky v súvislosti s pracovnou výkonnosťou

Pokiaľ ide o stanovenie požadovaných pracovných výkonov v súvislosti s určitou konkrétnou prácou, treba sa vyrovnat' s rozpornými postojmi a očakávaniami pracovníkov. Kde je hranica požiadaviek na odvedený výkon, ktorého prekročenie je neprístožné, degraduje osobnosť človeka a stavia ho do polohy nádenníka, skôr mechanického vykonávateľa, otroka modernej doby? Kde je pri požadovaní pracovného výkonu hranica primeranosti vo vzťahu k danostiam človeka, obnove jeho pracovnej výkonnosti? Je to dilema súvisiaca nielen s nevyhnutnosťou podávať vysoké výkony z hľadiska odolávania konkurencii, ale aj objektívneho odhadu možností, podmienok a napokon aj ochoty pracovníka podrobiť sa tvrdému pracovnému režimu. Nie náhodou sa už dnes uzatvárajú s pracovníkmi pracovné kontrakty, či psychologické zmluvy.

Napriek tomu, že sa požaduje vysoká úroveň kultúry práce a rastie i sebauvedomenie pracovníkov, naďalej sa za výkonnosť považuje maximálne dosiahnuteľný výkon, prípadne ideálny požadovaný výkon. Vychádza sa z toho, že pri plnení pracovných úloh človek spravidla uplatňuje len určitú časť svojej potenciálnej výkonnosti. Zostávajúca výkonová rezerva, nevyužitý pracovný potenciál alebo potrebná rezerva je nevyhnutná na regeneráciu potrebnej pracovnej kondície. Výkonnosť človeka ovplyvňujú i ďalšie faktory, ktoré možno rozčleniť na subjektívne a objektívne podmienky výkonnosti.

Subjektívne podmienky výkonnosti

Subjektívne podmienky výkonnosti sú dané aj genetickou výbavou človeka, jeho vrodennými schopnosťami, určitými vlastnosťami a danosťami, ktoré sa postupne rozvíjajú. Tieto vlastnosti a rozvinuté schopnosti môžu byť telesného alebo duševného charakteru. Ich vecným posúdením sa môže stanoviť osobná spôsobilosť človeka na určitý pracovný výkon. Možno určiť, ktoré osobné vlastnosti a schopnosti človeka uľahčujú výkon človeka a ktoré ovplyvňujú jeho výkon negatívne.

Primárne sa získavajú vlastnosti a schopnosti človeka na prácu prostredníctvom výchovy a vzdelávania. Človek si postupne vytvára svoj hodnotový systém, ktorý ovplyvňuje jeho motiváciu k pracovnému výkonu. Ďalšou dôležitou schopnosťou je jeho kvalifikovanosť, čiže profesionálna pripravenosť. Svoju rolu zohráva aj situačná záťaž, tzn. nevyhnutnosť vynaloženia určitých telesných či duševných síl človeka. Pri situačnej záťaži je dôležité aj sústredenie sa na výkon.

Objektívne podmienky výkonnosti

Vonkajšie okolnosti, za ktorých pracovný výkon prebieha, sú faktory, ktoré nesúvisia so samotným zamestnancom a nedokáže ich ovplyvniť. Medzi ne patria: **1.** technické a technologické faktory (vybavenie, zariadenie, pracovné pomôcky a materiál do značnej miery ovplyvňujú kvalitu vykonanej práce i úroveň pracovného výkonu). **2.** organizačné zabezpečenie (okrem vzťahov nadriadenosti a podriadenosti rieši aj spoluprácu s ostatnými spolupracovníkmi, režim práce a prestávok i využitie pracovnej doby. Na jeho efektívne fungovanie je dôležité stanoviť jasné pravidlá a metódy riadenia pracovného procesu, kontroly i zabezpečenie informačných tokov v podniku). **3.** pracovné prostredie (z tohto hľadiska je dôležité usporiadanie pracoviska, teplota, hluk, osvetlenie a pod.).

Vzťah osobnosti a motivácie

V kontexte vzťahu osobnosť – motivácia môžeme motiváciu k výkonu definovať ako globálnu orientáciu správania, na ktorej sa podieľajú, ako uvádzajú *Schuler a Prochaska*,³⁰ rôznorodé aspekty osobnosti. Najmä v posledných rokoch vzrástol záujem o osobnosť, ktorú napríklad *Barrick a Mount* chápu ako indikátor výkonových kritérií.³¹

Vzťah medzi osobnosťou a výkonovou motiváciou

Vo výskumných štúdiách sa vzťah medzi osobnosťou a výkonovou motiváciou obvykle skúma z pohľadu určitého kritéria (napríklad školského výkonu). *Pašková*³² skúmala vzťah medzi výkonovou motiváciou a osobnostnými charakteristikami z hľadiska pohlavia. Najmarkantnejšie rozdiely zistila v škále dôvera v úspech, kde muži skórovali podstatne vyššie. Toto potvrdili aj predchádzajúce výskumy *Řehulkovej a Oseckej*³³ ktoré zistili väčšiu orientáciu na ego a sebavedomie u mužov. Ďalším zistením bol aj rozdiel v škále súťaživosť, v prípade ktorého opäť muži skórovali vyššie, čo znamená, že muži kladú väčší dôraz na porovnávanie s ostatnými a chápu súťaž ako motivačný stimul na ďalšie zlepšovanie. *Caspi, Roberts a Shiner*³⁴ vytvorili zoznam procesov, ktoré môžu vysvetliť vzťah medzi osobnosťou a výkonom v školskom a pracovnom kontexte: **1.** vzťahy medzi osobnosťou a výkonom môžu reflektovať efekt príťažlivosti, pomocou ktorého si jednotlivci aktívne vyberajú prostredie súhlasiace s ich osobnosťou a **2.** osobnosť môže byť zapojená v procese výberu tém (subjektov) do výkonových situácií. *Steinmayr a Spinath*³⁵ tvrdia, že vzťahy medzi Big Five a školským výkonom sú do značnej miery nekonzistentné: niektoré štúdie potvrdzujú pozitívne vzťahy medzi otvorenosťou voči skúsenosti, prívetivosťou, extroverziou a školským výkonom a negatívne vzťahy zahrňujúce neuroticizmus. Iné štúdie tieto výsledky nepotvrdili, a dokonca ich vyvracajú (týkajúce sa extroverzie: *Bratko, Chamorro-Premuzic a Saks*,³⁶ týkajúce sa neuroticizmu: *Hair a Graziano*,³⁷ týkajúce sa extroverzie, otvorenosti voči skúsenosti a príjemnosti: *Wolfe a Johnson*. Viac-menej konzistentný dôkaz pozitívnej korelácie so školským výkonom sa objavil iba v prípade faktora svedomitosti. Pozitívny vplyv svedomitosti na školskú úspešnosť a pracovnú výkonnosť potvrdzuje aj *Ruisel*³⁸. Vzťah medzi osobnosťou a výkonom môže byť ovplyvnený procesom opotrebenia, počas ktorého subjekty starnú (alebo prestávajú fungovať) vplyvom nesúladu medzi osobnosťou a prostredím. Osobnosť a výkon môžu priamo súvisieť, keď sa kritéria výkonu a osobnostné konštrukty prekrývajú, t. j. keď určité správanie ako ukazovateľ konkrétneho osobnostného rysu je zároveň častou úspešného výkonu.

³⁰ Schuler, H. – Prochaska, M.: LMI – Dotazník motivace k výkonu. 2. vyd. Praha, Testcentrum 2011.

³¹ Barrick, M. R. – Mount, M.K.: The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, roč. 44, č. 1, 1991, s. 1 – 26.

³² Pašková, L.: Výkonová motivácia. Banská Bystrica, Občianske združenie PEDAGÓG 2008.

³³ Řehulková, O. – Osecká, L.: Výkonová motivace ve škole: rozdíly mezi hochy a dívkami. *Psychológia a patopsychológia dieťaťa*, roč. 32, 1997.

³⁴ Caspi, A. – Shiner R. L.: Personality Development: Stability and Changes. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 2005, s. 453 – 484.

³⁵ Steinmayr, R. – Spinath, B.: Sex differences in school achievement: what are the roles of personality and achievement motivation? *European Journal of Personality*, roč. 22, č. 3, 2008, s. 185 – 209.

³⁶ Bratko, D. – Chamorro-Premuzic, T. – Saks, Z.: Personality and School Performance: Incremental Validity of Self- and Peer-Ratings over Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 41, 2006, s. 131 – 142.

³⁷ Hair, E. C. – Graziano, W. G.: Self-Esteem, Personality and Achievement in High School: A Prospective Longitudinal Study in Texas. *Journal of Personality*, roč. 71, č. 6, 2003, s. 971 – 994.

³⁸ Ruisel, I.: (ed.) Kapitoly z psychológie osobnosti. Bratislava, VEDA 2000.

Vzťah osobnostných premenných a motivácie k výkonu

Vnútny svet osobnosti konkrétneho jedinca sa navonok prejavuje vo forme správania. Nakonečný píše, že motivácia v tejto súvislosti predstavuje „dynamický a direktívny aspekt správania“.³⁹ Nadväzne Pašková potvrdzuje, že „vytvára aktívne možnosti na úrovni osobnosti pre zapojenie sa do rozmanitých činností“.⁴⁰

Uvedené citácie vystihujú skutočnosť, že motivácia vychádza z individuálnych potrieb prejavujúcich sa v konkrétnych motívoch na činnosť. Motivácia vlastne zabezpečuje aktiváciu organizmu jedinca a zároveň výberovosť jeho správania. Ďalej je zrejme, že v pracovnom prostredí je dôležité nielen pracovať ale aj orientovať svoje pracovné správanie na dosiahnutie stanoveného cieľa. Hlavný dôraz sa kladie práve na výkonové aspekty pracovného správania.

Výkonová motivácia vo vysoko konkurenčnom prostredí je významnou oblasťou skúmania. Okrem uvedených sa problematikou zaoberali významní autori ako Ruiselová,⁴¹ Cury, Da Fonseca, Elliot, Moller, Barrick, Mount a Strauss.⁴² Ďalej to boli Ones, Viswesvaran a Dilchert,⁴³ ale aj Kanfer,⁴⁴ Elliot a Thrash.⁴⁵ Množstvo odborných článkov a publikácií ponúka priestor názorovej konfrontácii a odbornej kritike. Uvedieme iba niektoré. Ruiselová napríklad ciele rozdeľuje do dvoch skupín 1. ciele učenia, 2. výkonové ciele. Na základe týchto myšlienok sa vytvára tzv. sociálno-kognitívny model motivácie.

Cury, Elliot, Da Fonseca a Moller⁴⁶ zistili, že obchodní zástupcovia s vysokou mierou svedomitosti si stanovujú správne výkonové ciele a sú na ne viac viazaní pri svojom výkone. Opisujú to Ones, Viswesvaran a Dilchert.⁴⁷ Iní autori, ako napríklad Cassidy a Lynn⁴⁸ generalizujú, že individuálne rozdiely vo výkonovej motivácii sú priamo závislé od individuálnych rozdielov stanovených cieľov. Na Dweckovej model nadviazali Elliot a Thrash,⁴⁹ ktorí skúmali úlohu dvoch dimenzií výkonovej motivácie v rámci konceptu „Approach – Avoidance Motivation“, teda snahy o priblíženie a vyhýbanie. „Approach Motivation“ sa charakterizuje aktiváciou správania na základe pozitívneho podnetu alebo smerovanie správania k tomuto podnetu. Týmto podnetom môžu byť napríklad objekty, príležitosti, možnosti. „Avoidance Motivation“ (motivácia k vyhýbaniu) sa naopak viaže na negatívny podnet, pričom správanie smeruje od tohto podnetu. Autori predpokladajú, že rozdelenie motivácie na priblíženie a vyhýbanie je podstatné pri skúmaní správania, emócií a kognície. Túto dichotómiu vnímajú ako objektív, prostredníctvom ktorého nahliadali na celú štruktúru osobnosti.

³⁹ Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia 2009.

⁴⁰ Pašková, L.: Výkonová motivácia. Banská Bystrica, Občianske združenie PEDAGÓG 2008.

⁴¹ Ruiselová, Z. a kol.: Štýly zvládania záťaže a osobnosť. Bratislava, Slovak Academic Press 2006.

⁴² Ones, D. – Viswesvaran, S.: Personality at Work: Criterion-Focused Occupational Personality Scales Used in Personnel Selection. In: Brent, W. R. – Hogan, R. (Ed.): Personality Psychology in the Workplace. Decade of Behavior. Washington, American Psychological Association 2001.

⁴³ Kanfer, R.: Work motivation: Advancing Theory and Impact. Industrial and Organizational Psychology, roč. 2, č. 1, 2009, s. 118 – 127.

⁴⁴ Elliot, A. J. – Thrash, T. M.: Achievement Goals and the Hierarchical Model of Achievement. Motivation. Educational Psychology Review, 12, 2001, s. 139 – 156.

⁴⁵ Ruiselová, Z. a kol.: Štýly zvládania záťaže a osobnosť. Bratislava, Slovak Academic Press 2006.

⁴⁶ Cury, F. – Elliot, A. J. – Da Fonseca, D. – Moller, C.: The Social-Cognitive Model of Achievement Motivation and the 2 x 2 Achievement Goal Framework. Journal of Personality and Social Psychology, roč. 90, č. 4, 2006, 666 – 679.

⁴⁷ Ones, D. – Viswesvaran, S.: Personality at Work: Criterion-Focused Occupational Personality Scales Used in Personnel Selection. In: Brent, W. R. – Hogan, R.: Personality Psychology in the Workplace. Decade of Behavior. Washington, American Psychological Association 2001.

⁴⁸ Cassidy, T. – Lynn, R.: A Multifactorial Approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure. Journal of Occupational Psychology, roč. 62, č. 4, 1989, s. 301 – 312.

⁴⁹ Elliot, A. J. – Thrash, T. M.: Achievement Goals and the Hierarchical Model of Achievement. Motivation. Educational Psychology Review, 12, 2001, s. 139 – 156.

Autori skúmali tieto dve tendencie u študentov a zistili, že na úspech orientovaní študenti (s vysokou motiváciou k priblíženiu) majú rovnaké schopnosti ako ostatní, ale za zdroj výkonu považujú práve zmysluplné ciele. Takéto ciele sa definujú ako vnútorné, uspokojujú zvedavosť jedinca alebo majú charakter výzvy. Študenti s vysokou motiváciou k vyhýbaniu definujú úspech z hľadiska dosahovania prekonávania ostatných (v zmysle „som úspešný pokiaľ som lepší ako druhí“), pričom v tomto procese sa často vystavujú nutnosti vyhnúť sa neúspechu, pretože úspech môžu dosiahnuť iba niektorí jedinci. Vyhnutie má v tomto prípade funkciu ochrany vlastného pocitu kompetentnosti a zabraňuje devalvácii ega.

Požiadavky a možnosti uplatnenia pracovníkov v pracovnom procese

Veľkým prínosom sú výskumy výkonovej motivácie a osobnosti. Pašková⁵⁰ v tejto súvislosti uvádzajú, že možnou príčinou nesúrodých vzťahov je to, že „motivácia k výkonu je niečo iné, v profesijnom kontexte viac relevantné, ako je Big Five“. Je tiež predpoklad, že motivácia k výkonu predstavuje niečo ako superfaktor, zlučujúci viaceré osobnostné charakteristiky.⁵¹

Model Big Five

Na skúmanie osobnosti vo vzťahu k rôznym oblastiam činnosti sa používa model Big Five. Model používa päť faktorov. Sú to: 1. svedomitosť, 2. extroverzia, 3. otvorenosť voči skúsenosti, 4. príjemnosť a 5. neuroticizmus.

Pomocou Big Five sa Komaraju a Karau zaoberali vzťahmi medzi osobnostnými črtami a akademickou motiváciou.⁵² Výsledky výskumu odhalili významné vzťahy medzi charakteristikami osobnosti a tromi základnými faktormi akademickú motivácie, ktorými sú angažovanie, snaha o výkon a vyhýbanie. Spomedzi nich bol faktor výkon najlepšie prepojený s osobnostnými faktormi svedomitosť, neuroticizmus a otvorenosť voči skúsenosti. Tieto výsledky naznačujú, že študenti, ktorí sú zodpovední a intelektuálne „zvedaví“, sa môžu viac orientovať na výkon, sú usilovní a súťaživí. Busato, Prins, Elshout a Hamaker⁵³ udávajú, že výkonová motivácia pozitívne koreluje s extroverziou a negatívne s impulzívnosťou a psychotizmom u študentov stredných škôl. Zistili, že svedomití a extrovertní študenti sa viac orientujú na výkon, zatiaľ čo študenti s vysokou mierou neuroticizmu a strachu zo zlyhania disponujú nízkou výkonovou motiváciou.

⁵⁰ Pašková, L.: Výkonová motivácia. Banská Bystrica, Občianske združenie PEDAGÓG 2008.

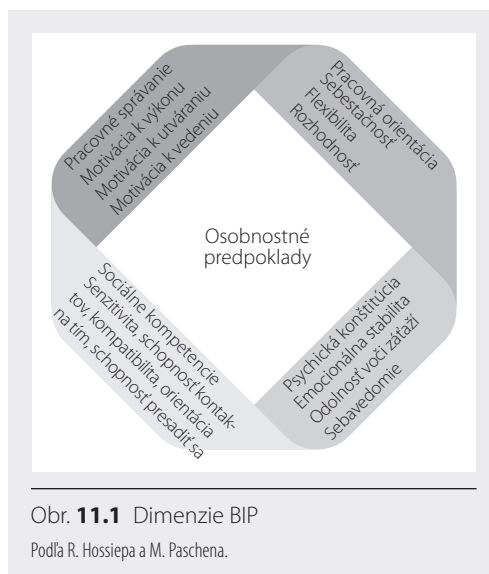
⁵¹ Zaujímavé je, že výskumy prinášajú značne nekonzistentné výsledky. Svedomitosť (pozitívny vzťah) a neuroticizmus (negatívny vzťah) sa napríklad považujú za faktory osobnosti, ktoré dlhodobo vykazujú významný vzťah k výkonovej motivácii. Niektoré štúdie tiež potvrdzujú mierne pozitívny vzťah k extroverzii a otvorenosti voči skúsenosti, ale nie je to pravidlom. Príčinou môže byť aj to, že „ide svojím spôsobom naprieč veľkými vlastnosťami, pričom prípadne vyzdvihuje črty zvlášť relevantné v profesijnom kontexte“.

⁵² Komaraju, M. – Karau, S. J.: The Relationship Between the Big Five Personality Traits and Academic Motivation. *Personality and Individual Differences*, roč. 39, č.3, 2005, s. 557 – 567.

⁵³ Busato, V.– Prins, F. J. – Elshout, J. J. – Hamaker, C.: Intellectual Ability, Learning Style, Personality, Achievement, Motivation and Academic Success of Psychology Students in Higher Education. *Personality and Individual Differences*, roč.29, č.6, 2000, s. 1057 – 1068.

Charakteristiky osobnosti podľa Hossiepa a Paschena

Jeden z novších pohľadov na skúmanie osobnosti v kontexte pracovnej úspešnosti prináša *Hossiep a Paschen*.⁵⁴ Na základe kvalitatívnych analýz doterajších poznatkov z oblasti osobnosti a hlavne jej črt relevantných pre úspech v povolání (v zmysle schopnosti podať kvalitný pracovný výkon vo vzťahu k pozícii) vytvorili 14 charakteristík osobnosti, ktoré sa zdajú byť v tomto kontexte podstatné. Pri ich tvorbe sa neusilovali o vytvorenie nového modelu osobnosti, ale vychádzajú z existujúcich konceptov, ktoré sa viažu na jednotlivé témy, a čo je dôležité, kritériom ich zaradenia bol vzťah k diagnostickej praxi a zistenie o validite osobných konštruktov (obr. 11.1).⁵⁵



Obr. 11.1 Dimenzie BIP

Podľa R. Hossiepa a M. Paschena.

- 1. Pracovné správanie.** Je tvorené svedomitou, flexibilitou a rozhodnosťou. Sústreďuje sa na rôzne spôsoby správania pri práci.
- 2. Svedomitost'** V tomto pojatí sčasti zodpovedá faktorom svedomitost' v modeli Big Five autorov *Costa a McCrae*,⁵⁶ ale tu sa chápe v užšom zmysle a zahŕňa v podstate aspekty starostlivosti a precíznosti. Tento užší koncepčný rámec sa zvolil, pretože práve v tomto bode (pragmatizmus verzus perfekcionizmus) sa mnohé požiadavky na činnosť v zásade líšia a preto by sa malo podľa možnosti zaistiť presné meranie.
- 3. Flexibilita.** Prekrýva sa s faktorom „otvorenosť voči skúsenosti“ v modeli Big Five, ktorý sa ale chápe širšie (obsahuje otvorenosť a prispôbivosť platnú pre široké oblasti života) než toto pojatie. Tu ho autori chápu ako profesijnú flexibilitu, ktorá postihuje hlavne ochotu a schopnosť prispôbovať sa premenlivým podmienkam v zamestnaní a meniacim sa situáciám.
- 4. Rozhodnosť.** Tento bipolárny kontinuálny konštrukt (stav verzus rozhodnosť) sa koncipuje ako popis stavu i ako vlastnosť. Osoby orientované na daný stav sa podľa tejto teórie po rozhodnutí zaoberajú skôr aspektmi situácie a ustrnú na svojich úvahách, ktoré v nepriaznivom prípade ochromia pripravenosť k činu. Osoby orientované na činy oproti tomu chcú byť po rozhodnutí okamžite aktívne a svoje úmysly chcú okamžite realizovať. Navyše sa im darí odstrániť ďalšie informácie alebo rozptýlenie a smerovať svoju energiu

⁵⁴ Hossiep, R. – Paschen, M.: Bochumský osobnostný dotazník – BIP – príručka. Praha, Testcentrum 2003.

⁵⁵ Tamže.

⁵⁶ McCrae, R. R. – Costa, T. P. – del Pilar, G. H. – Rolland, J. P. – Parker, W. D.: Cross-Cultural Assessment of the Five Factor Model. The Revised NEO Personality Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. roč. 29, č. 1, 1998, s. 171 – 188.

na samotný čin. Z doterajších výskumov sa však nedá odvodiť, či osoby orientované na činy konajú lepšie alebo účelnejšie. Isté však podľa autorov je, že ich aktivity sú rýchlejšie.

5. **Sociálne kompetencie**, tvorené senzitivitou, schopnosťou kontaktov, sociabilitou, orientáciou na tím a schopnosťou presadiť sa. Sústreďujú sa na spôsob, akým sa daná osoba správa k druhým ľuďom a aké k nim má vzťahy.
6. **Senzitivita**. Táto škála vznikla bez priamej nadväznosti na nejaký existujúci psychologický konštrukt. V bežnej reči by sme mohli hovoriť skôr o schopnosti empatie. Tomuto pojmu sa autori ale vyhli, lebo obsahuje určitý „prosociálny“ komponent. Touto škálou sa ale nezisťuje citlivosť, ale iba schopnosť vnímať aj slabé signály z medziľudskej oblasti. Pripravenosť prispôbiť svoje správanie týmto signálom by sa dala zaradiť skôr do okruhu škály sociabilita.
7. **Schopnosť kontaktov**. Prekrýva sa s faktorom „extroverzia“ v modeli Big Five, resp. v *Eysenckovom* trojfaktorovom PEN modeli osobnosti. *McCrae* a *Costa* uvádzajú, že v týchto modeloch sa ale integrujú aj čiastkové aspekty ako optimizmus alebo radosť zo života, čo tu nie je dané. V tomto prípade sa zisťujú hlavne aspekty tvorby medziľudských vzťahov a „networking“ v zmysle výstavby, starostlivosti a využitia profesijných vzťahov. Tieto aspekty sa autorom javia v profesijnom kontexte ako najbližšie k extroverzii.
8. **Sociabilita**. Táto škála je veľmi podobná faktoru prívetivosť v modeli Big Five. Zachytáva priateľský a ohľaduplný základný postoj v sociálnych situáciách, túžbu po harmonických vzťahoch a istú ochotu prispôbiť sa s cieľom predovšetkým zamedziť konfliktom a napätiu (v zmysle výraznej potreby harmónie).
9. **Orientácia na tím**. Vznikla v špecifickom psychologickom konštrakte. Autori ju vyvodili bezprostredne z bežného chápania tohto pojmu. Postihuje záujem a ochotu vzdať sa vlastnej pozície v prospech spolupráce v tíme. S týmto sa spája tiež aktívne predsavzatie zodpovednosti za pokrok, kooperáciu, ako aj ochota podieľať sa na rozhodnutiach tímu a podporovať ich.
10. **Schopnosť presadiť sa**. Touto škálou sa meria rozsah pohotovosti k aktívnemu presadeniu navzdory prekážkam a schopnosť sledovať vlastné pojmie, aj keď sa vyskytnú problémy, ktoré sú spôsobené druhými osobami. Aj táto škála vychádza z bežného chápania pojmu a nezakladá sa na existujúcom konštrakte. Má istú blízkosť ku konštraktu „motivácie k moci“ v zmysle využitia určitej základne moci ako náskoku v informáciách alebo ako formálna právomoc rozkazovať s cieľom uskutočniť vlastné predstavy.
11. **Psychická konštitúcia**. Je reprezentovaná emocionálnou stabilitou, odolnosťou voči záťaži a sebavedomím. Zisťuje prežívaný psychický tlak jedinca.
12. **Emocionálna stabilita**. V podstate zodpovedá faktoru „neuroticizmus“ v modeli Big Five alebo v *Eysenckovom* modeli osobnosti. Zisťuje dispozíciu na všeobecne vyrovnaný základný emocionálny postoj, ktorý je základom primeranej kontroly vlastných emocionálnych reakcií.
13. **Odolnosť voči záťaži**. Vznikla bez priameho základu v existujúcom psychologickom konštrakte. Pomocou nej sa zisťuje, do akej miery sa osoba vníma ako (fyzicky) robustná a odolná voči problémom. Toto sebahodnotenie nemusí nutne korešpondovať so skutočným telesným stavom. Množstvo osôb, ktoré samy seba vnímajú ako odolné voči záťaži, trpia práve v dôsledku obrovskej záťaže, ktorej sa vystavujú, telesnými problémami.

14. Sebavedomie. V bežnom zmysle slova sa interpretuje ako „emocionálna nezávislosť“, pokiaľ ide o zaobchádzanie s ostatnými. Primerane tomu sa aj v tomto modeli chápe ako ochota zastávať otvorene vlastné predstavy, ciele a spôsoby správania, aj keď môžu u druhých osôb vyvolať odmietnutie. Málo vyvinuté sebavedomie potom poukazuje na dôkladné úsilie o zistenie vlastného vplyvu na ostatných. Aj táto charakteristika vznikla bez priamej nadväznosti na určitý psychologický konštrukt.

V poslednom období mnohí považujú za najbežnejší model na skúmanie osobnosti vo vzťahu k rôznym oblastiam činnosti, práve päť faktorový model Big Five (pozri napríklad Komarraju, Karau,⁵⁷ Steinmayr, Spinath,⁵⁸ Hart, Stasson, Mahoney, Story⁵⁹), ktorého päť faktorov predstavuje teoretické východisko aj niektorých škál osobnostného dotazníka.

Stanovenie pracovných cieľov a štandardov

Kladenie dôrazu na zvyšovanie pracovného výkonu nie je iba tézou či želaním vrcholového manažmentu, ktorý chce pred vlastníkmi podniku prezentovať svoju manažérsku spôsobilosť.

V súčasnom hyperkonkurenčnom podnikateľskom prostredí sa otázka riadenia pracovného výkonu z hľadiska prežitia podniku, prípadne aj jeho možného rastu a tým aj životnej perspektívy každého pracovníka, či už externého alebo zamestnanca podniku, stala kľúčovou.

Vec je však oveľa zložitejšia. Ešte stále totiž aj v odborných kruhoch prevláda taylorovské ponímanie výkonu, ktoré sa charakterizuje ako snaha o maximálne zapriahnutie ľudí do produkčných procesov, v prípade ktorého sa rešpektuje jedine: diktát výrobného pásu a ľudia ako konajúce bytosti v úlohe nemysliacich humanoidov, vlastne v pozícii medzičlánkov nahrádzajúcich inteligenčnú nedokonalosť obsluhovaných strojových systémov.

Cyklus riadenia/posúdenia pracovného výkonu

Cyklus riadenia pracovného výkonu je nepretržitý a flexibilný proces charakterizovaný manažérmi a nimi riadenými pracovníkmi, ktorí sa snažia spoločnou prácou dosiahnuť požadovaný výsledok, pričom sa zameriavajú na plánovanie a zlepšovanie spoločného výkonu. Poskytuje základ na dialóg medzi manažérmi a jednotlivcami o potrebách výkonu a rozvoja.

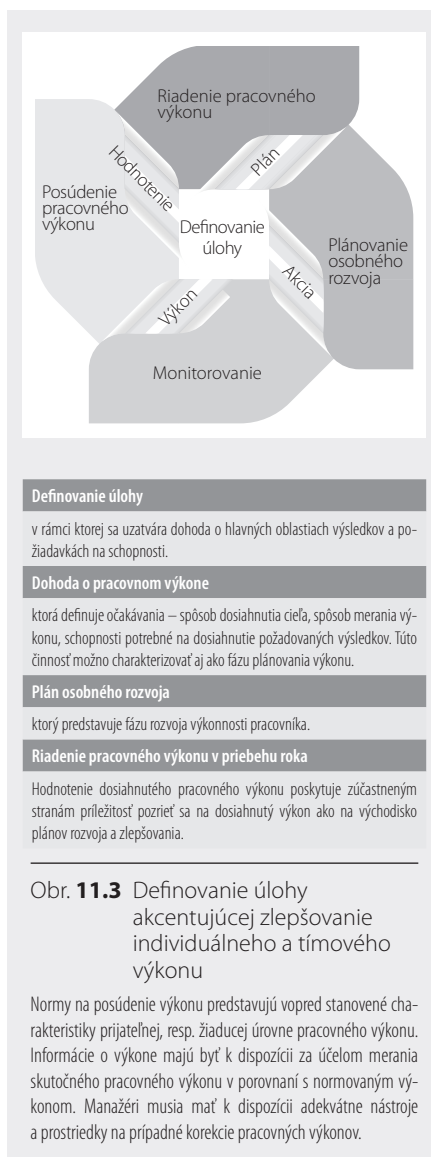
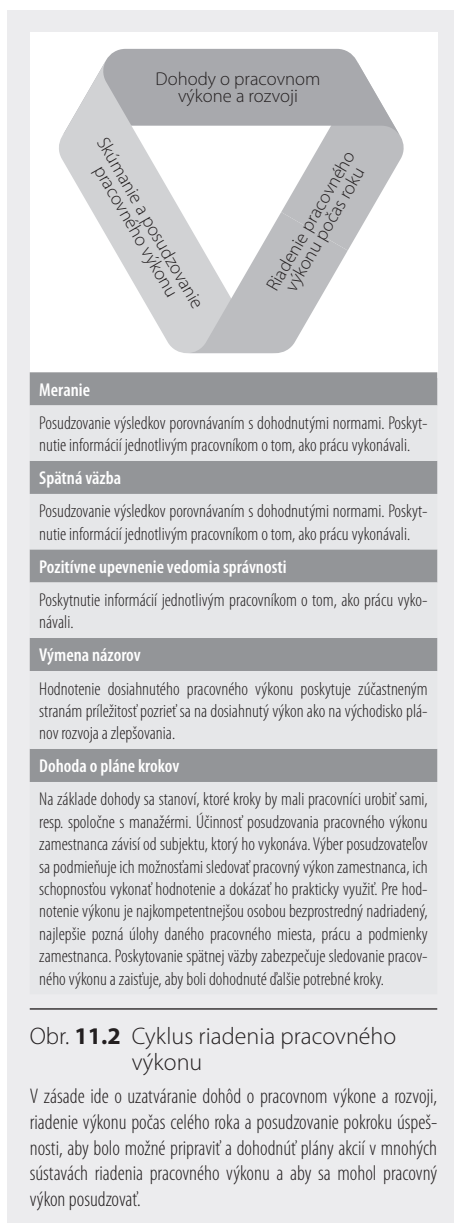
Tento cyklus ďalej zahŕňa posúdenie pracovného výkonu, ktorý zahŕňa informovanie pracovníka o tom, ako sa jeho výkon hodnotí. Zásadnou otázkou je, či je možné výkon zlepšiť a aké sú možnosti na jeho zlepšenie. Efektívne hodnotenie pracovného výkonu predpokladá existenciu noriem výkonu, informácie o výkone a nástroje na zlepšenie výkonu. Riadenie pracovného výkonu, ak má byť úspešné, musí naplňovať evolučný princíp sebaobnovy a rozvoja. Je to vlastne cyklus obsahujúci **1.** plánovanie, **2.** aktivity, **3.** skúmanie a posudzovanie. Pre mnohých pracovníkov je riadenie/posúdenie pracovného výkonu v podstate procesom ich rozvoja (obr. 11.2, obr. 11.3). Výsledky posúdenia pracovného výkonu sú nástrojom, pomocou ktorého je možné splniť päť kľúčových prvkov riadenia pracovného výkonu.⁶⁰

⁵⁷ M. Komarraju, M. – S. J. Karau S. J. – R. R. Schmeck, R. R.: Role of the Big Five Personality Traits in Predicting College Students' Academic Motivation and Achievement. *Learning and Individual Differences*, roč. 19, č.1, 2009, s. 47 – 52.

⁵⁸ Steinmayr, R. – Spinath, B.: Sex Differences in School Achievement: What Are the Roles of Personality and Achievement Motivation? *European Journal of Personality*, roč. 22, č.3, 2008, s. 185 – 209.

⁵⁹ Hart, J. W. – Stasson, M. F. – Mahoney, J. M. – Story, P.: The Big Five and Achievement Motivation: Exploring the Relationship between Personality and a Two-Factor Model of Motivation. *Individual Differences Research*, roč. 5, č.4, 2007, s. 267 – 274.

⁶⁰ Armstrong, M.: *Rízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2007, s. 417.



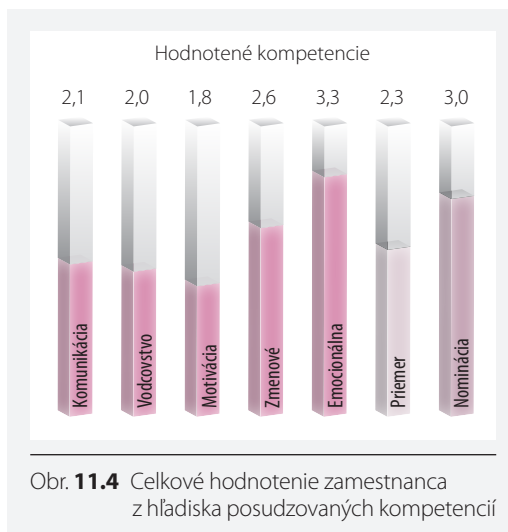
Príloha 2

Komplexné posúdenie potenciálu zamestnanca na manažérske pozície v podniku

Posudzovanie práce je systematické určovanie hodnoty každej práce vo vzťahu k iným prácam v podniku. Zabezpečuje, aby sa požiadavky, náročnosť a zložitosť práce odrazila v diferenciacii odmeny pracovníka. Spravidla sa postupuje tak, že podľa dôležitosti na základe subjektívneho hodnotenia sa „stupňujú“ informácie získané pracovnou analýzou. Iný spôsob je známkovanie. Znáмка určuje normatívny popis, ktorý najlepšie zodpovedá popisu príslušnej práce. Čím je práca dôležitejšia tým, je známka vyššia. Často sa využíva porovnávanie jednotlivých kľúčových faktorov daného zamestnania, t. j. faktorov, ktoré sú spoločné pre všetkých zamestnancov (zodpovednosť, povinnosť, kvalifikácia, ...).

Najpoužívanejšia je bodovacia metóda. Každá práca sa rozloží na rad kľúčových faktorov a subfaktorov.

Každému z týchto faktorov sa prideluje určitý počet bodov, ktorý odráža ich dôležitosť v prípade danej práce. Súčet bodov predstavuje relatívnu hodnotu zamestnania a základ na zatriedenie do mzdovej štruktúry. V praxi sa mimoriadne osvedčila metóda podľa *Košturiaka*.⁶¹ Zamestnanca posudzuje z hľadiska jeho kompetencií.



Obr. 11.4 Celkové hodnotenie zamestnanca z hľadiska posudzovaných kompetencií

Temperament

Temperament patrí medzi bazálne vlastnosti osobnosti, diagnostikovaný zamestnanec sa najviac približuje temperamentovému typu „flegmatik“. Pre zamestnanca je charakteristická introverzia, ktorá sa spája najmä s týmito vlastnosťami: sebaovládanie, mlčanlivosť, uzavretosť, sám pre seba, malá potreba kontaktu, zdržanlivosť, pokoj a túžba po ňom, pasivita, plachosť alebo nenápadnosť. Z hľadiska stability a nevyrovnanosti psychických procesov je pre posudzovaného zamestnanca charakteristická psychická stabilita (vyrovnanosť), ktorá sa spája s týmito vlastnosťami: stála nálada, uvoľnenie, pohoda, pokoj, radosť, optimizmus, sila, sústredenosť, trpezlivosť, spokojnosť a sebaovládanie.

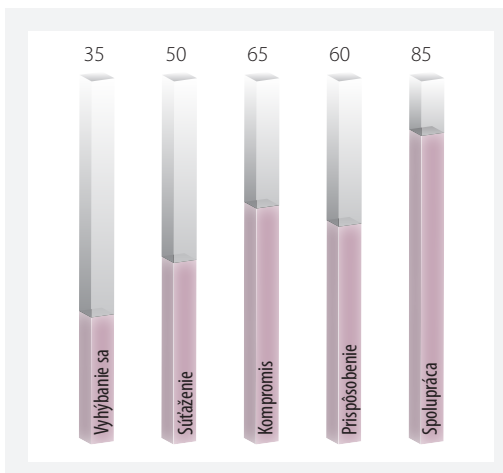
⁶¹ V súčasnosti je v podnikoch veľký záujem o metódu, ktorou dosahuje významné výsledky Ján Košturiak v rámci konzultačnej a poradenskej činnosti. Je to jednoduchá, ale účelná metóda hodnotenia kompetencie. S jeho láskavým súhlasom sa uvádzajú nosné prvky tejto metódy. Zároveň sa preberá aj používaná terminológia.

Manažérsky a vodcovský profil

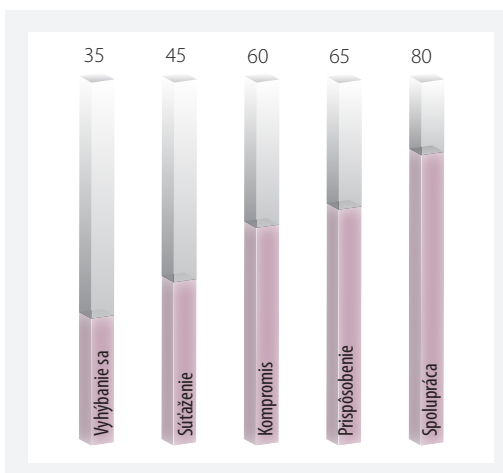
V tomto prípade sa spomedzi možných manažérskych a vodcovských profilov posudzovaný kandidát najviac približuje k typu tzv. „zodpovedného manažéra“. Základná charakteristika znie „robí veci správne“. Ľudia tohto typu sú v otázkach konkurenčnej stratégie a možnosti objektívni a realisti. Uvážlivo vylepšujú konkurenčné postavenie svojich organizácií, vždy chcú vedieť, či sa nové strategické iniciatívy zakladajú na faktoch. Vyznačujú sa systematickou pozornosťou k praktickým skutočnostiam a detailom. Ich organizačná kultúra a schopnosti sa vyznačujú utilitárnosťou a disciplinovanosťou. Podporujú také kultúrne hodnoty, ktoré sa zakladajú na logike a objektívnej spravodlivosti, a obvykle radi postupujú podľa teórie.

Pozorované prejavy správania sa zamestnanca počas realizácie hodnotenia

- ide o premýšľavý typ človeka, ktorý na dosiahnutie rozhodnutia potrebuje skôr dlhší čas (náhle a rýchle riešenie operatívnych problémov mu skôr nesedí),
- jeho argumentácia je výrazne vecného charakteru,
- je zodpovedný a precízny (snaha o objektivitu a spravodlivosť),
- zakladá si na faktoch, praktických skutočnostiach a detailoch,
- je spoločenský s malými potrebami dominantnosti,
- podporuje vzťahy v tíme,
- najprv rozmýšľa a až potom koná,
- z hľadiska zmeny sa snaží preniknúť do nových detailov a uprednostňuje hierarchické štruktúry, v ktorých každý pozná svoje miesto,
- typické pre neho je, že na zmenu skôr reaguje, než by ju sám inicioval,
- jeho individuálna efektívnosť a štýl sa niekedy vyznačuje nepribojnosťou, ale vždy ide o rozhodného človeka, ktorý má veľký zmysel pre povinnosť,



Obr. 11.5 Konflikt s podriadeným



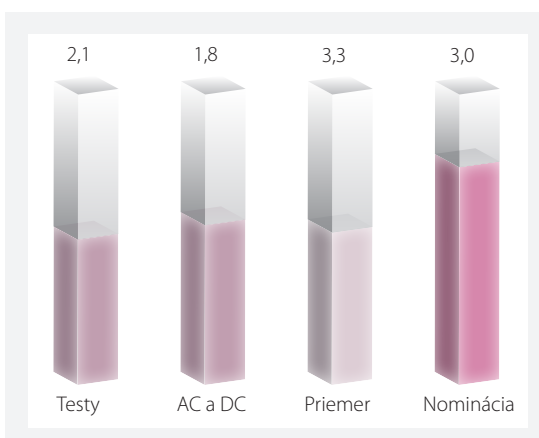
Obr. 11.6 Konflikt s nadriadeným

- má priemerne rozvinuté prezentačné zručnosti,
- na prácu s ľuďmi ho skôr neodporúčame (najmä práca s väčším počtom ľudí v tíme); zamestnanec nie je výkonovo orientovaný a motivovaný na prácu s ľuďmi – skôr vhodný na samostatnú prácu, prípadne na riadenie iba menšieho kolektívu.

Hodnotená kompetencia: Komunikácia

Schopnosť porozumieť, schopnosť argumentovať, schopnosť odovzdávania informácií, schopnosť podávať a prijímať spätnú väzbu, prezentačné zručnosti, schopnosť riešenia konfliktov. Vo výkonovom teste verbálneho chápania a kritického myslenia posudzovaný zamestnanec dosiahol podpriemerný výkon (úroveň 30-tného percentilu). Zamestnanec nie je vhodný na rýchlu argumentáciu najmä formou písomnej podoby. Nevie dobre pracovať s tlačným textom pod časovým tlakom. Ide o premýšľavý typ, ktorý na svoje rozhodnutie potrebuje viac času.

Využíva najmä vecnú argumentáciu, najprv rozmýšľa a až potom koná. Prezentačné zručnosti sú priemerne rozvinuté. Posudzovaný zamestnanec používa všetky štýly zvládania konfliktných situácií primeraným spôsobom. Túto oblasť považuje za manažérske zvládnutú.

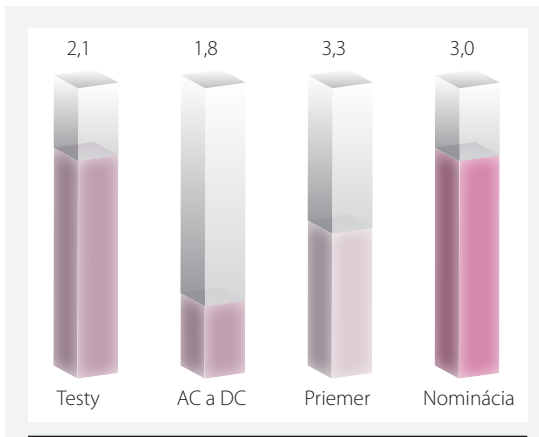


Obr. 11.7 Hodnotená kompetencia: komunikácia

Hodnotená kompetencia:

Vodcovstvo

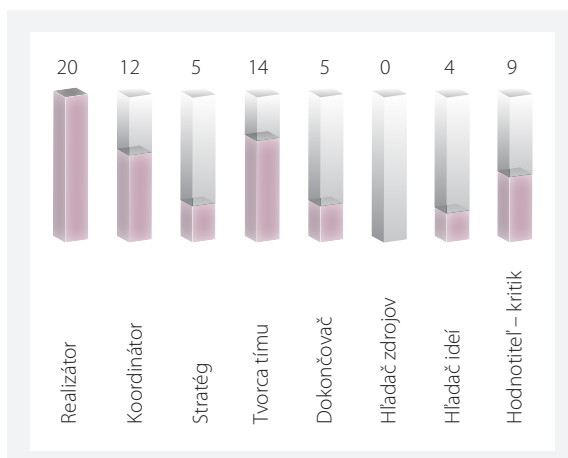
Schopnosť riadiť (úlohu, tím, jednotlivca), schopnosť viesť ľudí (štýl vedenia), nedostatočné využívanie svojich kompetencií, tímové roly, organizácia a plánovanie práce a spolupráca. Posudzovaný zamestnanec sa orientuje skôr na splnenie úlohy prostredníctvom riadenia cez budovanie a stimuláciu pracovného tímu (málo individuálna práca a rozvoj jednotlivca). V oblasti riadenia ľudí je možné pozorovať manažérske myslenie, no navonok (v skupine) sa táto schopnosť neprejavila. Pri



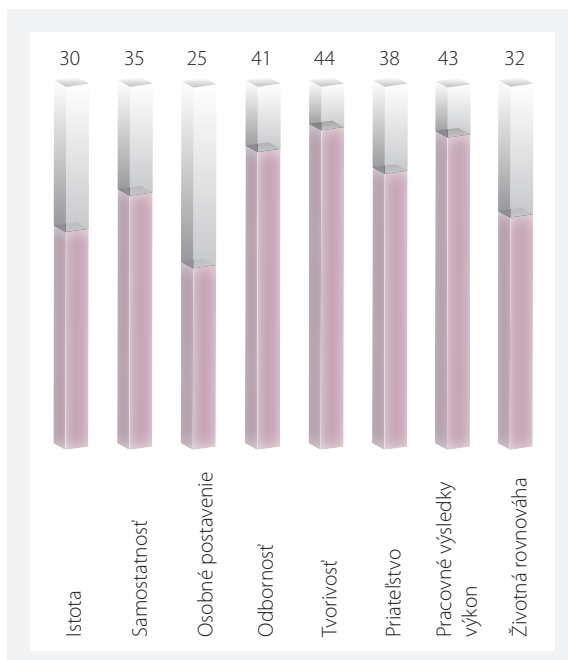
Obr. 11.8 Hodnotená kompetencia: vodcovstvo

vedení ľudí používa situácie rôzne štýly (direktívny, coaching, podporujúci, delegovanie), ich výber a aplikácia je však v tejto oblasti manažérske nevládnutá. Je schopný využívať zverenú kompetenciu a plánovať si svoju prácu. V práci preferuje rolu realizátora a tvorca tímu; najmenej preferovaná rola je tzv. rola hľadača zdrojov, ktorá priamo súvisí s budovaním tímu prostredníctvom vytvárania sietí a zhromažďovania zdrojov pre tím. Z hľadiska preferencií tímových rolí najviac preferuje:

- **Rolu realizátora:** je dôležitým členom tímu, pretože jeho ciele sú totožné s cieľmi tímu; je často výkonný, dokáže vykonávať úlohy, ktoré iní nie vždy chcú vykonávať; plánuje systematicky a efektívne transformuje plány do fungujúcich aktivít; štýl budovania tímu realizátora je organizovať operácie.
- **Rolu tvorca tímu:** hrá rolu orientovanú na vzťahy a podporu. Ide väčšinou o populárneho človeka, lebo je veľmi spoločenský, s malými potrebami dominantnosti; podporuje tímového ducha, zlepšuje interpersonálnu komunikáciu a minimalizuje konflikty medzi členmi tímu, štýl budovania tímu je podporovať vzťahy v tíme.



Obr. 11.9 Tímové role



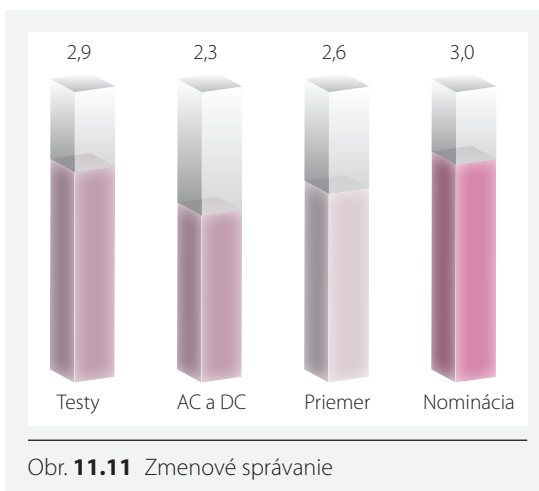
Obr. 11.10 Motivačné kotvy

Hodnotená kompetencia: Motivácia

Schopnosť motivovať samého seba (motivačné potreby), schopnosť motivovať iných, výkonová motivácia. Z hľadiska motivácie seba samého sú pre hodnoteného zamestnanca v práci významné najmä nasledujúce položky: pracovné výsledky, tvorivosť a odbornosť. Z hľadiska motivácie iných ľudí sa ukazujú značné rezervy najmä pri dosahovaní tímových úloh. V tejto oblasti odporúčame rozvoj. Zamestnanec nie je výkonovo orientovaný a motivovaný na prácu s ľuďmi. Skôr vhodný na samostatnú prácu. Hodnotená kompetencia: zmenové správanie, zvládanie záťaže a stres, schopnosť presadiť zmeny, reakcia na zmeny, schopnosť a ochota učiť sa.

Schopnosť učiť sa zodpovedá študijnému modelu tzv. myšlienkového plánovača. Oblasť zmenového správania (zvládanie záťaže a stres) má pravdepodobne posudzovaný zamestnanec zvládnutú. Na zmeny skôr reaguje, než by ich sám inicioval.

Adaptácia na zmeny. Týmito typmi sú závislí a konzervatívni manažéri, ktorí si ctia opatrnosť a starostlivosť. K vonkajšej i vnútornej zmene prístupujú tak, že organizujú súčasné podmienky a vždy sa snažia o poriadok vo svojom okolí. Typické pre nich je, že na zmenu skôr reagujú, než by ju iniciovali. Ich individuálna efektívnosť a štýl sa vyznačuje niekedy nepriebojnosťou, ale vždy sú to rozhodní ľudia, ktorí majú veľký zmysel pre povinnosť. Neustále prenikajú do nových detailov a uprednostňujú hierarchické štruktúry, v ktorých každý pozná svoje miesto.



Obr. 11.11 Zmenové správanie

Študijný model. Patria sem ľudia, ktorí intelektuálne veľmi rýchlo preniknú do materiálu, ktorí sa snažia naštudovať, či ktorí skrátka dávajú prednosť riadenému mysleniu a logike. Pre tieto osoby je typická racionalita, rovnako ako logika a ďalšie myšlienkové schopnosti nutné na tento spôsob učenia sa. Skôr než so vzťahmi, táto vysoká kognitívna orientácia koreluje s vysokou orientáciou na úlohy. Kognitívnu orientáciu majú ľudia, ktorí majú dominantnú ľavú hemisféru. Osoba nemá žiadny zvláštny záujem prichádzať s vecami do priameho kontaktu, rada sa udržuje v aktivite premyšľaním o situácii a porovnávaním konkrétnej situácie s predchádzajúcimi skúsenosťami. Uprednostňovaným štýlom reakcie je vnútorný dialóg. Manažérsky štýl spojený s doménou „myšlienkový plánovač“ je štýlom človeka, ktorý sa vzťahuje na oblasť pre plánovača, ktorého práca sa orientuje na úlohy a ktorého prostredie pozostáva prevažne z vecí, čísel a tlačeného materiálu. Formálny systém vzdelávania je často ľuďom s touto doménou naklonený. V tejto doméne sa operuje v abstraktnej rovine a často sa popierajú sociálno-emocionálne aspekty. Jedinec, ktorý patrí do tejto domény, zrejme býval premiantom triedy, má talent na plánova-

nie a pravdepodobne bude úspešný ako zamestnanec personálneho oddelenia alebo ako manažér v rámci oddelenia, ktoré sa zaoberá veľkým počtom vecí, bez priameho kontaktu s nimi, ako aj záležitosťami virtuálnej povahy. Táto doména reprezentuje dôležitú oblasť pre učenie na poli manažmentu.

Hodnotená kompetencia: Emocionálna zložka

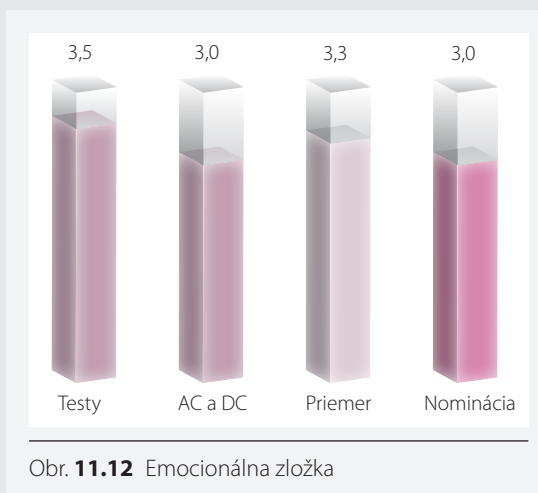
Empatia, ochota pomáhať, asertivita, schopnosť prevziať na seba zodpovednosť. Posudzovaný zamestnanec sa vyznačuje nadpriemernou mierou empatie a asertivity. Vie sa vcítiť do pocitov druhých ľudí. Je schopný na seba prevziať zodpovednosť. Nevyhovuje mu však preberanie zodpovednosti za väčší počet ľudí.

Z hľadiska asertívneho správania sa posudzovaný zamestnanec miestami neprejavoval asertívne, najmä v simulovaných modelových situáciách, kde boli badateľné prvky pasívneho správania.

Pri komunikácii s dominantným partnerom volí skôr stratégiu riešenia možných konfliktných situácií, konflikty ho značne vyčerpávajú. V situáciách zameraných na zistenie schopnosti spolupracovať sa u posudzovaného zamestnanca prejavovali prvky spolupráce s cieľom dosiahnuť konsenzus v zmysle „výhry pre obidve strany“ s dôrazom na upevňovanie vzťahovej stránky rozhovoru.

Dosahovanie výsledkov

Pokiaľ ide o dosahovanie výsledkov, tieto typy sa sústreďujú na momentálnu skutočnosť a konkrétne fakty. Je im vlastná schopnosť pamätať si veľké množstvo údajov a systematicky pracovať s cieľom dosiahnutia materiálnych cieľov. Často kladú otázku: „Aké výsledky môžeme dosiahnuť na základe našich súčasných technických možností?“



Obr. 11.12 Emocionálna zložka

Motivácia človeka ako rozhodujúci faktor zvyšovania výkonnosti podniku

Základné predpoklady efektívnej pracovnej výkonnosti

Motivovanie človeka možno doceliť viacerými spôsobmi, ako napríklad prostredníctvom bonusov alebo poskytnutím príležitosti dosiahnuť aj osobné ciele a vybudovať si kariéru na základe ďalšieho vzdelávania, prípadne na základe vybudovania rozsiahlych, spoločensky významných kontaktov. Spoločné záujmy pracovníka a podniku môžu viesť k prijateľnej dohode v rámci pracovného procesu.

Vo svetovej odbornej literatúre sa často objavuje tzv. ovplyvňovanie ľudí v pracovnom procese. Význam slova ovplyvňovanie sa totiž svojim významom nebezpečne blíži k obsahu slova manipulovanie, narábanie s ľuďmi, ich ovládanie a vymáhanie poslušnosti pod hrozbou prísnych sankcií a neraz i prepustenia. Bežne sa stáva, že ak sa pracovník domáha svojich práv a nedá sa šikanovať, nasleduje sankcia. Takéto konanie je rozhodne nesprávne. Narastanie spoločenskej tenzie prináša aj riziká odmietnutia riadiacich príkazov, dokonca i zaujatie nepriateľských postojov rozličného stupňa nebezpečnosti. Život ukazuje potrebu vzájomného rešpektu zamestnancov voči sebe.

Nadriadenosť v zmysle organizačnej štruktúry podniku neznamená oprávnenosť povýšeneckta, či dokonca panovania nad pracovníkmi na nižších riadiacich úrovniach. Ak toto zväžime, je zrejmé že ovplyvňovanie by sa malo chápať ako vedenie pracovníka, pôsobenie na neho mäkkými prostriedkami a súčasne vytváranie aj otvoreného vzťahu medzi manažérom a pracovníkom. Podobne je to aj s motiváciou. Pretože aj v tomto prípade môžeme uvažovať nad tým, či motivácia je ovplyvňovaním, alebo skôr usmerňovaním, zacielením pozornosti pracovníka na určitú výhodu a tá sa nemusí týkať iba pracovného výkonu.

Vo všeobecnosti sa za motiváciu považujú všetky podnety, ktoré vedú ľudí k určitej činnosti a k určitému správaniu. Tento názor upresňuje *Armstrong* v tom zmysle, že všetky podniky chcú urobiť kroky, aby dosiahli trvalo vysokú úroveň výkonu ľudí. Dobré si uvedomujú, že je potrebné venovať zvýšenú pozornosť najvhodnejším spôsobom motivovania ľudí pomocou takých nástrojov, akými sú rôzne stimuly, odmeny, vedenie ľudí v procese výkonu práce a podmienok, ktoré by podnik mal vytvoriť na výkon práce.⁶²

Cieľom je vytvárať a rozvíjať motivačné procesy a pracovné prostredie, ktoré pomôžu tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledky zodpovedajúce očakávaniam manažmentu.⁶³ Túto požiadavku *Majtán* jednoznačne chápe ako motiváciu, ako jeden zo základných predpokladov úspešnosti a efektívnej výkonnosti ľudí v pracovnom procese. *Hurst*⁶⁴ uvádza, že jednotlivé teórie motivácie sú užitočné hlavne v tom, že odkrývajú konanie človeka pri pracovnom správaní a riadiacim pracovníkom uľahčujú rozpoznať príčiny ľudského konania a nasmerovať toto konanie smerom k prospechu organizácie, ako aj samotného pracovníka.

⁶² Majtán, M.: Manažment. Bratislava, Sprint 2003.

⁶³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2007.

⁶⁴ Hurst, B.: Encyklopedie komunikačních technik. Praha, Grada 1994.

Vymedzenie problematiky motivácie

Teória pracovnej motivácie popisuje to, čo môžu podniky spraviť pre povzbudzovanie ľudí, aby uplatnili svoje schopnosti a vyvinuli úsilie spôsobom, ktorý podporí splnenie cieľov podniku, ako aj uspokojenie ich vlastných potrieb. Zaoberá sa tiež spokojnosťou s prácou, faktormi, ktoré ju vytvárajú, a jej vplyvom na pracovný výkon.

Dôležité je teda zistiť, aké faktory a prvky v pracovnom živote jednotlivca môžu ovplyvniť jeho pracovný výkon a akým spôsobom je možné tento výkon zvýšiť či stabilizovať.

Veľkým pozitívom podľa *Hursta* zostáva fakt, že jednotlivé teórie neskúmajú len možnosti zvyšovania výkonu pracovníka, ale dbajú aj na jeho potreby, túžby a možnosti vlastného uplatnenia.⁶⁵

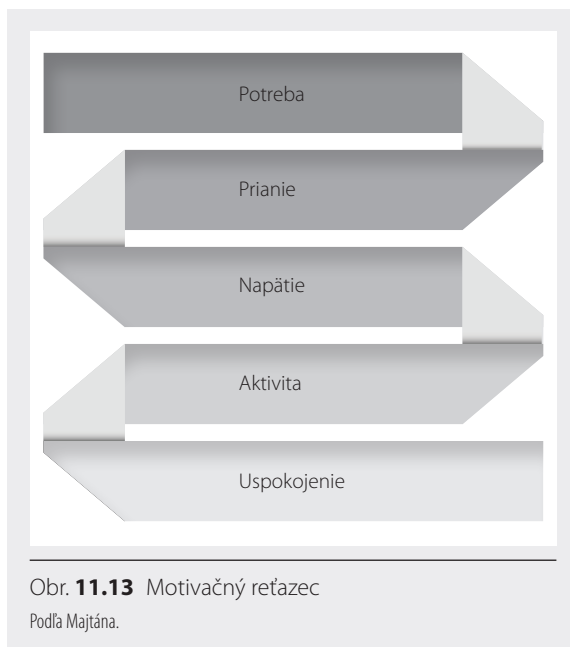
Proces motivácie je však oveľa komplikovanejší, keďže ľudia majú rôzne potreby, stanovujú si rôzne ciele, aby svoje potreby uspokojili, a podnikajú rôzne kroky smerujúce k splneniu týchto cieľov.

Motivačný proces

Motivačný proces je zložitý proces, ktorý nepozostáva iba z hmotných stimulov, ale je podmienený aj individualitou a osobnosťou zamestnanca. „Motivácia nie je jednorazový akt“, upozorňuje *Letovancová*.⁶⁶ Ide o proces, ktorý má cyklický charakter, dopĺňa *Tureckiová*.⁶⁷ Počiatok procesu motivácie predstavuje existencia určitých vnútorných motívov.⁶⁸ *Majtán* v tejto súvislosti hovorí o tzv. motivačnom reťazci (obr. 11.13).

Podľa tohto reťazca sa potreba stáva motívom až vtedy, keď „nadobudne hladinu prahovej intenzity, ktorá aktivizuje konanie človeka“.⁶⁹ Nie každá potreba sa teda stáva pracovným motívom.

Existencia motívu ďalej pôsobí na správanie človeka (vyvoláva napätie, ktoré spôsobuje činnosť) s cieľom dosiahnuť uspokojenie daného motívu. Dosiahnutie



⁶⁵ Tamže.

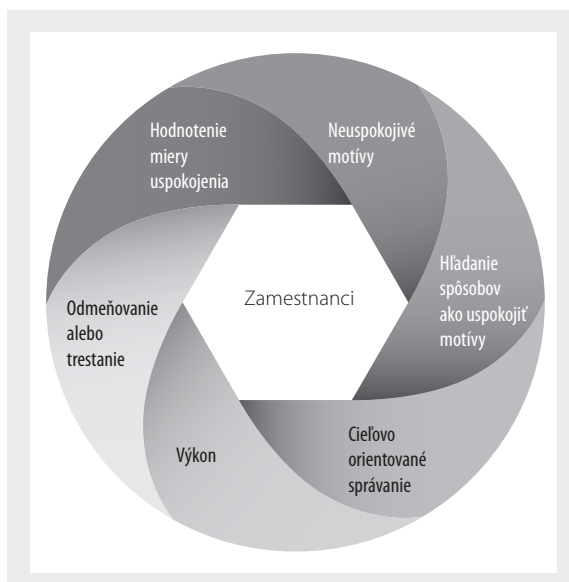
⁶⁶ Letovancová E.: Psychológia v manažmente. Bratislava, Univerzita Komenského 2002.

⁶⁷ Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha, Grada Publishing 2004.

⁶⁸ Majtán, M.: Manažment. Bratislava, Sprint 2003.

⁶⁹ Tamže.

uspokojenia motívu (cieľa) by malo priniesť úžitok, či už spoločenský, alebo osobný. Následne dochádza k reálnej činnosti, k výkonu. Následne podnik posudzuje prínos zamestnanca vo vzťahu k jej fungovaniu a úspešnosti. Miera pridanej hodnoty na dosiahnutie cieľov podniku určuje výšku odmeny pre pracovníka. Pracovník subjektívne hodnotí odmenu a posudzuje, do akej miery mu umožní nasýtiť neuspokojený motív. Dosiahnutý efekt buď absolútne eliminuje nedostatok (čiže uspokojí motív) a teda prestáva existovať alebo ho len čiastočne redukuje a existuje ďalej, ale zmenila sa miera jeho pociťovania. Ak je už pre pracovníka nezaujímavá alebo ak už nemieni vynakladať úsilie a prekonávať prekážky, potom motív zaniká. V prípade dosiahnutia uspokojenia, nastáva posilnenie správania orientovaného na výkon (obr. 11.14).



Obr. 11.14 Proces motivácie podľa Moorheada a Griffina

Do motivačného procesu vstupuje podnik dvakrát. Najprv sa stáva determinantom smeru, intenzity a vytrvalosti činnosti požadovanej od zamestnanca. Zamestnanca ovplyvňuje minulé skúsenosti, čiže aj skúsenosť získaná v podniku, čo je vlastne nehmotná stimulácia pred výkonom. Druhýkrát podnik vstupuje do motivačného procesu hmotnou stimuláciou po pracovnom výkone (vo forme odmeny – mzdy, benefitov atď.). Je to dôležitý faktor miery uspokojenia motívu a súčasne vytvára základňu na získanie skúsenosti ovplyvňujúcej budúce rozhodovanie.

Toto poznanie je dôležité hlavne z pohľadu pochopenia akým spôsobom zamestnanca motivovať. V kontexte pracovnej motivácie *Armstronga* je podstatné, že ku nej možno dospieť dvoma cestami:⁷⁰

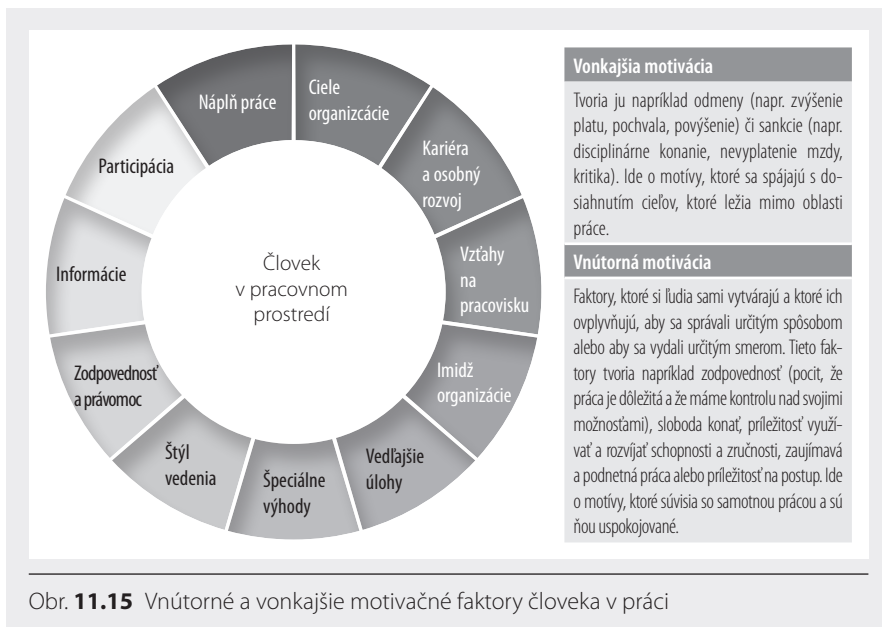
1. zvonku (vonkajšia motivácia) a 2. zvnútra (vnútorná motivácia). Motivácia je vždy intrapsychický fenomén, ale keďže sa určuje interakciou vnútorných a vonkajších činiteľov, môže mať prevažne vnútorné alebo vonkajšie zdroje.⁷¹

Teória sa mnohonásobne overovala výskumom, pričom sa iba čiastočne empiricky dokázala. Aj v súčasnosti sa často kritizuje pre svoju zjavnú nepružnosť a nekompromisnosť. Napriek týmto zisteniam ale vďaka svojej celosvetovej rozšírenosti a ľahkej aplikovateľnosti v podnikovej praxi nachádza široké uplatnenie v praxi (obr. 11.15, tab. 11.1).

V produkčných podmienkach každodenných zmien, zasahujúcich do operatívneho riadenia v často nepredvídaných situáciách nikto nezvažuje svoje konanie v teoretickej rovine.

⁷⁰ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2007.

⁷¹ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 1992.



Obr. 11.15 Vnútnorné a vonkajšie motivačné faktory človeka v práci

Môže ísť o vysokokvalifikovaného, prípadne aj vedecy kvalifikovaného manažéra. Musí reagovať neodkladne, vždy vo vzťahu k danej situácii a prakticky ani nemôže dôsledne zvažovať vhodnosť či nevhodnosť danej teórie či odporúčania popredných autorov, hoci by išlo o autorov odbornej literatúry svetovej triedy. Aj pri odborných školeniach je preto namieste „fixovať“ najdôležitejšie praktiky vo vedomí manažérov, a to často aj v zjednodušenej podobe. Aplikovaná teória potrieb potom bude aj v náročných, neraz hektických pracovných podmienkach, ľahšie akceptovateľná (obr. 11.16).

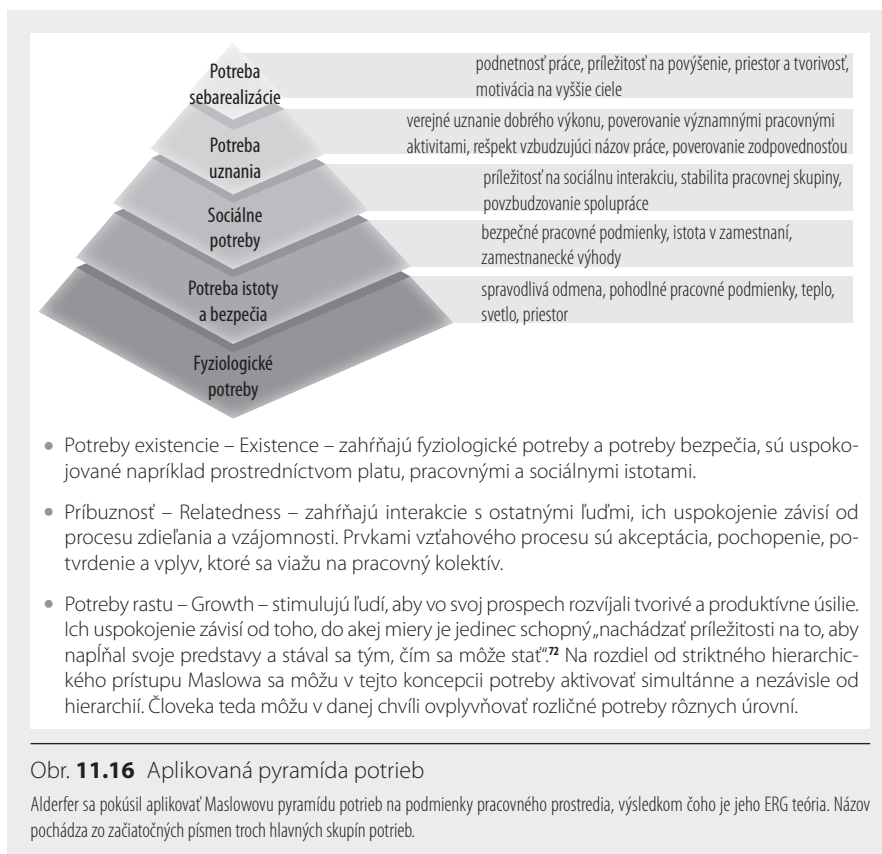
Druhou, najčastejšie citovanou motivačnou teóriou je i *Herzbergova* dvojfaktorová teória. *Herzberg* rozlišuje motivátory a hygienické faktory.

Ako motivátor pôsobí napríklad zaujímavosť práce, zodpovednosť, možnosť prejavit svoje schopnosti, úspešnosť, služobný postup. Ako hygienický faktor sa prejavuje napríklad pracovná istota, vzťahy na pracovisku, výška platu, pracovné podmienky, úroveň podniku a riadenia a podobne. *Herzberg* ale podcenil význam vplyvu osobnosti vedúceho, najmä jeho štýl vedenia.

Najvýznamnejšie vnútorné motívy

- potreba činnosti vôbec – vychádza z potreby človeka zbaviť sa nadbytočnej energie
- potreba kontaktu s ostatnými ľuďmi – za vnútorný motív sa považuje zvlášť pri povolaniach, ktorých základom je práve kontakt s ľuďmi
- potreba výkonu – dôležitým aspektom je radosť alebo uspokojenie, ktoré jedincovi prináša pôžitok z úspešného výkonu
- túžba po moci – jej uspokojenie aspoň v malej miere ponúka jedincovi vyššie pozície v hierarchii pracovných pozícií
- potreba zmyslu života a sebarealizácie – jedinec môže poukázať na svoje osobné kvality a výkonom môže svoje osobnostné predpoklady aj ďalej rozvíjať.

Tab. 11.1 Vnútnorné motivačné faktory pôsobiace na človeka v práci



Herzberg svojimi zisteniami prekonal tradičné názory, že spokojnosť a nespokojnosť tvoria kontinuum, pričom tieto dva stavy tvoria jeho hraničné body. Zistil, že spokojnosť a nespokojnosť sú dve samostatné entity, ktoré sa pohybujú v rámci kontinua žiadna nespokojnosť – nespokojnosť, spokojnosť – žiadna spokojnosť. V tejto súvislosti je zaujímavá otázka, ako sa tieto dva druhy faktorov kombinujú pri motivovaní správania.

Motivácia podľa McGregora

Inak na motiváciu nazerá *McGregor*. Jeho teória X a teória Y vychádza z dvoch rôznych predpokladov o pracovnom správaní zamestnancov. Teória X – ľudia sú v podstate leniví, pracujú neradi, sú pasívni. Teória Y – ľudia v pracovnej činnosti akceptujú cieľ, sú aktívni, v pracovnej činnosti vidia rozvoj svojej osobnosti. Z toho *McGregor* vyvodzuje, aký štýl vedenia je vhodný pre jeden a ktorý pre druhý typ zamestnancov.

⁷² Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2007, s. 303.

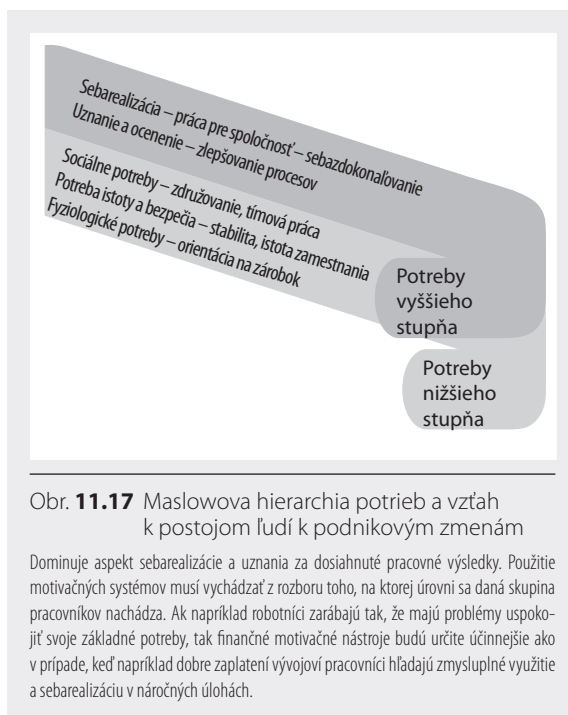
Motivácia podľa Maslowa

Zaujímavú štúdiu týkajúcu sa vzťahu relevantných premenných v pracovnom prostredí vypracovali Furnham a jeho spolupracovníci. Vychádzali z Herzbergovej teórie, klasifikujúcej dva druhy faktorov, ktoré sa objavujú v pracovnom procese: hygienické faktory závislé najmä od fyzikálnych a psychologických podmienok, v ktorých ľudia pracujú a motivačné faktory, ktoré sú podobné Maslowovým potrebám vyššieho rádu a zabezpečujú samotnú motiváciu pracovníkov (obr. 11.17).

Použitím EPP (Eysenck Personality Profiler) a Dotazníku pracovných hodnôt (Work Values Questionnaire) sa u 92 probandov zistilo, že extroverti prikladajú väčšiu váhu motivačným faktorom, sú nimi vo veľkej miere uspokojovaní a tiež si priamo hľadajú pracovné činnosti, ktoré sú nimi charakterizované. Zameriavajú sa na uznanie, odmenu a zodpovednosť viac ako introverti. Naproti tomu, neurotizicizmus sa u jedincov spájal s hodnotením hygienických faktorov a možno teda usudzovať, že nemajú systematický vzťah k motivačným opatreniam konkrétnej spoločnosti a teda sa ľahko stanú demotivovanými a nespokojnými.

1. Motív. Môžeme ho definovať ako vnútornú pohnútku, ktorá podnecuje ľudské správanie. Dôležité je vedieť, že motívy nepôsobia izolovane, ale predstavujú súbor motívov. V podnikovom motivačnom systéme plnia významnú úlohu motívy pracovného správania. Správna motivácia ľudí umožňuje využitie ich schopností v maximálnej možnej miere. Odvodzuje sa od cieľovo orientovaného správania, týka sa sily a smeru takéhoto správania. Rámcovo možno motívy v práci rozdeliť na tri skupiny:

- Aktívne motívy – podnecujú pracovníkov k pozitívnemu pôsobeniu v práci. Príkladom môže byť snaha presadiť sa, postúpiť alebo získať finančné ocenenie.
- Podporujúce motívy – vytvárajú zázemie a podmienky na samotnú prácu. Napríklad dobrá sociálna atmosféra a vzťahy medzi spolupracovníkmi pozitívne pôsobia na pracovníkov.
- Potláčajúce motívy – vedú pracovníkov k „nepracovnému“ správaniu. Takým môže byť skupina fajčiarov debatujúcich s cigaretou na chodbe.



Obr. 11.17 Maslowova hierarchia potrieb a vzťah k postojom ľudí k podnikovým zmenám

Dominoje aspekt sebarealizácie a uznania za dosiahnuté pracovné výsledky. Použitie motivačných systémov musí vychádzať z rozboru toho, na ktorej úrovni sa daná skupina pracovníkov nachádza. Ak napríklad robotníci zarábajú tak, že majú problémy uspokojiť svoje základné potreby, tak finančné motivačné nástroje budú určite účinnejšie ako v prípade, keď napríklad dobre zaplatení vývojoví pracovníci hľadajú zmysluplné využitie a sebarealizáciu v náročných úlohách.

V učebnicovom texte stimulačné procesy používa *Osvaldová* na označenie stimulácie ako vonkajšieho pôsobenia na ľudí v procese riadenia pojem pracovné motivovanie.⁷³

Armstrong uvádza, že pracovná motivácia vyplýva z toho, ako ľudia motivujú sami seba tým, že: **1.** hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu, ktorá uspokojuje ich potreby **2.** sú motivovaní nadriadenými pracovníkmi, a to napríklad odmeňovaním, povyšovaním a pod.

Opiera sa o *Herzberga* a akceptuje existenciu dvoch typov motivácie: **1.** vnútorná motivácia, ako napríklad zodpovednosť, autonómia (sloboda konať), príležitosť využívať a rozvíjať zručnosti a schopnosti, zaujímavá a podnetná práca a príležitosť na postup v hierarchii pracovných funkcií. **2.** vonkajšia motivácia. Tvoria ju odmeny, napríklad povýšenie, ale tiež tresty. *Armstrong* sa domnieva, že vonkajšie motivátory môžu mať bezprostredný a výrazný účinok, ale nemusia nutne pôsobiť dlhodobo. Vnútorné motivátory, ktoré sa týkajú „kvality pracovného života“, budú mať asi hlbší a dlhodobejší účinok, pretože sú súčasťou jedinca, a nevnučujú sa mu zvonka.⁷⁴

Podľa *Osvaldovej* je pojem motivácie všeobecným označením pre všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu. *Armstrong* delí motiváciu podobne, na vnútornú a vonkajšiu. Stimuly zobrazujú sféru vonkajších príčin, ktoré nabádajú osobnosť k činnosti, a motívy vyjadrujú osobnú stránku stimulov.⁷⁵

Praktický aspekt motivácie k práci sa podľa *Kollárika* týka odpovede na otázku, ako a na čo motivovať pracovníkov, t. j. hľadanie prostriedkov motivácie a smerov jej pôsobenia.⁷⁶ Tieto dva aspekty motivácie sú vo vzájomnej závislosti, pričom každý z nich obsahuje viacero prvkov, pretože človek nepracuje len z jedného dôvodu a v práci neplní iba jeden cieľ.

Označuje motiváciu ako činnosti, ktoré vedú k uspokojovaniu jeho potrieb a k splneniu cieľov organizácie. Motivácia je podľa *Szarkovej* procesom stimulovania jednotlivca. To znamená, že je výsledkom vonkajších (podnetov, stimulov) a vnútorných (impulzov) príčin.⁷⁷

2. Stimul. V pracovnom procese na osobnosť pracovníka vplývajú podnety či stimuly a následne sa formuje správanie (obr. 11.18).⁷⁸

Na rozdiel od *Szarkovej*, ktorá nekladie dôraz na presné odlíšenie stimulácie od motivácie, *Lipták* ponúka veľmi výstižnú a pritom jednoduchú úvahu. Motívy a stimuly tvoria podľa



Obr. 11.18 Vplyvy vonkajšieho prostredia

⁷³ Osvaldová, L.: Stimulačné procesy. Bratislava, Vysoká škola ekonomická, 1988, s. 23.

⁷⁴ Armstrong, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

⁷⁵ Osvaldová, L.: Stimulačné procesy. Bratislava, Vysoká škola ekonomická, 1988, s.9.

⁷⁶ Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce. Bratislava, UK 2002.

⁷⁷ Szarková, M.: Psychológia pre ekonómov. Bratislava, Edičné stredisko VŠE 1994.

⁷⁸ Majtán, M.: Manažment. Bratislava, Sprint 2003.

neho dve stránky toho istého procesu, ktorý nazýva podnecovanie. Podnecovanie rozdeľuje na tzv. endogénne (vnútorné) podnecovanie, ktoré sa nazýva motivácia a exogénne, vonkajšie podnecovanie, ktoré sa nazýva stimulácia.

Stimulácia podľa *Cimbálnikovej* taktiež predstavuje súbor vonkajších incentív (podnetov, pohnútok), usmerňujúcich konanie pracovníkov a pôsobiacich na ich motiváciu.⁷⁹ Rovnaké členenie pojmov nachádzame aj v iných prameňoch, kde sa motivácia definuje ako prejav vnútorných ekonomických záujmov jednotlivých ekonomických subjektov.

Týmto prvkom je stimulácia, ktorá predstavuje určité vonkajšie pôsobenie na ekonomické subjekty s cieľom ovplyvniť ich ekonomické záujmy cez motiváciu ich činnosti“, uvádzajú *Šlosár, Šlosárová, Majtán*.⁸⁰ Tento názor sa mierne odlišuje od teórií *Osvaldovej*,⁸¹ *Liptáka*⁸² a ďalších autorov, ktorí členia motiváciu na stimuly a motívy.

Zdroje motivácie

Ako zdroje motivácie označujú tie skutočnosti, ktoré motiváciu vytvárajú. K základným zdrojom motivácie patria aj potreby. *Armstrong* charakterizuje motiváciu z pohľadu potrieb nasledovne: „Motivácia sa iniciuje vedomým alebo mimovoľným zistením neuspokojených potrieb. Potom sa stanovujú ciele, v prípade ktorých sa verí, že uspokojujú tieto potreby a želania, a volia sa cesty alebo spôsoby správania, od ktorých sa očakáva, že povedú k dosiahnutiu stanovených cieľov. Ak sa určitý cieľ dosiahne, potreba je uspokojená a je pravdepodobné, že správanie, ktoré viedlo k cieľu, sa nabadúce zopakuje v prípade, že sa objaví podobná potreba.“⁸³ *Armstrong* taktiež uvádza ďalšie zdroje: **1.** návyky, **2.** záujmy, **3.** hodnoty a hodnotové orientácie, **4.** ideály.⁸⁴

- 1. Návyky.** Niektorí autori uvádzajú návyk ako formu „predvôľového“ správania alebo snaženia. Zjednodušená definícia uvádza, že návyk môže znamenať: **1.** všeobecne: vzťah, pomer človeka k niečomu, vzniknutý častým opakovaním, **2.** v psychológii: opakovaním nadobudnutý sklon k vykonávaniu istej činnosti, **3.** vo farmakológii: postupné znižovanie účinnosti látky v dôsledku jej opakovaného podávania, synonymum: tolerancia. V súhrne možno povedať, že návyky a zvyky sa chápu ako zautomatizované komponenty uvedomelej činnosti, ktoré vznikajú v procese jej vykonávania, to znamená, že tieto komponenty vykonávame bez účasti vedomia, vôle. Pritom však nesmieme zabudnúť, že samotná činnosť, jej celok zostáva uvedomený (od nepodmienených reflexov, ktoré sú automatické od začiatku, sa návyky odlišujú tým, že sa stávajú automatizovanými zásluhou cviku), neuvvedomené sú iba operácie, ktorými sa tá-ktorá činnosť uskutočňuje.
- 2. Záujmy.** Sú individuálne, vychádzajú z vnútorných podnetov a snahy zaoberať sa určitými predmetmi alebo činnosťami. Záujmy možno považovať za určité formy prejavu poznávacích potrieb, ktoré predstavujú trvalé vzťahy jedinca k istým predmetom alebo javom, s cieľom oboznámiť sa s nimi. Okrem poznávacej stránky je tu výrazný citový aspekt, čím sa zdôrazňuje osobná zainteresovanosť na činnosti. Najčastejšie sa pod termínom záujmy

⁷⁹ Cimbálniková, I. *Management*. 2. vyd., Olomouc, Univerzita Palackého 2008.

⁸⁰ Šlosár, R. – Šlosárová, A. – Majtán, Š.: *Výkladový slovník ekonomických pojmov*. Bratislava SPN 1996.

⁸¹ Osvaldová, L.: *Stimulačné procesy*. Bratislava, Vysoká škola ekonomická 1988.

⁸² Lipták, F.: *Metódy a štýly riadenia*. Bratislava, Základy managementu 1991.

⁸³ Armstrong, M.: *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999.

⁸⁴ Bedrnová, E. – Nový, I.: *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd., Praha, Management Press 2002.

chápu umelecké, športové, technické, vedecké, jazykové, ale i celkom iné, niekedy takmer neznáme činnosti. Vyhranený a trvalý záujem sa považuje za záľubu.

3. **Hodnoty.** Sú to veci alebo idey, ktoré majú pre človeka určitý význam. Miera tejto hodnoty je daná verejnou mienkou, ktorú sme akceptovali a zaradili do nášho hodnotového systému. Hodnoty nie sú stále, v živote sa vyvíjajú a menia. V procese socializácie sa u človeka vytvára hodnotová orientácia, t. j. orientácia na normu a ciele. Norma je pre človeka kritériom, je to, čo subjekt uznáva za platné.
4. **Ideály.** Ideály nemajú stabilný charakter. Časom sa menia formujú podľa záujmov a životnej orientácie. Ide o vedomé rozhodnutia, ktoré plynú z vlastného presvedčenia. Ideál rozvíja, nadchýna, aktivizuje, vlieva tvorivé sily. Ideál je niečo, čo sa dotýka podstaty: podstaty veci, javu, človeka, jeho pozície. Úzko súvisí s hľadaním osobného naplnenia človeka. Ideál je najsilnejšou motiváciou ľudského konania. Ideál je smerovanie, ktoré ani nemožno v úplnosti dosiahnuť, ale možno sa k nemu neustále približovať a tak zdokonaľovať a skrášľovať seba i svoje okolie. Ideál umožňuje stavať si svoj rebríček hodnôt, spoznať a rozvíjať svoje najvlastnejšie talenty.

Motivácia, zamestnanosť, rozhodovanie

Človek vstupuje do rodinných, osobných a pracovných vzťahov, čím sa vlastne včleňuje do sociálnej štruktúry. Dôvodom bývajú spoločné idey, podobné perspektívy a ciele.

Pracovná činnosť je činnosťou motivovanou a je potrebné zdôrazniť, že aj pracovné motívy vychádzajú z neuspokojených potrieb a hromadia napätie, pričom jeho nedostatočná redukcia má na každý podnik negatívne dôsledky – pracovník je nemotivovaný, prípadne je demotivovaný a nevie prečo, respektíve nemá dôvod konať v záujme podniku. V tejto súvislosti *Nakonečný*⁸⁵ uvádza, že aj napriek „interindividuálnej variabilite pracovných motívov, možno nájsť motívy spoločné, hlavne pre určité sociálne skupiny ľudí a možno im priradiť aj určitú frekvenciu a intenzitu výskytu“.⁸⁶

Motivácia a výkon

Vzhľadom na význam motivácie a spokojnosti zamestnancov v súvislosti s dosahovaním ich želaných výkonnosti sa na úspešnosť využívania jednotlivých faktorov motivácie zameralo viacero výskumov.

Približuje ich *Babelová*.⁸⁷ Príkladom takéhoto výskumu je výskum „Stimuly, motivácia a výkonnosť na pracovisku: Výskum a najlepšie postupy“ (Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research & Best Practices), realizovaný výskumníkmi z Medzinárodnej spoločnosti pre zlepšovanie výkonnosti (International Society of Performance Improvement) a financovaný grantom od Nadácie pre výskum motivácie (Incentive Research Foundation). Svoj výskum založili na tom, že napriek tomu, že americké spoločnosti minú na motivačné programy viac ako 100 miliárd dolárov ročne, mnohí podnikatelia sa pýtajú, aká je ich efektív-

⁸⁵ Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Orbis 1995.

⁸⁶ Autor následne oboznamuje s indexami pracovných motívov zistených na základe výskumu v rôznom čase a na rôznych miestach.

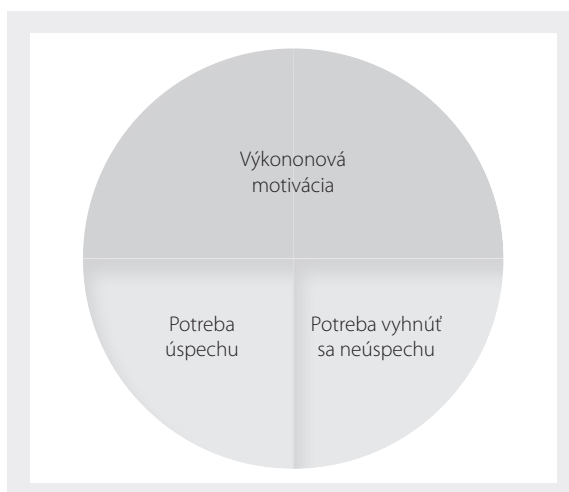
⁸⁷ Podstatné súvislosti a závery viacerých autorov zhrnula Zdenka Gyurák Babelová v príspevku Faktory ovplyvňujúce spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Banská Bystrica, Spravodajca UMB Acta Universitatis Matthiae Bell. 2012. <http://www.fpv.umb.sk>.

nosť. Výskum preukázal, že motivačné programy môžu zvýšiť výkonnosť organizácie v rozsahu 25 % až 44 %, ale len vtedy, ak sa zameriavajú na riešenie problémov súvisiacich s výkonom a motiváciou ľudí. Štúdia zistila, že vo väčšine organizácií je nedostatok vedomostí alebo vôle vytvárať vhodne skonštruované programy, ktoré prinášajú želané výsledky. Prekvapivo, len niekoľko podnikov používa formálne výpočty návratnosti investícií alebo meraní ich navrhnutých motivačných programov.

Motív výkonu

Motív výkonu zohráva v procese výkonovej motivácie hlavnú úlohu. Ide o tendenciu, píše Pašková⁸⁸, v ktorej sa výrazne uplatňuje minulé skúsenosť, osobné úspechy a neúspechy a vplyv výchovy vedúci k samostatnosti. V tomto duchu sa vyjadruje aj *Nakonečný*⁸⁹, ktorý potvrdzuje všeobecnú túžbu ľudí po úspechu, obdiv, túžbu urobiť niečo, čo by mohlo byť subjektívne prežívané ako úspech a čo by súčasne vyvolalo úctu a obdiv sociálneho okolia. Motív výkonu predstavuje jednu z relatívne stálych charakteristík jedinca, čo znamená, že rôzni ľudia sa vyznačujú rôznou silou tohto motívu, ktorý má tendenciu prejavovať sa v každej angažovanej situácii, kde je meradlom výkonu. Pôsobenie tohto motívu sa potom prejavuje vo forme aktivácie alebo dezaktivácie jedinca, pričom do úvahy sa berie náročnosť zadanej úlohy a tiež subjektívne vyhladky na úspech či neúspech. Tieto vyhladky predstavujú dve špecifické tendencie človeka, a to tendenciu dosiahnuť úspech a tendenciu vyhnúť sa neúspechu. Individuálne špecifická sila výkonovej motivácie je potom daná pomerom týchto tendencií (obr. 11.19).

V bežnej praxi je možné predpokladať, že pracovník, u ktorého prevláda potreba úspechu si bude klást stredne náročné ciele a bude presvedčený o ich reálnom dosiahnutí, pretože potrebuje dokázať sebe i okoliu svoje schopnosti. Pracovník, u ktorého prevláda potreba vyhnúť sa neúspechu, si bude zadávať ciele buď nízke a tým znižovať riziko porážky, alebo si bude určovať ciele príliš vysoké, vyznačujúce sa vysokou mierou nereálnosti ich dosiahnutia, a preto nesplnenie nebude považovať za neúspech.



Obr. 11.19 Výkonová motivácia

Výsledný pomer určuje orientáciu jedinca zameranú buď na dosahovanie úspechu spojeného s aktivitou alebo na vyhýbanie sa neúspechu formou relatívnej pasivity. Dokázalo sa, že osoby, ktoré sa zameriavali na úspech si kladú realistické ciele, a úlohy so stredným stupňom náročnosti, zatiaľ čo osoby zamerané na vyhnutie sa neúspechu si kladú nereálne ciele a vyberajú si teda úlohy ľahké alebo príliš ťažké.

⁸⁸ Pašková, L.: Výkonová motivácia. Banská Bystrica, Občianske združenie PEDAGÓG 2008.

⁸⁹ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha, Management Press 1992.

Ovplyvňovanie pracovnej motivácie a výkonnosti stimuláciou pracovníkov

Primeraná motivácia, ako uvádza Čambál, smeruje k požadovanému výkonu. Oproti tomu motivácia nedostatočná, ale i nadmerná, je neefektívna a zamestnanec dosahuje neuspokojivý výsledok.⁹⁰ Úroveň výkonu zodpovedá úrovni motivácie⁹¹ (obr. 11.20).

Motivačný program podniku

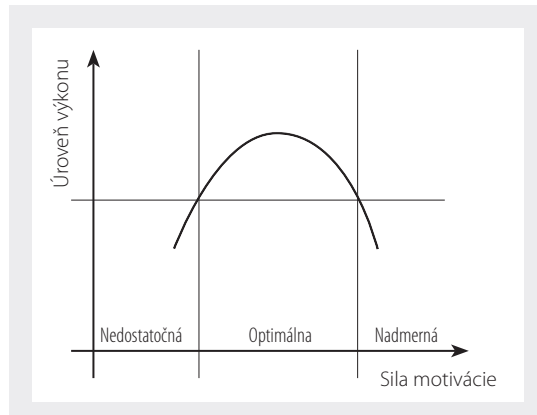
Výsledky výskumov pomáhajú podnikom pri hľadaní vlastných riešení, prípadne pri zostavovaní motivačného programu. Základnými motívmi zamestnancov podniku je finančný, kompetenčný, spoločenský motív a motív uznania. V prípade neúspechu naplnenia osobných motív dochádza k negatívnym prejavom, ktoré sa prejavujú určitými obrannými mechanizmami. Protipólmi týchto prejavov sú nadmerná agresivita zamestnancov alebo úplná pasivita.

Každý podnik by mal mať vytvorený systém motivačného programu. Takýto systém potom jednoznačne modeluje komplexné činnosti spojené s motiváciou zamestnancov. Model motivácie by mal zahŕňať všetky podstatné prvky motivácie. Začína analýzou potrieb zamestnancov, pokračuje stanovením spôsobov a foriem motivácie a nakoniec prebieha efektivity a úspešnosť zavedeného motivačného programu. Pokiaľ analýza ide do takej hĺbky, je potrebná spolupráca s produkčnými manažermi.⁹²

Najčastejšie príčiny chýbajúcej motivácie, motivačné bariéry sa týkajú charakteru práce, prostredia podniku, sociálnej atmosféry, narušenia vzťahov, ale aj štýlu vedenia, nespokojnosti s hodnotením a odmeňovaním atď.

Demotivujúco pôsobí aj nesúlad osobných záujmov, potrieb a aspirácií s obsahom práce, možnosťami sebarealizácie, neprípravenosťou na plnenie úloh, neprimeraným prežívaním alebo nezvládnutím osobných problémov (ekonomických, vzťahových a iných).

Ak podnik chce, aby zamestnanecké výhody mali priaznivý vplyv na motiváciu zamestnancov, ich spokojnosť a stabilitu a aj na dobré vzťahy s odborníkmi, mal by sa zaujímať o to, ktoré výhody zamestnanci preferujú.



Obr. 11.20 Priebeh závislosti medzi silou motivácie a úrovňou výkonu

Na dosahovanie žiaducich výsledkov zamestnancov je potrebné zamerať sa na zabezpečenie vhodnej úrovne motivácie a spokojnosti zamestnancov. Spokojnosť zamestnancov možno všeobecne charakterizovať ako subjektívne prežívanú diferenciu, resp. mieru súladu ideálneho a skutočného stavu, znásobenú pripisovaným osobným významom.

⁹⁰ Čambál, M. – Holková, A. – Lenhadtová, Z.: Základy manažmentu. Skriptá. Trnava, Alumnipress 2011.

⁹¹ Bedrnová, E. – Nový, L.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha, Prospektrum 1994.

⁹² Problematika bola podrobne vysvetlená v štvrtom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

Vzťah medzi osobnostnými črtami

Skúmaním vzťahu medzi osobnostnými rysmi Big Five a akademickou motiváciou sa zaoberali Komarraju a Karau.⁹³ Použitím výskumného súboru 172 vysokoškolákov sa snažili identifikovať vzťahy medzi skúmanými premennými, meranými Inventárom akademickej motivácie AMI.

Vzťah manažéra a zamestnanca podmieňujúci pracovnú motiváciu

Pre efektívne riadenie podniku sú dané dôležité zásady pre pracovníkov na vytváranie podnikových hodnôt a podnikového kréda a spolu s nimi sa odhaľujú cesty na účinné premeny v podniku.⁹⁴

Dobry manažér si uvedomuje význam vonkajších i vnútorných podnetov, snaží sa poznať vnútorné motívy zamestnancov a vytvárať podľa možností predpoklady na ich využitie, vhodne spája vonkajšie a vnútorné podnety s cieľom udržať motiváciu u motivovaných zamestnancov a motivovať tých, ktorým motivácia chýba.

Chápe potrebu súladu cieľov podniku s cieľmi jednotlivca, s jeho názormi, postojmi, svedomím. Neexistencia podstatného rozporu medzi cieľmi podniku a osobnými cieľmi môže veľmi silno ovplyvniť motiváciu.

Exkurz 6

Motivácia ako doping

Motivácia, či manipulácia s ľuďmi?

V doterajšom ponímaní sa manažment „ľudských zdrojov“ v podnikoch zaoberá viac optimalizáciou ich využitia a zvyšovaním produktivity ako objavovaním toho, v čom nachádzajú ľudia radosť, zmysel a spokojnosť. „Ľudské zdroje“ potrebujeme na dve veci:

1. Aby zaistili rast nášho podniku a blahobytu tým, že budú vyrábať produkty stále produktívnejšie;
2. Aby si vo voľnom čase kúpili vyrobené produkty v stále väčších množstvách.

Na to, aby to celé fungovalo, potrebujeme „motiváciu“. To, čo nazývame motiváciou, je však v skutočnosti často obyčajná manipulácia s ľuďmi. Doplnenia v práci ľudí „motivujeme“, aby lepšie pracovali a popoludní ich „motivujeme“, aby si viac kúpili, míňali a požíčovali.

⁹³ Komarraju, M. – Karau, S. J. – Schmeck, R. R.: Role of the Big Five Personality Traits in Predicting College Students' Academic Motivation and Achievement. *Learning and Individual Differences*, roč. 19, č.1, 2009, s. 47 – 52.

⁹⁴ Problematika je podrobne vysvetlená v štvrtom zázku pentológie.

Veď všetci potrebujú rast a všetci vedia, že rast sa meria rastom HDP a rast HDP znamená rast životnej úrovne a rast životnej úrovne je... Zamotali sme sa? Prečo je vlastne dôležitý rast životnej úrovne? No jasné, aby ľudia kupovali a mali sme rast HDP! Koleso sa musí točiť a človečik v ňom si môže opakovať – keď musíš, tak musíš!

Keď sa človeku nechce, tak mu treba dať doping alebo stimulátor. Stimulujú štáty, vlády, banky, manažmenty. Úplný drogový kartel. Prečo to stále všetci volajú motivácia? Hovorí o peniazoch a systéme odmeňovania a spájajú to s motiváciou.

Od malička až do dôchodku ženieme stádo ľudských zdrojov ku šťastiu a Boh tohto šťastia sa volá Rast HDP. Nemáme inú cestu. Buď ľudí strašíme alebo si ich kupujeme ako otrokov alebo ich manipulujeme sofistikovanejšími prostriedkami. Často je to len manipulácia a potláčanie toho najľudskejšieho, čo je v nás.

Henry Ford vraj kedysi vyhodil pracovníka, ktorý sa v práci opakovane smial a porušoval tak prísny štandard, ktorý to zakazoval. Zábava a práca sa oddeľovali. V niektorých podnikoch vraj zákaz smiechu platí aj dnes. Zamestnanci sa tam smejú len tak, potajomky, popod fúzy alebo na toalete. Ale často ani zákaz nie je potrebný, lebo dôvodov na srdečný smiech nie je veľa.

Často mám výmenu názorov s manažérmi o tom, že peniaze nezvyšujú motiváciu ľudí. *Daniel Pink* uvádza výskumy, ktoré ukazujú, že kreatívne tímy, ktoré dostávali vysoké finančné odmeny, dosahovali horšie výsledky ako tímy s nižšími odmenami. Najlepšie výsledky však väčšinou dosiahli tímy, ktoré pracovali zdarma. Kto vytvoril veci ako Wikipedia, Linux alebo Apache? Výsledkom dobre platených tímov je akási Encarta a operačný systém, ktorého štart pripomína spúšťanie jadrovej elektrárne s presýpacími hodinami.

Veci, ktoré musíme, nás viac unavíajú a majú nižšiu kvalitu ako veci, ktoré chceme a robíme ich z vlastného rozhodnutia. Vedci vyskúmali tri hlavné faktory, ktoré motivujú ľudí k zložitejšej kreatívnej práci: **1.** autonómia, **2.** majstrovstvo a **3.** zmysel. Na odborných podujatiach sa často diskutuje o slobode v práci. Okrem slobody sa hovorí o dôvere, šťastí, hodnotách, zodpovednosti, zdravom rozume a ďalších dôležitých veciach. Nikto nehovorí o podniku ako o stroji a nikto nenazýva ľudské bytosti zdrojmi.

Tento svet môže zmeniť mladí ľudia. Možno ani nie tí, ktorí študovali na slávnych univerzitách, vedia opakovať poučky a citovať svojich profesorov, teoretizujú v médiách a radia ministrom. Budú to skôr tí, ktorí organizujú rôzne užitočné komunity, siete, podniky a spoločenstvá. Mladí ľudia, ktorí hľadajú slobodu v živote a v práci, odmietajú doterajší spôsob života a riešenia problémov okolo nás. Ľudia, ktorí sú schopní samostatne myslieť a spochybniť mnohé „paradigmy“, ktoré nám „múdrí“ tohto sveta denne predkladajú. Ľudia, ktorí už nechcú klamať a kriviť svoj charakter, žiť na dlh len preto aby si mohli kúpiť ďalšiu zbytočnosť. Určite ich je viac ako cynikov a technokratov bez fantázie a snov. Sú to ľudia, pre ktorých sú priateľstvo, láska, človek, príroda a sloboda viac ako rast HDP, väčšia uhlopriečka televízora, nový model auta alebo veľká vila s dvojmetrovým opevnením.⁹⁵

⁹⁵ Košťuriak, J.: Keď musíš, tak musíš! Keď vieš prečo a chceš, tak nájdeš pokoj a šťastie. Trend 12.11.2011 / Blogy / blog.etrend.sk/jan-kosturiak/2011/11/12/ked-musis-tak-musis/.

Motivačný profil a charakteristiky osobnosti podstatné pre pracovné zaradenie

Pracovník a jeho pracovný potenciál

Najnovšie štúdie o faktoroch osobnosti podstatných pre pracovné zaradenie sa zaoberajú kognitívnymi schopnosťami, psychickými a psychomotorickými schopnosťami. Ďalšími témami sú svedomitosť, emočná stabilita (neuroticizmus), sociálne správanie, motivácia, sebavedomie, a podobne.⁹⁶ Psychologická problematika osobnosti pracovníka, píše *Hametová*, z hľadiska stanovenia a následného rozboru tých vlastností osobnosti, ktoré sú priamo prítomné pri pracovných aktivitách a ktoré sa zdajú byť v konkrétnej pracovnej oblasti ako podstatné pre kvalitný výkon práce, je veľmi rozsiahla a stále sa získavajú nové poznatky.⁹⁷

Motívy zamerané na výkon práce

Motivačný profil zahŕňa napríklad určitým spôsobom vyjadrenú potrebu spoločenského kontaktu s ľuďmi, potrebu sociálnej istoty, potrebu presadiť sa. Motivačný profil človeka sa utvára a vyvíja spolu s utváraním a vývojom celej osobnosti človeka od jeho najmladšieho veku, pričom na jeho konkrétnu podobu majú vplyv osobnostné štruktúry jedinca, ako napríklad skladba a úroveň schopností, emočné charakteristiky či charakterové vlastnosti a temperament. Poznanie motivačného profilu pracovníka je dôležité, píše *Bedrnová* a *Nový*, lebo „prispieva k pochopeniu komplexnosti správania človeka, zahŕňajúcu integráciu minulej skúsenosti, súčasnej situácie a anticipácie budúceho“⁹⁸ Zároveň je základom, nevyhnutným predpokladom možnosti efektívneho stimulovania, teda úspešného ovplyvňovania daného jedinca požadovaným smerom.

Motivácia na prácu

Je už dostatok znalostí o tom, ako účinne motivovať zamestnancov, ako ich pripraviť na žiaduce pracovné úsilie, ako ich efektívne viesť k dosahovaniu vytýčených organizačných cieľov.⁹⁹

V tom zmysle sa vyjadruje *Nakonečný*. Motiváciu dáva do súvislosti s prácou a pracovným správaním a zdôvodňuje, že „motivácia je procesom aktivovania vnútorných predpokladov usmerňujúcim činnosť človeka na určitý cieľ jeho snaženia.“¹⁰⁰ Zamestnanca k dosiahnutiu potrebného výkonu motivovala predovšetkým alebo aj výlučne finančná odmena. Taylorizmus tak z človeka robil skôr nástroj na plnenie úloh a cieľov podniku, bez ohľadu na jeho potreby a osobné ciele. Význam sociálnych vzťahov pre pracovnú motiváciu objavil *Mayo*.¹⁰¹ Existujú desiatky ďalších názorov a teórií, celé desaťročia neutíchajú diskusie o ich reálnom

⁹⁶ Dowling, 1994;, 2001, Handbook of Psychology, Vol. 12, 2003; Robertson, 2001.

⁹⁷ Hametová, L.: Bochumský osobnostní inventář /BIP/. Psychologie v ekonomické praxi. 39, 3 – 4, 2004, s. 161 – 170.

⁹⁸ Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha, Management Press 2002.

⁹⁹ Sú podrobnejšie opísané v prvom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

¹⁰⁰ Nakonečný, M.: Motivace pracovního jednání. Praha, Management Press 1992.

¹⁰¹ Mayo, G. E.: The Human Problems of an Industrial Civilization, Abingdon, Routledge, Reprint Edition 2003.

základe. *Lawler* a *Suttle*¹⁰² použili na overenie uspokojujúco – aktivačnej hypotézy (t. j. uspokojenie vyššej potreby nastáva až po uspokojení nižšej) longitudinálny prístup. Ich výskum však nepotvrdil, že by uspokojenie jednej potreby viedlo k aktivácii ďalšej. *Wahba*, *Bridwell*¹⁰³ a ich nasledovník *McClelland*¹⁰⁴ sa zhodli na tom, že tvrdenia teórie hierarchie potrieb nie je možné všeobecne podporiť. Hoci sa našli obširne zoskupenia potrieb, nič nenasvedčuje tomu, že tento zoznam je správny. Nepotvrdilo sa ani tvrdenie, že deprivácia potreby ovplyvňuje správanie, s výnimkou seberealizujúceho správania. Výskum týchto autorov skôr poukázal na to, že seberealizácia predstavuje vlastne skôr ľudské úsilie ako potrebu.

¹⁰² Lawler, E. E. – Suttle, L. J.: A Causal Correlational Test of the Need Hierarchy Concept. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, 1972, s. 265 – 287.

¹⁰³ Wahba, M. A. – Bridwell, L. G.: Maslow Reconsidered: A Review of Research of the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 1976, s. 212 – 240.

¹⁰⁴ McClelland, D. C.: *Human Motivation*. Cambridge, Cambridge University Press 1985.

Teórie motivácie vo svetle aplikovateľnosti v súčasných podmienkach produkčnej praxe

Tvorba systému motivácie

Postupne vznikajú nové teórie motivácie ovplyvňované aj spoločenskými zmenami a pochopiteľne aj postupnými zmenami v nazeraní na hodnoty a utváranie nového axiologického systému. Pri úvahách o týchto otázkach, najmä v období vysokej nezamestnanosti a pracovnej migrácie, sa však autori takmer vždy vracajú k takým trvalým hodnotám, ako je práca a nachádzanie sebarealizácie. Typickými motivačnými faktormi sú naďalej zmysluplná práca, uznanie, samostatnosť, úspech, možnosť osobného rastu.

Teórie zamerané na procesy

Zakladajú sa na kognitívistickej teórii, kde sa na človeka nazerá ako na racionálneho tvora, ktorý si je vedomý svojich cieľov a koná účelovo. Podľa *Armstronga* môže byť tento typ teórií pre manažérov nepochybne užitočnejší než teórie potrieb, pretože poskytuje realistickejší návod ako motivovať ľudí (tab. 11.2).

S postupujúcim ekonomickým, sociálnym a kultúrnym rozvojom spoločnosti zodpovedá stále vyššie percento ľudí skôr typu Y, čo vyžaduje meniť a prispôbovať často pretrvávajúce prístupy k pracovníkom, prístupy zodpovedajúce skôr predstave typu X. Dôležitý je tiež vzťah človeka k práci. Pokiaľ vykonáva činnosť, ktorá ho baví, bude pracovať zo všetkých síl, bez toho, aby ho niekto musel poháňať (teda podľa teórie Y), ale na druhej strane pri vykonávaní neobľúbených aktivít bude pravdepodobne potrebovať tlak zvonku (v súlade s teóriou X). Ukázalo sa, že predpokladaný efekt nedostatočného ocenenia na výkon sa potvrdil.

Teórie zamerané na výkon

Teória výkonovej motivácie *McClellanda* a jeho spolupracovníkov má azda najväčší význam a potenciálnu hodnotu pre manažérov. Jej základnou črtou je potreba výkonu, ktorá vznikla na základe uskutočnených štúdií. *McClelland* identifikuje tri základné potreby, ktoré ľudia získavajú a rozvíjajú počas svojho života. Ide o tieto potreby:

Potreba moci. Zamestnanci, u ktorých stojí najvyššie potreba moci, sa v pracovnom procese vyznačujú priamočiarosťou, energickosťou, praktickosťou, sú nároční na seba aj na ostatných, a tým pádom v tímoch menej obľúbení.

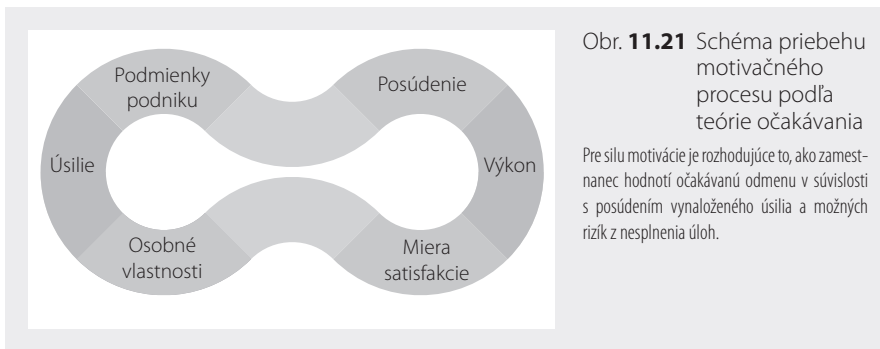
Potreba afiliácie. Podobne, zamestnanci s vysokou potrebou afiliácie sa snažia o vytvorenie a udržiavanie priateľských vzťahov s kolegami, preferujú prácu v tímoch, do ktorých sa efektívne zapájajú.

Potreba výkonu. Potreba výkonu sa vyvíja postupne s vývojom jedincovho ja. Tieto charakteristiky tvoria predpoklady na efektívnu manažérsku prácu.

Rôzni ľudia majú rôzne úrovne týchto potrieb. Je typické, že jedna potreba býva dominantná, neznamená to ale, že ostatné nemajú na jedinca vplyv. Túto teóriu mnohonásobne výskumne overil samotný *McClelland* jednak v manažérskom prostredí, ale aj v iných prostrediach.

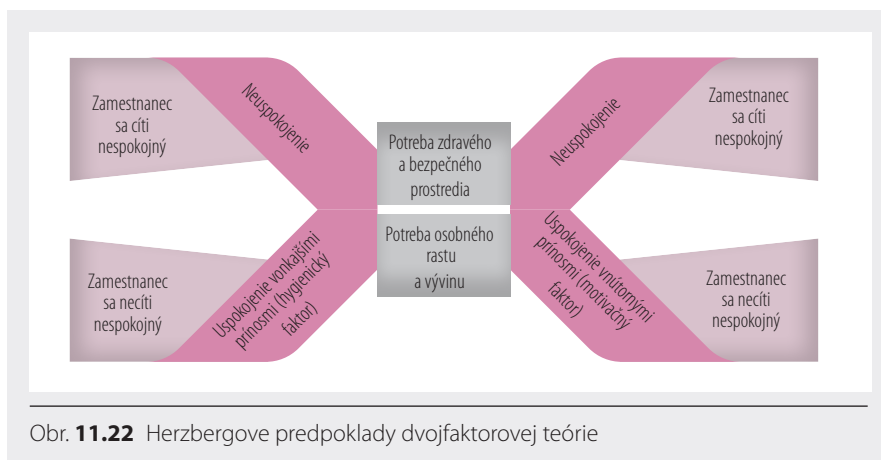
Vroomova expektačná teória
pracuje s dvoma základnými pojmami: Expektancia a Valencia. Argumentuje, že motivácia jedinca správať sa určitým spôsobom je determinovaná jeho očakávaním, že jeho správanie povedie ku konkrétnemu výsledku, násobeného hodnotou, ktorú daný výsledok pre jedinca má. Pracovná činnosť sa chápe ako inštrumentálna činnosť, t. j. ako prostriedok na dosiahnutie požadovaného výsledku.
Porterova a Lawlerova teória očakávaní
Patrí medzi najrozšírenejšie teórie zaoberajúce sa pracovnou motiváciou (obr. 11.21.)
Teória spravodlivosti od J. S. Adamsa
Stavia na fenoméne sociálneho porovnávania. Tvrdí, že konkrétnemu človeku je vlastné porovnávať svoj vklad do práce so ziskami, ktoré v práci nadobudne. Za vklad sa považuje pracovníkovo úsilie, ale aj vzdelanie, skúsenosti, schopnosti. Zisky predstavujú napríklad peniaze, status, uznanie. Výsledný pomer vkladov a ziskov vyjadruje vnímanie subjektívnej spravodlivosti odmeny (nazýva sa tiež distributívna spravodlivosť). V druhej fáze procesu jediniec porovnáva svoj vklad do práce s vkladmi svojich kolegov (tzv. procedurálna spravodlivosť), pričom môže nadobudnúť dojem, že v interpersonálnom porovnaní existuje, respektíve neexistuje spravodlivosť. V prípade zistenia nerovnováhy má pracovník tendenciu túto nespravodlivosť odstrániť.
Locke a Latham
Prišli so zaujímavou koncepciou pracovnej motivácie vzťahujúcou sa na predkladané ciele. Hybnou silou motivácie a výkonu sú ciele, ktoré by mali byť 1. špecifické, 2. obťažné, ale 3. prijateľné. Mala by existovať spätná väzba na výkon. Participácia jedinca na stanovovaní cieľa je dôležitá, pretože je potrebné, aby bol cieľ konkrétny, a ako taký jedincom prijatý a znútornený. Na rozdiel od teórií očakávaní, kde je primárnym motivátorom dosiahnutie určitého výsledku a s ním spojená odmena, v tomto prípade je spúšťačom celého procesu samotný cieľ a jeho stanovenie. Táto myšlienka je podporovaná mnohými štúdiami a v súčasnosti predstavuje populárnu metódu podpory motivácie v podnikoch.
McGregor
Stavia do protikladu dva pohľady na človeka – pracovníka. Oproti klasickému pohľadu na pracovníka, pre ktorého je práca nutným zlom (klasické Taylorovské pojmami), stavia človeka ako humánneho tvora, pre ktorého je práca čímsi rovnako prirodzeným ako odpočinok.

Tab. 11.2 Teórie zamerané na procesy



F. Hoppe dodáva, že komplementárnym javom motívu výkonu je subjektívny pocit úspechu alebo neúspechu, ktorý je závislý od dosiahnutia alebo nedosiahnutia cieľa, ale aj od náročnosti úlohy. Pociť úspechu a neúspechu sa teda viaže na strednú oblasť hodnôt pravdepodobnosti, t. j. na úlohu, pri ktorej je úspech veľmi pravdepodobný, ale neúspech tiež možný.

Herzbergova teória. Mala výrazný vplyv na koncepty obohacovania práce, ktoré hľadali takú podobu pracovných miest, ktorá bude maximalizovať príležitosti na dosiahnutie vnútorného uspokojenia z práce a tým bude prispievať ku zlepšeniu kvality pracovného života (obr. 11.22).



J. W. Atkinson identifikuje výkonovú motiváciu ako „výsledok emocionálneho konfliktu medzi snahou dosiahnuť úspech a snahou vyhnúť sa neúspechu“.¹⁰⁵ Z toho vyvodzuje dva druhy tendencií:

1. tendencia dosiahnuť úspech a
2. tendencia vyhnúť sa neúspechu.

Atkinson na opis týchto tendencií používa termíny z oblasti emócií. Rozdiel v prežívanom pociť (napr. pýcha verus hanba) sa chápe ako odpoveď na otázku, prečo je človek motivovaný: prečo niektorí ľudia pristupujú k úlohám s entuziazmom a iní s neochotou a prečo si niektorí volia jednoduché úlohy, u ktorých je úspech zaručený a iní sa púšťajú aj do úloh, pri ktorých možnosť zlyhať a možnosť uspieť sú v rovnakom pomere.

¹⁰⁵ Atkinson, R. L. – Atkinson, R. C. – Smith, E. et al.: Psychologie. Praha, Victoria Publishing 1995.

Riadenie a posúdenie pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu si bezpodmienečne vyžaduje, aby mu predchádzalo posúdenie. Porovnávaním sú riadiaci pracovníci schopní ohodnotiť produktivitu a kvalitu zamestnancov a následne ich patričným spôsobom odmeňovať, motivovať a zlepšovať ich výkonnosť.¹⁰⁶ Posúdenie musí umožňovať posúdiť rôzne aspekty pracovného výkonu a zároveň by mal každý zamestnanec dostať spätnú väzbu o svojom výkone za posudzované obdobie (tab. 11.3).

Plánovanie pracovného výkonu a rozvoja A/79	Meradlá, ukazovatele pracovného výkonu A/83
Plánovanie v uvedenom zmysle zahŕňa dohodu medzi manažérom a samotným pracovníkom o tom, aký pracovný výkon sa od neho očakáva. Ten sa definuje v rámci určitého profilu pracovnej roly v podobe cieľov alebo úloh.	Individuálny pracovný výkon možno merať pomocou hlavných ukazovateľov výkonu, ktoré definujú výdavky či výstupy, ktoré sa považujú za rozhodujúce na dosiahnutie vysokého výkonu.
Dohoda o pracovnom výkone a rozvoji	Riadenie pracovného výkonu behom roku
Dohoda o pracovnom výkone, ktorá definuje očakávania – spôsob dosiahnutia cieľa, spôsob merania výkonu, schopnosti potrebné na dosiahnutie požadovaných výsledkov. Túto činnosť je možné charakterizovať aj ako fázu plánovania výkonu.	Riadenie pracovného výkonu v priebehu roka zahŕňa nepretržitý proces zabezpečovania spätnej väzby, resp. odozvy na výkon, aktualizáciu cieľov, prípadne konzultovanie a riešenie problémov. Preskúvanie výkonu predstavuje fázu formálneho posudzovania výkonu za určité obdobie. Táto činnosť sa týka dosiahnutých výsledkov a môže viesť k hodnoteniu výkonu.

Tab. 11.3 Hlavné zložky riadenia pracovného výkonu

Vhodným posúdením je možné porovnať dosiahnuté výsledky s minulými a určiť priority a smer napredovania v budúcnosti. Avšak každé posúdenie so sebou prináša množstvo problémov, ktoré sa môžu v procese posudzovania vyskytnúť. Veľa škôd narobí subjektívne nazeranie na posudzovaného zamestnanca, ale tiež to môže byť nejasnosť účelu, kvôli ktorému sa posudzovanie uskutočňuje. Posudzovanie nesplní účel, ak absentuje spätná väzba vo vzťahu k zamestnancom.

Hlavné činnosti riadenia pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu skúmali *Armstrong, Kathy – Wardem, Adrian*¹⁰⁷ a rad ďalších autorov. Jadrom problematiky je ponímanie riadenia pracovného výkonu ako „systému tvoreného vzájomne previazanými prvkami a zámerne koncipovaného v záujme naplnenia konkrétneho účelu, teda v záujme dosiahnutia vysokého výkonu. V rámci tohto systému riadenia pracovného výkonu prebiehajú procesy plánovania, stanovovania cieľov, monitorovania, poskytovania spätnej väzby, analyzovania a hodnotenia pracovného výkonu, skúmania a posudzovania pracovného výkonu, konania s pracovníkmi nepodávajúcimi zodpovedajúce pracovné výkony a koučovanie.¹⁰⁸ *Armstrong* riadenie pracovného výkonu vysvetľuje v súvislostiach medzi hodnotami, prepojením, očakávaniami a správaním na základe vlastného úsud-

¹⁰⁶ Treba rozlíšiť hodnotenie práce a hodnotenie pracovného výkonu pracovníka.

¹⁰⁷ Armstrong, K. – Ward, A.: *What Makes for Effective Performance Management*. London, The Work Foundation 2005.

¹⁰⁸ Armstrong, M.: *Řízení pracovního výkonu v praxi*. Praha, Fragment 2011.

ku.¹⁰⁹ Výkon nevidí iba v podobe výstupov ako splnenie kvantitatívnych ukazovateľov. Zaujíma ho nielen výsledok, ale aj spôsob, akým sa tento výsledok dosiahol, zaujíma ho človek, jeho odhodlanie, presvedčenie a ochota pracovať a maximalizovať svoj výkon. Posudzuje výkon ako výsledok vhodného správania založeného na vlastnom úsudku. *Armstrong* tvrdí, že výkon súvisí s rešpektovaním podnikových hodnôt, a to nielen vo vzťahu k práci samotnej, ale aj záujmov a potrieb realizátorov, zamestnancov a možností podniku prispieť k ich naplneniu. Ide teda o prepojenie individuálnych cieľov s cieľmi podniku. Ciele by mali byť dohodnuté a nie striktné nadirigované. Iba v takom prípade možno dosiahnuť afinitu zamestnancov k podniku a podieľať sa na spoločných hodnotách v záujme podniku i toho, čo ľudia očakávajú. Prirodzeným východiskom je potom porovnávanie predsavzatí či dohôd na exaktnom základe, a to meraním výkonnosti jednotlivcov i podniku ako celku. Reflexiou záujmov je správanie zamestnancov založené na vlastnom úsudku, čo je zároveň povýšené aj spoločným úspechom podniku, a uvedomenie si vlastného vkladu do šírenia dobrého mena podniku a jeho uznania aj na verejnosti a hlavne rešpektovania konkurenciou.

Hlavné činnosti sa vykonávajú v logickom slede. Aby hlavné činnosti boli vôbec splniteľné, sú prepojené s požiadavkami na schopnosti zamestnancov, ako aj na meradlá, ukazovatele a spôsoby merania výkonov. Tieto sa v rozličnej miere týkajú každej kľúčovej činnosti, počnúc vytýčením strategických cieľov a končiac peňažnou odmenou.

Za hlavné zložky riadenia pracovného výkonu sa považujú: dohoda, meranie, spätná väzba, povzbudzovanie pracovníkov a komunikácia. Vstupmi sú znalosti, spôsobilosť a správanie, ktoré sa požadujú na splnenie pracovných úloh. V každom prípade sa v súčasných podmienkach uprednostňuje ústretová komunikácia zameraná na zlepšovanie budúceho pracovného výkonu. Dôraz sa kladie na rozvoj a identifikáciu príležitostí na rast podniku.

¹⁰⁹ Tamže.

Pracovník, jeho pracovný potenciál a štruktúra pracovných požiadaviek

Štruktúra požiadaviek práce na pracovníka

Rôznorodý charakter práce predznamenáva aj odlišné požiadavky či rozličný súbor vlastností a prístup k jej vykonaniu. Je to vlastne konkretizácia požiadaviek na osobnosť pracovníka, ktorý má konkrétnu prácu vykonávať (obr. 11.23).



Obr. 11.23 Štruktúra požiadaviek práce na pracovníka podľa *Bisaniho*

Ak má podnik dosahovať vysoké výkony, potom je nevyhnutné, aby zamestnanci dosahovali požadovanú kvalifikáciu a systematicky sa vzdelávali v zhode so zvyšovaním požiadaviek vo vzťahu s vedecko–technickými aplikáciami v systémoch moderných technológií a v zhode so zdokonaľovaním produkčných procesov.

Zo štruktúry požiadaviek práce vyplývajú:

- 1. Identifikácia požiadaviek na pracovníka.** Je nevyhnutné, aby pracovný potenciál pracovníka zodpovedal stanoveným požiadavkám konkrétneho pracovného miesta. Vzhľadom na veľký počet pracovných miest určitého typu a ich porovnávanie z hľadiska požiadaviek je dôležité správne identifikovať pracovníkov, ktorí tieto požiadavky spĺňajú a sú spôsobilí danú prácu vykonávať v požadovanej kvalite. Identifikácia pracovných požiadaviek je závislá od kvality posudzovateľa už pri výberovom konaní.
- 2. Vytváranie súladu medzi požiadavkami práce a predpokladmi pracovníkov v podniku.** Na dosahovanie výkonnosti na úrovni globálnej konkurencie nepostačuje dosahovanie vysokých výkonov jednotlivcov. Podstatné je dosiahnuť maximálne výkony podniku ako celku.
- 3. Poruchy a hendikepy limitujúce pracovné uplatnenie človeka.** Zahŕňajú škálu klinicky významných odchýlok a foriem správania, ktoré majú tendenciu pretrvávať a sú výrazom charakteristického životného štýlu jednotlivca a jeho vzťahov k sebe a k druhým. Niektoré z týchto odchýlok a foriem správania vznikajú počas individuálneho vývoja ako výsledok konštitučných faktorov a sociálnej skúsenosti, kým iné sa získavajú v neskoršom živote.

4. **Špecifické poruchy osobnosti.** Zmiešané a iné poruchy osobnosti a trvalé zmeny osobnosti sú hlboko zakorenené a pretrvávajúce formy správania. Prejavujú sa ako rigidné (nepriprôsobivé) odpovede na široké rozpätie osobných a spoločenských situácií. Predstavujú krajné alebo významné odchýlky od spôsobu, ktorým priemerný jednotlivec v príslušnej kultúre vníma, myslí, cíti a najmä od druhu jeho vzťahov k druhým.

Tieto formy správania bývajú ustálené a zahŕňajú viaceré oblasti správania a psychického fungovania. Často, ale nie vždy, sa spájajú s rozličným stupňom subjektívnych ťažkostí a zhoršenej spoločenskej výkonnosti.

Práca z pohľadu pracovníka

Práca nie je ľudským motívom. Nie je však mysliteľné, aby človek vôbec nepracoval. Človek pracuje, pretože život bez práce by ho nenaplňal. Prácu (zamestnanie) považuje za dôležitú. Takto to vníma väčšina psychicky a telesne zdravých ľudí.

Podľa *Freuda* je „práca puto, ktoré nás viaže k realite“.

*Kollárik*¹¹⁰ charakterizuje prácu ako dôležitú podmienku celkovej životnej spokojnosti a adekvátneho začlenenia sa do spoločnosti. *Vtípi*¹¹¹ uvádza, že práca je najvýznamnejšia ľudská činnosť, zdroj historickej aktivity človeka, proces spôsobu ľudskej existencie, proces interakcie človeka a prírody.

V zaužívanej terminológii v personálnom riadení je pojem práca používaný aj v zmysle pracovného miesta, ktoré tvorí organizácia na dosiahnutie vymedzeného účelu a vymedzuje miesto jedinca v podniku. Spravidla existuje viacero držiteľov pracovného miesta.

Pracovník z hľadiska jeho pracovnej motivácie

Pracovné motívy môžu byť vnútorné a vonkajšie.

Príklady vnútorných motívov sú:

- potreba podieľať sa na úspechu organizácie,
- potreba zdokonaľovať sa, učiť sa,
- potreba robiť dôležitú prácu,
- potreba robiť prácu, ktorá je zaujímavá, ktorá človeka baví, v ktorej môže, dokázať svoje schopnosti, prednosti,
- osobné hodnoty, aspirácie, ideály.

Mnohé výskumy motivácie dokazujú, že finančná odmena (plat, prípadne podiely na zisku) nie sú zďaleka jediným dôležitým motivačným faktorom. Vonkajšie motívy práce sa uvádzajú na obrázku 11.24.

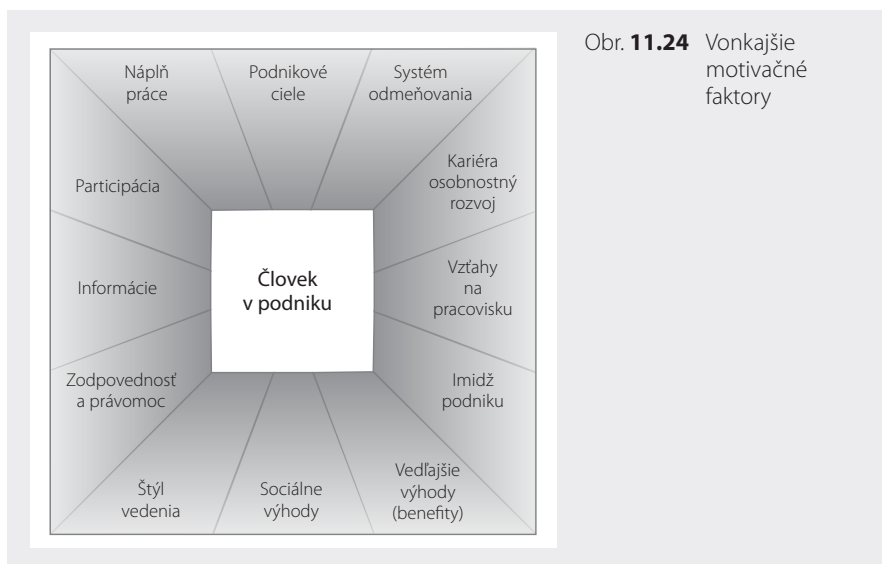
Práca z pohľadu podniku

Hodnoty vytvorené prácou vytvárajú ekonomickú, kultúrnu a morálnu úroveň spoločnosti a určujú životnú úroveň jej členov. Práca sa odmeňuje formou mzdy (platu) podľa svojho prínosu (úžitku) pre podnik.

Práca je ľudská činnosť, ktorá mení prírodné a kultúrne prostredie. Je zdrojom materiálnych i kultúrnych hodnôt. Človek mení prírodu na sebe potrebné kultúrne prostredie a získava pro-

¹¹⁰ Kollárik, T.: Spokojnosť v práci. Bratislava, Práca 1986.

¹¹¹ Vtípi, Z.: Pracovní chování a jeho motivace. In: *Varia psychologica* IV. Praha, SPN 1987, s. 7 – 94.



striedky na svoj život. Práca je účelové úsilie a aplikácia vedomostí a zručností. Ľudská psychika umožňuje prácu a zároveň sa v procese práce mení. Človek počas svojej pracovnej činnosti rozvíja schopnosti, profesionálne záujmy, postoje, životné názory, charakterové i fyzické vlastnosti.

Pracovná činnosť sa spája s plnením povinností. Má preto vplyv aj na utváranie vôľových vlastností. Zážitky úspechu a neúspechu (s príslušnými emocionálnymi zážitkami) majú vplyv na sebavedomie, aspiračnú úroveň a tým spätne aj na motiváciu.

Úlohou sociológie práce je skúmať organizáciu a delbu práce v jej historických a aktuálnych ekonomických a politických podmienkach. Sociológia práce skúma pracovné podmienky v rozličných zamestnaniach, skúma vplyv práce na vzťahy medzi ľuďmi, ktoré vznikajú v pracovnej činnosti a vplyv podnikateľských záujmov na sociálnu klímu pracoviska. Zároveň skúma vplyv záujmových a profesijných inštitúcií na sociálnu politiku štátu a podmienky na vykonávanie práce, vrátane pôsobenia profesionálnych združení, komôr a odborov.

Ako ukázali mnohé výskumy, v rebríčku dôležitosťi platu z hľadiska motivácie umiestnenie platu (mzdy) nedominuje na prvých miestach, v každom prípade ale ide o špecifický motív práce. *Matoušek* a *Růžička* napríklad uvádzajú,¹¹² že väčšina ľudí chce svojou prácou získať aj spoločenské uznanie, postavenie, možnosť odborného a spoločenského rastu a podobne. Tieto túžby sú často významnejšie ako dobrý plat.

Už *Herzberg*¹¹³ svojou dvojfaktorovou teóriou preukázal, že plat nie je rozhodujúcim motívom. Hlavné pracovné motívy u vzdelaných pracovníkov identifikoval *Tampoe*,¹¹⁴ *Fuchsová* a *Kravčáková*.¹¹⁵ Podľa jeho záverov je základná odmena podnetom z vonkajšieho prostredia.

¹¹² Matoušek, O. – Růžička, J.: *Psychologie práce: Základní otázky*. Praha, Nakladatelství politické literatury 1965.

¹¹³ Herzberg, F. – Mausner, B. – Snyderman, B.: *The Motivation to Work*. New York, John Wiley and Sons 1959.

¹¹⁴ Tampoe Macmillan, H. – Tampoe, M.: *Strategic Management: Process, Content, and Implementation*. Oxford, Oxford University Press 2000.

¹¹⁵ Fuchsová, K. – Kravčáková G.: *Manažment pracovnej motivácie*. Bratislava, IRIS 2004.

Ide o potrebu osobného rastu, autonómiu pri výkone práce, dosiahnutie pocitu úspechu a spokojnosti s prácou, ktorá je významná pre podnik. Prácou človek pretvára prostredie, vytvára nové hodnoty, rozvíja interpersonálne vzťahy, uspokojuje svoje potreby a aj potreby iných, determinuje vlastný vývoj a pod.

Stanovenie požiadaviek na pracovný výkon v zmysle psychologickkej zmluvy

Zmena spoločenských podmienok spôsobila aj zmenu vo vzťahoch medzi zamestnávateľmi a zamestnancami. Zmenili sa hodnoty, ľudia sa stali podnikavými, a začali si zakladať na vlastnej slobode, výbere, možnostiach a vlastnom rozhodnutí, pre koho budú pracovať. Nové ponímanie hodnôt sa prejavuje už vznikom dokumentu nazvaného psychologická zmluva. Objavili sa v nej také termíny ako spoločensky zodpovedný podnik, benefity cestovania a raketový rast.

Zamestnanci už neočakávajú celoživotné zamestnanie, ale považujú sa za partnerov zamestnávateľov a sami sa rozhodujú, s kým uzavrú zmluvu a s kým ju rozviažu. Samotné slovo zamestnanec mení svoj obsah. Od zamestnanca sa očakáva, že je to podnikateľ, ktorý rozhoduje o tom, komu a za koľko pomôže svojimi schopnosťami a zručnosťami na základe zmluvy, napríklad zmluvy o dočasnom partnerstve.

To je zásadne nová situácia aj pre realizáciu požiadaviek podniku vo vzťahu k očakávanému pracovnému výkonu. Avšak ako všetko, aj nové myšlienky, hoci by sa mohlo uznať ich racionálne jadro, pri nedostatku podpory zlyhávajú a ich význam sa aspoň dočasne mení. Je to v podstate aj otázka trhu pracovných síl. Ak je v podniku nedostatok ľudí s potrebnou kvalifikáciou, ich cena rastie a vhodní uchádzači si môžu dovoliť vyjednávať, prípadne uzatvárať psychologickú zmluvu. Ak je vysokokvalifikovaných uchádzačov prebytok, musia prijať podmienky potenciálneho zamestnávateľa.

Uplatnenie psychologickkej zmluvy sa postupne rozširovalo a v západných krajinách kulminovalo ešte v období prosperity, avšak aj psychologická zmluva, rovnako ako všetko okolo nás podlieha vývojovým zmenám a dôsledkom celosvetovej spoločenskej tenzie. Napriek tomu, aj keď v našom existenčnom priestore sa tento trend aj v minulosti omeškával, jeho ideu treba brať na zreteľ. Avšak vývoj má občas aj „spätný chod“. Existenčná kauza naberá razanciu aj v západných krajinách a predstavy o rovnocennom partnerstve zamestnávateľov a zamestnancov naberajú nové dimenzie. Vplyvom celosvetovej krízy sprevádzanej rastom nezamestnanosti ostávajú bez práce aj mladí a vzdelaní, ambiciózni ľudia. Aby vôbec mali z čoho žiť, prijímajú aj menej kvalifikovanú prácu a tak vo veľkých podnikoch nie je nič výnimočné, ak inžinier pracuje ako robotník pri pásovej výrobe.

Takéto poňatie maximalizovalo výkony človeka, ale vôbec nebralo ohľad na osobnosť pracovníka, na dôsledky nielen zdravotné, ale i duševné, na tiesnivé pocity.

Ak by sa mala cesta k zvyšovaniu pracovného výkonu interpretovať mechanicky, postačilo by pracovný výkon vysvetľovať z fyzikálneho hľadiska. Dospeli by sme tak k názoru, že výkon reprezentuje množstvo práce vykonanej za jednotku času. Na prvý pohľad je jasná scestnosť takého uvažovania. Keďže človek sa okrem fyzickej stránky vyznačuje aj psychickou stránkou, takéto chápanie pracovného výkonu by bolo nielen značne zjednodušené, ale doslova nereálne, pretože nezohľadňuje psychologické a fyziologické hľadiská.

Z psychologického hľadiska vymedzujú výkon Gagne a Fleishmann,¹¹⁶ ktorí ho definujú ako funkciu schopnosti a motivácie človeka. Túto skutočnosť možno vyjadriť vztahom:

$$\text{výkon} = \text{schopnosti} \times \text{motivácia}$$

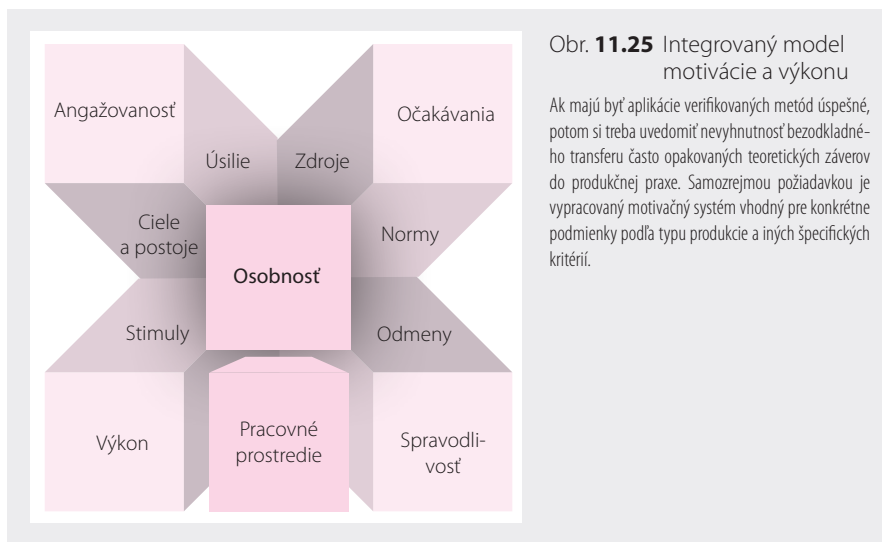
Vzorec poukazuje na dva základné aspekty, pokiaľ ide o dosahovanie vysokej výkonnosti, a to na schopnosti človeka a na potrebu jeho záujmu dosahovať vysoký výkon, čo je obsiahnuté v motivácii človeka. Takýto pohľad predostiera požiadavku rešpektovania osobnosti človeka a tomu zodpovedajúcich prístupov v procesoch riadenia.

Z toho zároveň vyplýva, že dnes už nemožno v riadení používať iba tvrdé, príkazové techniky, ale je žiaduce uplatňovať aj tzv. mäkké, ústretové techniky riadenia a súčasne vytvárania kultivovaných pracovných vzťahov s možnosťou participácie zamestnancov na riadení pracovného výkonu.

Ide teda o riadenie na základe dohody alebo psychologickkej zmluvy a nie o striktné nariadovanie či donucovanie a neustálu, často i bezdôvodnú kontrolu práce bez zachovania podstaty jej zmyslu, prípadne aj s tvrdými postihmi hoci aj za menšie nedostatky a mocenskou sebarealizáciou nadriadeného. Nielenže taký prístup k ľuďom je nedôstojný, ale taktiež znehucuje zamestnancov, vytvára nedobrá pracovnú klímu a nevedie k uspokojeniu z práce a už vôbec nie k snahe o zdokonaľovanie práce a pracovných postupov, ktoré by výraznejšie zvyšovali pracovnú výkonnosť a podnikovú výkonnosť. Prístupy k riadeniu rešpektujúce osobnosť a osobitosť zamestnanca kladú dôraz na rozvoj a plánovanie samostatného učenia a vzdelávania a na prepojenie individuálnych a podnikových cieľov.

Model motivácie

Motivácia predovšetkým v rozhodovaní človeka zohráva významnú úlohu. Motivácia je iniciovaná pocitom nedostatku, ktorý sa človek snaží odstrániť. Na základný model motivácie vo vzťahu k pracovnému výkonu a nadväzuje integrovaný model motivácie (obr. 11.25).



Obr. 11.25 Integrovaný model motivácie a výkonu

Ak majú byť aplikácie verifikovaných metód úspešné, potom si treba uvedomiť nevyhnutnosť bezodkladného transferu často opakovaných teoretických záverov do produkčnej praxe. Samozrejmom požiadavkou je vypracovaný motivačný systém vhodný pre konkrétne podmienky podľa typu produkcie a iných špecifických kritérií.

¹¹⁶ Gagne, M. a Fleishmann, E. sú autormi rovnice výkonu. Podľa nich výkon je výsledok súčiny schopnosti a motivácie. Existuje aj rad iných formulácií výkonu, napríklad výkon v pracovnom prostredí môže byť prepojený aj so spokojnosťou pracovníka.

Pracovný výkon, výkonnosť pracovníkov a rozvojové determinanty

V porovnaní s minulosťou dochádza k zásadnej zmene v nazeraní na spôsob práce s ľuďmi a z toho vyplývajúceho prístupu k riadeniu pracovného výkonu. Zvyšovanie výkonnosti podniku sa nedosiahne ani najmodernejšími výrobnými linkami či vysokým stupňom automatizácie. Ústredným hýbateľom je človek! Pracovník, zamestnanec, človek lojalný k podniku, chápaný nevyhnutnosť zmien a chápaný príčiny zrýchleného spoločenského pohybu, v ktorom si každý jedinec musí nájsť svoje miesto a aktívne sa pričiniť o zabránenie negatívnych vplyvov okolia a nachádzaniu východísk na prekonanie krízových javov v podniku, zmenami na vlastnom pracovisku. Vyslovene racionálne konštatovanie existujúcej situácie a poukazovanie na možný ďalší vývoj a riziká napriek logike veci nepostačujú na to, aby si ľudia naplno uvedomili realnosť existujúcich hrozieb a konali zacielené a neodkladne. Človek je človekom s vlastnou intelektuálnou a zmyslovou výbavou, je jedincom, individuom. Každý z nás sme iný a inak vnímame riziká, hrozby, vlastnú spôsobilosť zvládať problémy bez psychickej traumy a panikárenia. Strach pred nepoznaným, obavy o budúcnosť niekoho aktivujú, iného zmrazuju, aktivizačne znehybňujú. Toto poznanie ale dáva oprávnenie, aby sa chopili výkonnej moci najsilnejší jedinci, doslova osobnostne výnimoční jedinci, manažéri a vodcovia tvoriaci kvalitatívnu špičku podnikového ľudského potenciálu. Toto všetko, celé dianie, aktivizácia podniku nesmie byť chaotické, živelné, pudové, bezmyšlienkové sebazachraňovanie pod tlakom situácie. Nevyžaduje si len dostatok moci a zvládnutie situácie svojou prirodzenou dominantnosťou. Viac ako kedykoľvek v minulosti rozhodnú znalosti, konkrétne aplikovateľné vedomosti, osobné skúsenosti, emocionálna, racionálna a morálna inteligencia, empatia a poznanie skutočných životných hodnôt. Treba si tiež uvedomiť aj to, že odpor voči nepoznanému, voči zmenám je prirodzený jav, že to tak musí byť, že to vyplýva aj zo štatistického rozloženia populácie podľa zvolených kritérií v známej *Gaussovej* krivke.

Netreba vyratúvať rad ďalších argumentov, aby sme pochopili, aký dôležitý je človek a jeho osobnosť. Kvalita osobnosti človeka, kvalita osobnosti vodcu, kvalita osobnosti na každom pracovisku podniku. Je to predpoklad, dokonca premisa dosiahnutia zmeny, orientovanej žiaducim smerom.

Takto ponímaná zmena sa musí dosiahnuť napriek tomu, že inercia voči zmenám je prirodzeným javom a ťažko sa prekonáva. Samozrejme, myslí sa tým nielen akceptácia potrebných podnikových zmien, ale aj ich pružná implementácia podľa príslušných projektov.

Posudzovanie pracovného výkonu

Rast pracovnej spôsobilosti, profesionálnych zručností a dosahovania vysokej pracovnej výkonnosti je proces, pomocou ktorého sa riadi pracovný výkon v priebehu roka. Formálne skúmanie a posudzovanie pracovného výkonu si vyžaduje stretnutie s pracovníkom, kde sa môže dosiahnuť dohoda, meranie či posudzovanie, spätná väzba, upevňovanie a posilňovanie žiaduceho správania a dialógu.

Keďže v hyperkonkurenčnom podnikateľskom prostredí je hlavným záujmom podniku človek, tvorca a realizátor všetkých systémov, produktov procesov a ich zmien, je potrebné poznať aj procesy, ktoré sa odohrávajú v psychike človeka. Avšak rozsiahlosť teórie nám dovoľuje zaoberať sa iba určitým „výsekom“ najdôležitejších znalostí, ktoré bude možné implementovať v produkčnej praxi. Aby manažéri v praxi mohli plniť vytýčené ciele, musia mať základné

znalosti o človeku, o jeho ochote i spôsobilosti vynakladať prácu na plnenie podnikových cieľov. Zároveň však treba poznať aj zákonitosti vzniku, utvárania a fungovania sociálnych skupín a pracovných tímov. Človeka charakterizuje jeho „osobnosť“. Ide o zložitý fenomén zásadného významu. Avšak, napriek tomu, že pojem „osobnosť“ je v bežnej komunikácii vysoko frekvencovaným pojmom, často sa používa v skreslenom chápaní skutočného obsahu slova. Pravdaže, v odborných textoch je nevyhnutné vyjadrovať sa v ustálených podobách danej vednej disciplíny.

Výkonová motivácia

V súčasnosti neexistuje jeden ucelený overený koncept výkonovej motivácie, ktorý by bol homogénny, univerzálny či generalizovateľný pre rôzne prostredia. Autori citujú *Atkinsona*,¹¹⁷ ktorý uvádza, že motivácia na výkon spolu s kognitívnymi vlastnosťami sú dva najdôležitejšie znaky relevantné pre profesijný úspech. V niektorých prípadoch sa dokonca motivácia na výkon považuje za najdôležitejší zdroj variácie profesijného výkonu. Podľa pravdepodobne najrozsiahlejšieho prieskumu diagnostiky v personálnej praxi s názvom „Projekt A“, patrí v determinácii výkonu ako takého motivácii na výkon druhé miesto.¹¹⁸ Podľa *Heckhausena* citovaného *Bedrnovou* a *Novým*¹¹⁹ výkonová motivácia predstavuje „osobnostne príznačnú, relatívne stálu tendenciu človeka dosahovať čo najlepší výkon“ či snahu „držať sa čo najlepšie“ v činnostiach, v ktorých je možné uplatniť meradlo kvality...“ Výkonová motivácia je podľa *McClellanda* príčinou, ktorá niektorých ľudí vedie k tomu, aby boli v činnostiach a aktivitách úspešní, zdôrazňujú *Páleník* a *Kollárik*, zatiaľ čo iní, naopak, nie sú ochotní vynakladať úsilie a to, či budú úspešní alebo nie, je pre nich nevýznamné.¹²⁰

Názorová nejednotnosť je evidentná z nezrátateľného počtu štúdií od renomovaných autorov a výskumných tímov. Nezostáva iné, iba si uvedomiť súčasný stav a neprehľadnosť konečných formulácií. Z hľadiska nášho zámeru napokon postačí, ak sa budeme opierať o prístupné generalizované teórie. Pri úvahách o potrebe dosahovať zodpovedajúce výkony v podnikateľskej praxi bude zároveň užitočné oboznámiť sa nielen s teóriami zameranými na výkon, ale aj s teóriami zameranými na procesy.

Hlavné dimenzie posudzovania pracovného výkonu

Posudzovanie pracovného výkonu zamestnancov patrí nepochybne k najdôležitejším funkciám rozvoja zamestnancov a zameriava sa na komplexné posúdenie pracovného výkonu, a to na tri kľúčové dimenzie: **1.** plnenie pracovných povinností a pridelených úloh, **2.** fungovanie v pracovnom tíme, **3.** úsilie venované osobnému rozvoju a rozvoju druhých. Kľúčové dimenzie možno doplniť o oblasti nad rámec pracovných povinností alebo o nadstavbové kompetencie, ktoré sa hodnotia z pohľadu dovedy rozvinutých schopností zamestnanca alebo jeho potenciálu zvládnuť ich.

¹¹⁷ Atkinson, L. R.: Psychologie. Praha, Portál 2003.

¹¹⁸ Schuler, H., Prochaska, M.: Dotazník motivace k výkonu – LMI – príručka. Praha, Testcentrum 2003.

¹¹⁹ cit. Bedrnová, E. – Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. 2. vyd., Praha, Management Press 2002.

¹²⁰ Ukazuje sa, že od roku 1953, t.j. od zverejnenia prvej koncepcie motivácie k výkonu v knihe *The Achievement motive* od D.C. McClellanda pretrváva značná terminologická nejednoznačnosť pri pomenovaní tohto fenoménu. Ponimanie koncepcie motivácie k výkonu sa viackrát menilo a upravovalo (Páleník, cit. podľa Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania UK, 2002.). V súčasnosti sa v slovenčine používa pojem výkonová motivácia alebo motív výkonu.

Ide napríklad o spôsob vedenia a rozvoja iných, riadenie seba samého, hĺbku poznania podniku, jeho produktového portfólia a schopnosť ho rozvíjať či inovovať, schopnosť iniciovať, riadiť alebo participovať na interných projektoch, schopnosť profesionálne reprezentovať podnik. Ide napr. o spôsob vedenia a rozvoja iných, riadenie seba samého, hĺbku poznania podniku, jeho produktového portfólia a schopnosť ho rozvíjať či inovovať, schopnosť iniciovať, riadiť alebo participovať na interných projektoch, schopnosť profesionálne reprezentovať podnik.

Základné funkcie posudzovania zamestnancov

Medzi základné funkcie posudzovania zamestnancov patria: **1.** poznávací funkcia (priebežné sledovanie práce, podriadených i nadriadených), **2.** porovnávacia funkcia (porovnanie s inými pracovnými výkonmi), **3.** regulačná funkcia (možnosť operatívnych zmien na základe výsledkov posudzovania), **4.** motivačná funkcia (podnecovanie zamestnancov i riadiacich pracovníkov k žiadaným výkonom alebo správaniu), **5.** rozvojová funkcia (výsledky sú odrazovým mostíkom na budovanie kariéry).¹²¹

Posudzovanie a riadenie pracovného výkonu

V systéme posudzovania sa väčšinou rozlišujú tri kategórie, a to výkon, potenciál a odmena. Podniky si musia určiť, akým systémom budú uvedené kategórie posudzovať, lebo je veľmi obťažné používať jeden systém posudzovania pre všetky tieto kategórie. Problém v prípade jediného systému posudzovania spočíva v tom, že dosiahnutie požadovaného efektu vyžaduje rôzne účely hodnotenia, ako aj rôzne metódy. Kategórie systému posudzovania môžeme v stručnosti popísať týmto spôsobom:

- 1. Výkon.** V tejto časti sa hodnotí minulé výkon zamestnanca, jeho silné a slabé stránky, jeho efektívnosť a oblasti možného rozvoja. Posudzovanie sa sústreďuje na posilnenie silných stránok, odstránenie slabých stránok alebo ich elimináciu, so snahou zefektívniť jeho budúce výkony. Tento proces nie je možný bez spätnej väzby, ktorá je nevyhnutná na zabezpečenie ďalšieho rozvoja zamestnancovej výkonnosti. V tomto systéme posudzovania sa odporúča zaviesť pravidelné formálne hodnotenie pracovníkov.
- 2. Potenciál.** Zamestnávateľia sledujú svojich zamestnancov a na základe ich výkonnosti a správania pri plnení úloh a povinností, určujú potenciálne schopnosti ich ďalšieho rozvoja. Zamestnanci, ktorých si zamestnávateľ vytypuje, potom prechádzajú na nové, zodpovednejšie a náročnejšie úlohy alebo pracovné pozície, ktoré v podniku treba nevyhnutne plniť.
- 3. Odmena.** Asi najviac používaným posudzovaním je odmeňovanie zamestnancov za dosiahnuté výkony, lebo zamestnávateľ dúfa, že takouto motiváciou v budúcnosti dosiahne zlepšenie výkonnosti.

V súčasnosti sa začína presadzovať viac riadenie pracovného výkonu ako len jeho posudzovanie. *Armstrong*¹²² vo svojej pôvodnej práci už v roku 1994 definuje riadenie výkonu ako „proces, ktorým sa zlepšuje výkon organizácie, tímu a jednotlivca, a ktorý je využívaný líniíovými manažérmi k riadeniu“. Klasifikácia a stanovenie kritérií posudzovania pracovného výkonu.

¹²¹ http://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/Hodnotiaci_harok.pdf.

¹²² Armstrong, M.: Performance management. London, Philadelphia, Kogan Page Limited 1994.

Zmyslom klasifikácie je pomáhať pri posudzovaní a umožniť, aby sa posudzovanie mohlo zaradiť do určitých kategórií poskytujúcich informácie na rozhodovanie o odmenách podľa výkonu alebo prínosu. Poskytuje odklady na využitie aj v budúcnosti.

Ako uvádzajú niektorí autori pod pojmom „hodnotenie“ sa rozumie „posúdenie“ užitočnosti, kvalít alebo dôležitých hodnôt pracovného správania, vrátane úsudkov vychádzajúcich z objektívnych kritérií pracovného správania. Posudzovanie a riadenie pracovného výkonu sú vzájomne späté, ale je potrebné ich rozlíšiť (tab. 11.4).¹²³

Posúdenie pracovného výkonu	Riadenie pracovného výkonu
Posudzovanie a hodnotenie zhora dole	Spoločný proces založený na dialógu
Hodnotiaci rozhovor (jedenkrát za rok)	Sústavné posudzovania a skúmanie pracovného výkonu
Používanie klasifikácie, bodovanie	Bodovanie menej obvyklé
Monolitický systém	Flexibilný proces
Zameranie na kvantitatívne ciele	Zameranie na hodnoty a správanie v rovnakej miere ako na ciele
Často prepojené s odmeňovaním	Priama väzba na odmenu je málo pravdepodobná
Byrokratický systém	Dokumentácia udržiavaná na minimálnej úrovni
Považované za záležitosť personálneho útvaru	Považované za záležitosť líniových manažérov

Tab. 11.4 Posúdenie pracovného výkonu v porovnaní s riadením pracovného výkonu

Posudzovanie pracovného výkonu sa opiera o stanovené kritériá (tab. 11.5). Tento proces je však potrebné spojiť s racionálnym prístupom k riadeniu konkrétnych pracovníkov, či pracovných tímov (tab. 11.6). V súhrne možno konštatovať, že sa sledujú dosiahnuté výsledky v porovnaní s cieľmi, existujúce vedomosti a uplatňované znalosti, správanie sa pri práci ovplyvňujúce výkon, miera, v akej správanie rešpektuje základné hodnoty podniku a každodenná efektívnosť zamestnancov.

Kritériá posudzovaného pracovného výkonu môžu byť pre všetky okruhy hodnotených zamestnancov rovnaké, alebo sú diferencované. Sú klasifikované určitým počtom bodov v stanovenom rozpätí.

Kritériá hodnotenia okrem už spomenutých uznávaných podnikových hodnôt a dosiahnutej úrovne podnikovej kultúry sú stanovené na základe charakteristík pracovných miest, teda popisov pracovných činností a kvalifikačných predpokladov.

Niektoré kritériá posudzovania pracovného výkonu v konkrétnych podmienkach s možnosťou modifikácie pri zmenách pracovného prostredia s väzbou na odmeňovanie	
<ul style="list-style-type: none"> • výkonnosť a kvalita práce, • samostatnosť a spoľahlivosť v práci, • tvorivosť a iniciatíva, • zmysel pre spoluprácu a komunikatívnosť, • záujem o ďalší odborný rozvoj. 	<ul style="list-style-type: none"> • vzťah k podniku, • riadiace schopnosti, • výsledky riadeného kolektívu, • odborná úroveň, • ochota preberať úlohy.

Tab. 11.5 Kritériá pre posudzovanie pracovného výkonu

¹²³ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha, Grada Publishing 2007, s. 417

1. Jasná väzba na organizačné ciele	
Strategické podnikové ciele sú podkladom pre tvorenie ďalších podnikových cieľov a to platí aj pre ciele pracovných skupín a jednotlivcov, sú odvodzované od strategických podnikových cieľov. Každý jednotlivec, skupina alebo tím pre zvýšenie motivácie a oddanosti podniku musia vidieť zmysel vykonávania práce aj jej priamu nadväznosť na podnikové ciele. Výkonnosť tímu je závislá od výkonnosti každého člena tímu a aj pre to pri stanovovaní cieľov by mali byť prítomní všetci zainteresovaní zamestnanci. Dobrá komunikácia i angažovanosť sú veľmi dôležité aspekty riadenia výkonu. Podnikové ciele a smerovanie podniku musí byť jasne deklarované a oznámené všetkým zamestnancom.	
2. Zretelne previazanie s popisom pracovného miesta	3. Prísny a objektívny proces hodnotenia
Každý zamestnanec v podniku musí mať zrozumiteľný popis pracovného miesta, ktorý sa vyhotovuje po vzájomnej dohode s nadriadeným a je pravidelne aktualizovaný. Popis pracovného miesta je často dôležitý pre určité metódy hodnotenia pracovných výkonov, ktoré z popisu pracovného miesta vychádzajú napr. klasifikačné stupnice založené na správaní, použitie metódy riadenia pomocou cieľov, atď.	Ciele pre hodnotené obdobie musia byť stanovené po spoločnej dohode medzi hodnotiteľom a hodnoteným a sú odvodené zo strategických cieľov podniku. Musia byť zrozumiteľne definované, merateľné a predovšetkým musia prispievať k rozvoju potrieb jednotlivca a zároveň rozvojových potrieb podniku. Najčastejšie sa využíva hodnotenie výkonu metódou riadenia pomocou cieľov.
4. Princíp pre pracovný tím a pracovnú skupinu	5. Dôraz na individuálne rozvojové plány
Tie isté princípy platia aj pre tím alebo pracovné skupiny a každý jednotlivec si musí uvedomiť svoju spoluúčasť na plnení týchto cieľov tímu alebo pracovnej skupiny a zároveň si musí uvedomiť svoju úlohu a zodpovednosť v tíme.	Individuálny plán rozvoja sa vypracúva pre každého zamestnanca v podniku. Tento plán vychádza z popisu pracovného miesta, z cieľov ktoré zamestnanec plní a z požadovaných budúcich výkonov alebo plánov. Individuálny plán rozvoja vypracováva manažér spoločne so zamestnancom.
6. Permanentné hodnotenie	7. Väzba hodnotenia na mzdu
Permanentné hodnotenie pracovného výkonu zamestnancov vychádza z princípu nepretržitého sledovania výkonu, čo znamená, že hodnotenie je trvalou súčasťou procesu. Tohto hodnotenia sa zúčastňuje manažér, jednotlivec aj tím.	Hodnotenie výkonu v závislosti na mzdu je založené na plnení daných cieľov v určitom časovom období.

Tab. 11.6 Typické črty systému riadenia výkonu

Symbióza posudzovania a riadenia pracovného výkonu

Riadenie pracovného výkonu v sebe obsahuje okrem iného aj posudzovanie výkonu. Rozširuje pôvodne ponímané jednoznačné hodnotenie výkonu tým, že sa snaží zvýšiť nielen výkonnosť jednotlivých zamestnancov, ale celkovú výkonnosť tímov a podniku.

Hodnotenie výkonu je súčasťou celej podnikovej kultúry a tvorí podstatu riadenia výkonu, ktoré sa používa ako hlavná aktivita v účinnom riadení zamestnancov. V riadení výkonu, ako to vyplýva z opisu typických črt systému, preberajú zodpovednosť za zvyšovanie výkonnosti pracovníkov líniou manažéri, avšak stále hodnotenie výkonu je súčasťou personálneho riadenia.¹²⁴

Výskumy determinantov výkonu, ktoré prezentujú *Vaněk – Hošek – Man*,¹²⁵ predostierajú výsledky, podľa ktorých schopnosti predstavujú 25 % variancie finálneho výkonu, 50 % je vyhradených pre motiváciu v danej výkonovej oblasti a 25 % je vyhradených pre motiváciu v príbuzných, alternatívnych činnostiach.

¹²⁴ Armstrong, M.: Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha, Fragment 2009.

¹²⁵ Vaněk, M. – Hošek, V. – Man, F.: Formování výkonové motivace. Praha, Univerzita Karlova 1982.

Človek poznáva sám seba

Žiadny generačný návod na život neexistuje

V živote človeka sa často udejú zmeny v správaní, ktoré by nikto nečakal. Vzorné manželstvo sa nečakane rozpadne, dobre vychovaný syn okradne vlastného otca. Obchodný spoločník zastrelí svojich ostatných spoločníkov. Bratia a sestry vychované tými istými rodičmi v jednej domácnosti sa od seba líšia povahou, môžu si navzájom pomáhať, ale nie nič zvláštne, ak sa nenávidia a navzájom si ubližujú. Každá predpoveď o vývoji vzťahov medzi ľuďmi môže v priebehu času zlyhať.

Svoju rolu tu zohráva psychika človeka, jeho vlohy, odolnosť pri zvýšenej záťaži alebo kritických situáciách, v súhrne vyspelosť jedinca, úroveň osobnosti. Presvedčame sa, ako často človek nepozná človeka, ako často človek nepozná sám seba.

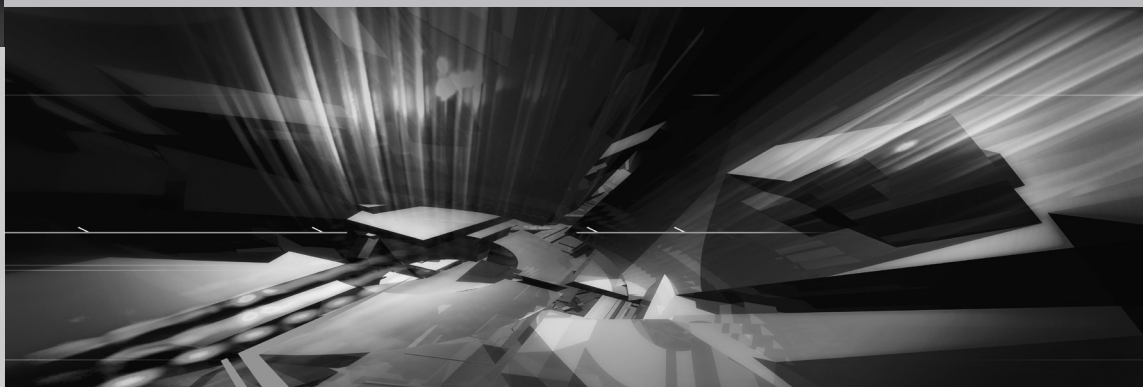
12. kapitola Človek a jeho individualita

13. kapitola Spôsobilosť človeka učiť sa

12. kapitola

Človek a jeho individualita

Poznávanie človeka a poznávanie samého seba



• Je ťažké poznať človeka a nie menej náročné je poznať sám seba. V tejto súvislosti je zaujímavé rozpomenúť sa na viaceré situácie pri prvých stretnutiach s inými ľuďmi, o prvom dojme, o tom, ako sme ich vnímali v prvých minútach alebo ďalších príležitostiach po zoznámení sa s nimi. A čo sa prihodilo neskôr – tí istí jedinci po nejakom čase sa nám javili celkom inakšie. Neraz ľudia, čo urobili spočiatku ten najlepší dojem, sa neskôr ukázali v inom svetle, akoby to boli úplne iní ľudia. A naopak. Mnohí na prvý pohľad skromní ľudia, pokorní, nenápadní sa ukázali ako veľmi skúsení, chápaní, múdri ľudia znali svojej profesie, s vynikajúcimi pracovnými výsledkami a neraz i zastávajúci vysoké pracovné pozície. V takých prípadoch neraz počuť to známe: „Kto by to o ňom povedal? Vyzeral tak obyčajne.“

Je to všeobecná skúsenosť, s ktorou sa stretol vari každý. Od čoho závisí náš prvý dojem, od čoho závisí správanie sa človeka, kto je osobnosťou a kto iba pseudoosobnosťou? Je známe, že človek sa mení, i to, že človek neraz „hrá“ akúsi rolu, prezentuje sám seba podľa vlastných predstáv, nie podľa svojej skutočnej osobnosti. Človek sa však mení nielen vedome, podľa toho, aké uznáva hodnoty a čím sa prezentuje, ale mení sa i prirodzeným vývojom počas svojho života.¹²⁶

¹²⁶ Problematiku podrobne osvetľujú viacerí autori. Inšpirácie a podnety, ako aj všeobecne prijaté charakteristiky osobnosti človeka v tejto časti pentalógie Podnik a podnikanie sa zakladajú na dielach svetových vedcov, ale aj v bádaniach a autorských dielach slovenských a českých vedeckých autorít. V našich podmienkach medzi vrcholové osobnosti patria – v Čechách je to Vladimír Smékal a jeho práca „Psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání“, Brno, Barristel & Principal 2012. Zo slovenských vedcov sú preferované viaceré práce hlavne z oblasti sociálnej psychológie a to predovšetkým základné práce, napr. Teodora Kollárika „Sociálna psychológia“, Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1993. K súboru základných znalostí z uvedených diel sa pridružujú aktuálne, najnovšie poznatky publikované v odborných časopisoch.

Premeny správania sa človeka sú zakotvené v ňom samom, čo je možné pozorovať z dvoch hľadísk:

1. ako **vývoj** alebo 2. ako **vývin**. Vývoj človeka je proces objavovania istých znakov, javov, proces ich rastu od postupnej zmeny, ktoré vedú od nedokonalého k dokonalému. Vývin človeka je proces zmien v psychike, ktoré sa uskutočňujú v čase a v ich dôsledku sa prežívanie a správanie dostáva na kvalitatívne vyššiu úroveň. Podstatou vývoja človeka je socializácia, tzn. jedinec si osvojuje vedomosti, postoje, zvyklosti, správanie platné v spoločnosti na danom stupni spoločenskej úrovne, platných spoločenských noriem, etiky a morálky. Druhou podstatou je individualizácia, ktorá je osobitá, týkajúca sa konkrétneho jedinca, člena spoločnosti. Ľudia sa v priebehu vývinu v daných spoločenských podmienkach stávajú osobnosťami.

Vzhľad človeka, jeho fyzické dispozície

Človek a hmotný svet

Skúsenosti z pozorovania ľudí umožnia utvoriť si presnejšiu reflexiu, napríklad sympatie, ktoré vyvierajú z nevedomých zdrojov, rozhodujú o tom, čo v človeku vidíme viac pozitívnych alebo negatívnych charakteristík. Podobne antipatia blokuje možnosť chápať klady ako významné. Za jednu z podmienok úspešného poznávania druhých sa považuje empatia. Je to schopnosť vžiť sa do osobnosti druhého tak, aby sme sa dívali na svet jeho očami, prežívali situáciu, ako ju prežíva on. Dôležité je vedieť sa vyhnúť stereotypizácii a tiež je dôležitý kontext, ktorý má na poznávanie a hodnotenie rovnako výrazný vplyv. Zreteľ sa musí brať na podmienky, miesto a čas pozorovania. Prvá reflexia pri stretnutí s iným človekom vychádza z jeho vzhľadu a správania sa. Je prirodzené, že vonkajší vzhľad (fyzická krása, pohyby, oblečenie, elegancia a iné majú veľký vplyv na utvorenie prvého dojmu). Z neho sa spravidla odvodzuje sympatia alebo nesympatia, obdiv alebo opovrhnutie, prípadne aj spoločenská pozícia, ktorú človek zastáva. Je to povrchný obraz človeka, často v príkrom rozpore s objektívnou skutočnosťou. Napriek všetkému, prvý dojem je základným východiskom pre akýkoľvek interpersonálny vzťah. Môže viesť k odmietaniu, ale i náklonnosti a ochote nadviazať aj bližšie kontakty. Napriek možným sklamaniam z predchádzajúcich skúseností človek vždy nanovo verí svojim pocitom. Je to prirodzené, keďže človek pri prvom kontakte s poznávaným človekom okrem fyzického zjavu ešte nepozná iné atribúty. Telo a vzhľad boli vždy prvým zdrojom poznania, zdrojom zmyslovosti. Človek zažíva svet najprv telesne, od prvých dní života má najprv pohybovú skúsenosť. Človek je v kontakte so svetom telesne, cez dotyky, cez schopnosť aktivácie, napätia až po jeho uvoľnenie. Motorické zručnosti a skúsenosti idú vo vývine ruka v ruke s poznávacími schopnosťami. Dieťa sa napr. postupne naučí koordinovať svoje pohyby, čo neskôr na psychickej úrovni znamená koordináciu vlastného správania, sebariadenia a koordinácie vlastného správania so správaním iných ľudí. Postupne sa naučí potláčať svoju spontánnosť, a psychické výkyvy a necháva svoje telo, aby reagovalo na všetky situácie pri minimálnej starostlivosti a to až do chvíle, pokiaľ nedôjde k takému preťaženiu, že sa porušia niektoré jeho funkcie – človek ochorie. Ak si niektoré záťažové situácie neuvedomujeme, neriešime ich, telo človeka reaguje bolesťami, napätím, nesie známky preťaženia.

Vonkajší zjav (telesno), myslenie a psychické pochody (duševno), ako aj vonkajšie prejav (reč, mimika a gestá) človeka v určitom konkrétnom prírodnom a spoločenskom prostredí (kultúra, tvorba a práca) sú deklaráciou toho, že „všetko súvisí so všetkým“. Ide teda o inte-

rakcie medzi telom a psychikou, pamäťou a psychikou a ďalšími atribútmi. Telo človeka je vlastne prostredníkom medzi hmotným svetom a psychikou človeka. Pomocou receptorov a regulátorov, ktoré sú v tele a v ktorých je niekoľko desiatok tisíc, sa informácie každého druhu dostávajú do podvedomia človeka. Podvedomie tieto informácie spracováva zároveň s informáciami, ktoré sa s určitou pravdepodobnosťou dostávajú z pamäte na základe asociácie a podobnosti s informáciami, ktoré prichádzajú od receptorov a regulátorov. Zároveň sa spracovávajú v podvedomí informácie, ktoré prichádzajú z tela človeka a informácie vybavené z pamäti. Nové informácie sa ukladajú znova do pamäte. Jedným z faktorov, ktorý dotvára celkový obraz našej osobnosti človeka je to, čo prežil v minulosti. Stav všetkých buniek, receptorov a regulátorov v našom tele je určený na základe stavu, ktorý práve prežívame v prítomnosti a na základe stavu našej psychiky.

Takto opisované pozorovanie iného človeka môžu viesť k mylným záverom a sú teda nespoľahlivé z hľadiska určitých konkrétnych zámerov pozorovateľa, napríklad vyhľadávanie vhodných ľudí pre konkrétne pracovné úkony, posúdenie intelektuálnej spôsobilosti a schopnosti vykonávať konkrétny druh práce, resp. pre zložité požiadavky náročných spôsobov obsluhy najmodernejších technológií. Je preto potrebné opierať sa o seriózne vedecké postupy, ktoré rešpektujú osobnosť ako takú a umožnia komplexné posúdenie fyzickej i psychickej stránky osobnosti.

Človek a jeho psychika

Psychika človeka vo väzbe na činnosť nervovej sústavy

Počas storočí prevládali rozličné, často nadnesené, dokonca i nepravdivé závery týkajúce sa psychiky človeka. Desiatročia vládlo presvedčenie, že emócie a rozum sú dva samostatné atribúty ľudskej psychiky. Z toho aj mnohí odvodzujú, že rozhodovacie mechanizmy bývajú oddelené v časti mysle, kam by sa emócie nemali dostávať. Čiže išlo by o oddelený systém pre rozum a iný pre emócie a to po stránke mentálnej a nervovej. Dnes je už zrejme súvislosť a vzájomné pôsobenie mnohých aspektov, ktoré ovplyvňujú myslenie človeka, schopnosť poznávania a vyhodnocovania aktuálnej situácie.

Pravdou však je, že v procesoch uvažovania emócie a pocity môžu za určitých okolností vyvolať chaos. Na druhej strane aj nedostatok emócií a pocitov neprospieva racionalite, ktorá nám umožňuje v záujme našej vlastnej budúcnosti rozhodovať podľa spoločenských konvencií a morálnych princípov.

Je zvlášť náročné vysvetliť, čo sa odohráva v zložitých štruktúrach mozgu človeka, jeho psychike a psychických procesoch. Pri úvahách o mozgu a mysli možno vychádzať z toho, že myseľ vzniká aktivitou neurónov, že reč je vždy iba o neurónoch, ako keby ich funkcia mohla byť nezávislá od zvyšku organizmu. Nervová konštrukcia rozumu spolu s telesnými funkciami nevyhnutnými pre prežitie organizmu regulujú spracovanie emócií a pocitov. Zodpovedajúce pocity, či už pozitívne alebo negatívne, dopĺňujú a završujú stav tela.

Ako už bolo spomenuté, psychika človeka nie je konštantná, nemenná. Ani v priebehu historického vývinu ľudstva, ani v pohľade na človeka. Psychika človeka sa ustavične mení, vyvíja sa. S „hotovou psychikou“, nemennou po celý život človeka sa človek nerodí ani dnes. Psychika je viazaná na činnosť nervovej sústavy, najmä mozgu, vyvíja sa a utvára v jednote s činnosťou individua. Prejavuje sa v činnosti v podobe psychických procesov, stavov a dispozícií, ktoré tvoria celostný funkčný systém u človeka zvaný osobnosť. Psychiku je možné chápať ako funkčne prepojený systém interakcií človeka a jeho životného prostredia s tendenciou udržať dynamiku vnútornej a vonkajšej rovnováhy (tab. 12.1).

1. Psychika človeka je funkciou mozgu	2. Psychika človeka je odrazom objektívnej reality	3. Psychika človeka je jednotou objektívneho a subjektívneho	4. Vývinová determinácia ľudskej psychiky
Neexistuje jav, ktorý by sa neviazal na činnosť nervovej sústavy. Akákoľvek zmena v činnosti nervovej sústavy zapríčini zmenu v psychike, ktorá je závislá na činnosti mozgu.	V našom vedomí vzniká psychický obraz. Tvoria ho duševné zážitky, ktoré majú charakter obrazu javov, skutočností (pocity, vnemy, predstavy, myšlienky).	V psychike vzniká objektívny obraz, ale to, čo v nás tento obsah vyvoláva, je subjektívny psychický zážitok vnímaný každým jedincom podľa úrovne jeho osobnosti.	Psychika vznikla v procese vývoja nervovej sústavy a mozgu. Najjednoduchší vnem je pocit. K vzniku ľudskej psychiky podstatne prispela reč a práca.
5. Sociálna determinácia ľudskej psychiky	6. Determinácia ľudskej psychiky vlastnou činnosťou	7. Celistvosť ľudskej psychiky	8. Dynamickosť ľudskej psychiky
Ľudská psychika sa môže rozvinúť len v ľudskej spoločnosti. Psychika je podmienená sociálne.	Nevyhnutnou podmienkou vzniku duševného života je činnosť. V činnosti sa utvárajú ľudské vlastnosti.	Psychika človeka je celistvá, jednotlivé zložky neexistujú izolovane. Psychické zložky sú navzájom na sebe závislé.	Psychické procesy nie sú statické. Všetko psychické má procesuálny ráz. Deje sa v čase a priestore.

Tab. 12.1 Všeobecná charakteristika ľudskej psychiky a možnosti funkčnej prepojenosti v rámci systému interakcií

V súhrne môžeme povedať, že psychika človeka je odrazom objektívnej reality, vo svojom obsahu je jednotou objektívneho a subjektívneho, je biologicky, sociálne a vývinovo determinovaná, vzniká a prejavuje sa v činnosti.

Psychické procesy

Aktuálne sa realizujúca psychická činnosť

Psychický proces je teda aktuálne sa realizujúca psychická činnosť. Ide o postupnosť zmien v psychickej činnosti. Interakcia človeka so svetom prebieha ako psychický proces. Ten sa podľa *Nakonečného*¹²⁷ vyznačuje rovnorodosťou svojej psychickej štruktúry po celú dobu svojho krátkodobého priebehu. Je to súvislý na seba nadväzujúci dej, dynamický, zložitý, ustavične meniaci svoj priebeh a zloženie. Priebeh a povaha psychického procesu (prejavujúceho sa v správaní a prežívaní) sú podmienené:

- podnetmi, ktoré pôsobia na človeka v danej chvíli z vonkajšieho prostredia,
- následným vplyvom predchádzajúcich psychických procesov,
- vplyvmi organických stavov človeka,
- skúsenosťami a trvalejšími vlastnosťami subjektu anatomicko-fyziologickými,
- nervovo-psychologickými.

Psychickými procesmi sa uskutočňuje aktívny vzťah jedinca k prostrediu. Každý psychický proces je súčasťou celkovej interakcie človeka so svetom a je zapojený do regulácie jeho správania.¹²⁸ Je procesom odrazu skutočnosti i článkom regulácie správania. V psychickej regulácii správania zaberá najdôležitejšie miesto v psychickom procese psychický obraz (pocit, vnem, predstava, myšlienka) a psychický (zážitkový, citový) vzťah subjektu k zobrazenému. Psychické obrazy sú duševné zážitky, ktoré majú charakter obrazu javov skutočnosti (pocity, vnemy, predstavy, myšlienky), čiže sú to zmyslové alebo myšlienkové obrazy skutočnosti. Psychické procesy môžeme rozdeliť na: **1.** poznávacie procesy, **2.** citové, **3.** vôľové procesy a **4.** psychické stavy.

Poznávacie procesy

K poznávacím procesom zaraďujeme: **1.** pociťovanie, **2.** vnímanie, **3.** predstavivosť (predstavy a fantázia), **4.** myslenie, **5.** pamäť a pozornosť. Prvé štyri druhy poznávacích procesov priamo vytvárajú poznávacie obrazy. Pozornosť a pamäť nevytvárajú poznávacie obrazy, ale sú nevyhnutnou podmienkou priebehu obsahových poznávacích procesov. Pozornosť a pamäť sa však netýka len poznávacích procesov, ale uplatňujú sa aj v motorickej činnosti. Pri zámernej pozornosti sa presadzujú vôľové procesy.

Citové procesy

Človek okolitý a vnútorný svet nielen poznáva, ale na základe dojmu, ktorý v ňom vyvoláva (napr. príjemnosti alebo nepríjemnosti), prežíva a vytvára si k nemu aj svoj osobitný kladný alebo záporný vnútorný vzťah (láska – nenávisť, sympatia – antipatia a pod.). Prežívanie subjektívneho vzťahu k predmetom a javom okolitého sveta, ako aj k sebe samému, označujeme pojmom cit.

¹²⁷ Nakonečný, M.: Psychologie osobnosti. Praha, Academia 1998.

¹²⁸ Rubínštejn, S. L.: Základy obecné psychologie. Praha, Slovenské pedagogické nakladatelstvo 1967.

Vôľové procesy

Človek nielen reflektuje predmety, ktoré na neho pôsobia, ale aj aktívne vplýva tak na okolitý svet, ako aj na seba samého (sebevýchova). Pritom si zámerne vytyčuje ciele, prekonáva prekážky, ktoré sa mu stavajú do cesty pri ich dosahovaní. Vôľa umožňuje človeku dosahovať vytýčené ciele a prekonávať prekážky pri ich dosahovaní.

Psychické stavy

Psychické stavy tvoria medzistupeň medzi psychickými procesmi a psychickými vlastnosťami osobnosti. Sú to celkové charakteristiky psychickej činnosti osobnosti. Psychické stavy sú výsledkom realizácie psychických procesov a vlastností osobnosti. Môžeme ich chápať dvojako:

1. Ako relatívne stálu funkčnú úroveň psychických procesov, ktorá sa dosahuje vývinom a učením v najširšom slova zmysle. Psychické stavy sa utvárajú na základe vývinu psychických procesov.
Sú efektom psychických procesov a organických stavov. Súhrn funkčných úrovní psychických procesov (poznávacích, citových a vôľových) tvorí celkový psychický stav osobnosti.
2. Psychické vzťahy sa chápu ako duševné javy, ktoré majú dočasný aktuálny charakter, na pozadí ktorých prebieha aktuálna činnosť osobnosti. Psychické stavy sa tu nechápu ako výsledok vývinu psychických procesov, ale ako aktuálne psychické podmienky činnosti osobnosti. Psychické stavy ovplyvňujú aktivitu, znižujú alebo zvyšujú pohotovosť na výkon. Môžeme povedať, že pod psychickým stavom tu rozumieme aktuálnu úroveň funkčnej zdatnosti psychiky osobnosti, ktorá závisí od vonkajších a vnútorných podmienok ľudského organizmu.

Psychický stav podľa *Rubínštejna* môžeme definovať ako momentálnu psychickú konšteláciu utváranú efektom psychických procesov a organických stavov.¹²⁹ *Đurič* a *Štefanovič* tvrdia, že psychické stavy majú reflexnú podstatu. Formujú sa na základe určitých okolností alebo pod vplyvom vnútorných fyziologických stavov organizmu. Niektoré psychické stavy majú nepodmienene reflexnú podstatu (napr. stavy hladu, smädu, sýtosti, rozrušenia a pod.) Väčšina stavov má podmienene reflexný pôvod (napr. u žiaka, ktorý je naučený učiť sa v istých hodinách sa vytvára v tomto čase optimálne naladenie).¹³⁰

Mnohé zvláštnosti správania a prežívania, ktoré osobnosť charakterizujú, sa aktualizujú na základe procesov a ťažko by sme v ich determinácii hľadali nejaké trvalé vlastnosti. Racionalizácia je proces, ktorým istí ľudia reagujú na kritiku (frustráciu) výhovorkami, vysvetľovaním, zdôvodňovaním. Pojmom racionalizácia teda necharakterizujeme vlastnosť osobnosti, ale používame ho na označenie tohto procesu.

¹²⁹ Rubínštein, S. L.: Základy obecné psychologie. Praha, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1967.

¹³⁰ Đurič, L. – Štefanovič, J.: Psychológia pre učiteľov. 2. vyd. Bratislava, Slovenské pedagogické nakladateľstvo 1977, s.32.nakladateľstvo, 1977, s.32.

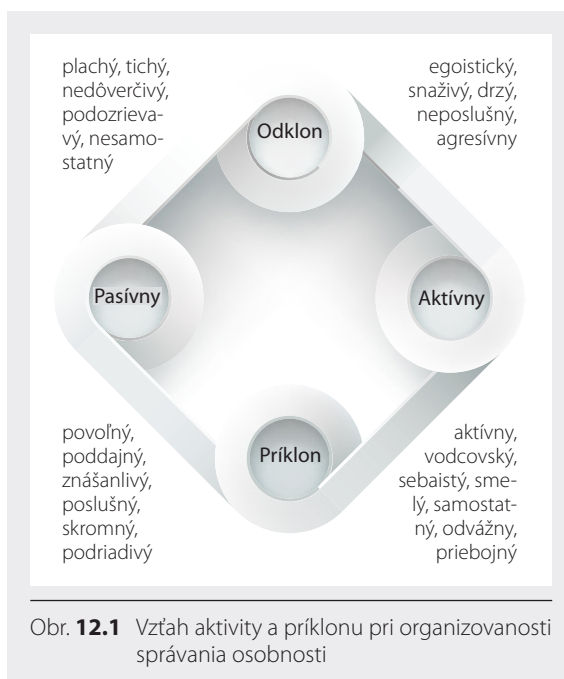
Základné dimenzie správania sa človeka

Posúdenie miery vnútornej integrity človeka

Štruktúra základných spôsobov správania sa dá vyjadriť aj zjednodušene, nájdením najvšeobecnejších „rozmerov“, pomocou ktorých možno obsiahnuť všetky konkrétne akty správania, konania i činnosti. Každý spôsob správania možno umiestniť do súradnicovej siete dimenzií, ktoré sú definované ako pasivita – aktivita, príklon – odklon a organizovanosť – dezorganizácia (obr. 12.1).

Organizovanosť správania sa týka miery usporiadosti, cieľovej orientovanosti, ktorú možno v spôsoboch správania vysledovať. Miera organizovanosti dodáva jednotlivým spôsobom správania ešte „tretí“ rozmer a spoluurčuje, či daná osobnosť má sklon k zlyhaniu v kritických životných situáciách. Z nesúladu medzi

štruktúrovanosťou situácie a organizovanosťou správania môžeme vyvodit', či ide o človeka s vnútornou disciplínou a normou, prípadne citlivosťou na požiadavky „chvíle“, alebo človeka úplne závislého na okamžitých náladách a impulzoch.¹³¹



Integrita charakteru, vytrvalosti a odvahy

Len vnútorne integrovaný človek dokáže prijímať dlhodobé, zodpovedné a racionálne rozhodnutia. Opakom integrity je nerozhodnosť, vnútorná nespokojnosť a pochybnosti. Neintegrovateľný človek, neverí ani svojim rozhodnutiam. Opätovne sa ubezpečuje, či sa rozhodol správne. Má tendenciu pochybovať a iba stráca čas a energiu. Neverí sebe, ani iným, podvedome spochybňuje nastúpenú cestu a tým sa celý efekt zhoršuje. Vnútorne integrovaný človek nepodlieha pochybnostiam a odoláva aj extrémnym tlakom okolia, dokáže sa dostatočne motivovať. Svoje kroky a záujmy podriaduje naplneniu svojho cieľa. Predovšetkým je však potrebné dosiahnuť:

¹³¹ Smékal, V.: Psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno, Barristel & Principal 2012, s. 154.

1. **Rozvoj charakteru.** Najväčším cieľom spoločenského aj pracovného života je schopnosť vybudovať si reputáciu ako cnostný človek so zmyslom pre česť. Charakterný človek sa obyčajne vyznačuje odvahou, súcitom, láskavosťou, sriednosťou, vytrvalosťou, priateľskosťou. Z týchto všetkých hodnôt je však jedna, úplne najdôležitejšia, ktorá rozhoduje o hĺbke a sile charakteru človeka a tou je česťnosť. Je to práve úroveň ľudskej integrity, schopnosť integrity, schopnosť byť úprimným sám k sebe aj k druhým. Je to svojim spôsobom hodnota, ktorá garantuje všetky ostatné hodnoty. Stať sa charakterným človekom si však vyžaduje obrovskú sebadisciplínu – rozhodovať sa v uvedených intenciách v každej situácii, aj keď nastane krízová, alebo i životu nebezpečná situácia.
2. **Vytrvalosť.** Neoddeliteľnou súčasťou vytrvalosti je schopnosť zostať v prúde a nevzdať sa, hoci sa človeku zdá, že nerobí nijaký pokrok a všetko akoby svedčilo proti nemu. Aj po veľkých životných peripetiách nastáva zákonite obdobie, keď sa veci spomalia. Navonok akoby sa nič nedialo – žiadne náznaky víťazstva ani prehry. V tomto medzičase niekedy ľudia strácajú odvalu, stiahnu sa, vzdorujú polovičato. Človek, ktorý je oddaný veci však vytrvá, nevzdáva sa, pokračuje v určenom smere s neochvejnou vytrvalosťou a energiou.
3. **Odvaha.** Tá sa najviac prejaví v kríze, v situácii, keď je človek ohrozený existenčne. Schopnosť zvládať krízy do značnej miery ovplyvňuje úspech či zlyhanie človeka. Skúsenosť potvrdzuje, že čím pokojnejší ostane človek v kríze, tým lepšie môže rozmyšľať, analyzovať a rozhodovať. Kľúčom je rozhodnúť sa vopred, že nech sa stane čokoľvek, treba si zachovať pokojnú myseľ. Hnev a rozčúlenie v takých situáciách nemajú miesto.

Výkony a kultúrna úroveň osobnosti, schopnosť človeka pracovať

Výkony človeka sú závislé od schopností, spôsobilostí, vedomostí a znalostí, ale i od motivácie a od vyvíjaného úsila, tvrdí *Smékal*.¹³² Výkony sa posudzujú z hľadiska množstva výsledkov v danom čase, alebo z hľadiska času nevyhnutného na dokončenie diela a z hľadiska kvality, elegancie, dokonalosti, úrovne. So schopnosťou človeka pracovať je podstatný vzťah človek – práca. Pri štúdiu otázok vzťahu človek – práca je akcentovaná buď problematika práce alebo problematika človeka. Tieto aspekty je potrebné riešiť v rámci všeobecnej charakteristiky pracovnej činnosti, z čoho vyplýva nevyhnutnosť zaoberať sa základnými otázkami pracovného výkonu, výkonnosti pracovníkov a súvisiacimi determinantami.¹³³

Človek a práca

Prácu môžeme chápať aj ako psychologickú kategóriu. Jej nositeľom je vždy konkrétny človek, ktorý v rámci svojej pracovnej činnosti pôsobí plánovite v súlade so svojimi zámermi na pracovné predmety a pretvára ich. *Vačková* a *Jakabčic* vymedzujú prácu ako kategóriu sociálno-ekonomickú alebo kategóriu psychologickú. Podobne *Provazník* vymedzuje prácu ako sociálno-ekonomickú kategóriu a chápe ju ako základnú podmienku existencie ľudskej spoločnosti a života ľudí.¹³⁴

¹³² Smékal, V.: Psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno, Barristel & Principal 2012, s. 154.

¹³³ Podrobne sa s tým zaoberáme v kapitolách o psychológii práce, pracovných požiadaviek, posudzovania práce a pracovnými výkonmi.

¹³⁴ Vačková, K. – Jakabčic, I.: Psychológia. Bratislava, Iris, 1996. Hodnoty vytvorené prácou vytvárajú ekonomickú, kultúrnu a morálnu úroveň spoločnosti a určujú životnú úroveň jej členov.

Príprava na vykonávanie práce

Prípravou na prácu i samotnou prácou získava človek zručnosti vedomosti, skúsenosti, formujú sa jeho schopnosti, utvárajú sa jeho záujmy, návyky a ďalšie osobnostné vlastnosti. Ako prízvukuje *Provazník*, „práca je základom seberealizácie človeka, ale i základom jeho uplatnenia v spoločnosti.“¹³⁵

Vykonávanie práce

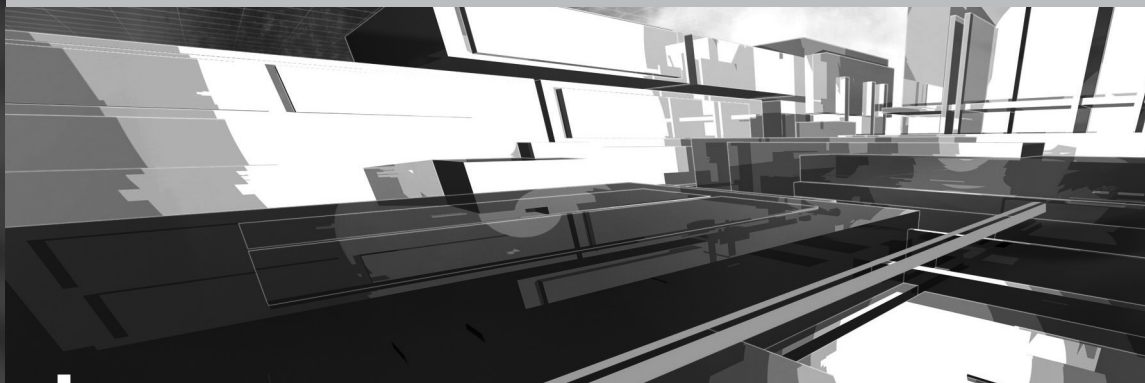
Pre vykonávanie práce je dôležité, že pri plnení pracovných úloh človek musí svoju činnosť plánovať, vynakladať fyzickú a psychickú energiu a uplatňovať najrôznejšie vedomosti, zručnosti a skúsenosti, ktoré si v priebehu života osvojil. Súčasne však aj kontrolovať, či je plánovaná úloha primerane plnená. V tomto procese má rozhodujúcu úlohu ľudská psychika. Práca a s ňou spojené pracovné zaradenie bezprostredne ovplyvňujú život každého jednotlivca. Príprava na pracovné uplatnenie a dlhodobo vykonávaná pracovná činnosť formujú osobný profil človeka.

¹³⁵ Provazník, V. a kol.: Psychologie pro ekonomy. Praha, Grada Publishing 1997.



13. kapitola

Spôsobilosť človeka učiť sa Mozog a nervová sústava človeka vo vzťahu k jeho pracovnej výkonnosti



• Miliómy článkov, vedeckých výskumov a nekonečných diskusií o zvyšovaní intelektuálnych schopností človeka, o výkonnosti mozgu a schopnosti praktických aplikácií v bežnom živote i konkrétnej profesii prinášajú novšie a novšie poznatky, v ktorých nie je jednoduché sa orientovať. Každopádne pri hľadaní možností zvyšovania výkonnosti podniku je v priamej súvislosti zvyšovanie intelektuálnej spôsobilosti človeka, jeho schopnosti učiť sa, zväčšovať rozsah svojich vedomostí a ich transformácia na znalosti aplikované v procese práce. Tzn., že je potrebné zaoberať sa aspoň základnou „výbavou“ človeka a jeho spôsobilosťou učiť sa a svoje znalosti všestranne uplatniť. Spravidla sa pri podobných úvahách na prvé miesto kladie využitelná kapacita mozgu a možnosti zvyšovania výkonnosti mozgu.¹³⁶

Mozog človeka je zložitým zoskupením vyšších a najvyšších nervových centier a je hlavným orgánom nervovej sústavy. Jeho hmotnosť je u dospelého jedinca približne 1 400 gramov a pozostáva z dvoch polovic (hemisfér). Odlíšné funkcie ľavej a pravej mozgovej hemisféry dokázal Sperry.¹³⁷ Ľavá hemisféra riadi posudzovanie, analytické myslenie, verbálnu komunikáciu, detaily, kontrolu alebo akciu. Pravá hemisféra má na starosti emócie, intuíciu

¹³⁶ Vzhľadom na špecifickosť problematiky autor si kladie za cieľ oboznámiť čitateľa so základnými poznatkami tejto mimoriadne zložitej problematiky a to predovšetkým z ohľadom na výber informácií a ich využiteľnosti v podnikateľskej aktivite manažérov a to na každej úrovni vedenia a riadenia podniku. Ide vlastne o ozrejmienie súvislostí čitateľom s predpokladom ďalšieho štúdia podľa záujmu a potreby pri zamýšľaní o možnostiach konkrétnych aplikácií vo vlastnej riadiacej praxi. Podrobnejšie poznatky o mozgu a jeho funkciách sú sprístupnené v odbornej literatúre, ale sú aj častou témou v médiách. K bežnej edukácii prináša množstvo aktualít internet.

¹³⁷ Sperry, R. W. držiteľ Nobelovej ceny.

a priestorové vnímanie. Problémy s pamäťou sú totiž spôsobené najmä zanedbávaním pravej polovice mozgu a preťažovaním ľavej. Bežne sa uvádza, že mozog pracuje na päť či osem, prípadne desať percent. *Ostatníková*¹³⁸ kladie otázku: „Ako môžeme vedieť na koľko percent je využívaný mozog, keď nepoznáme tých sto percent? Sú ľudia, ktorí majú výnimočné schopnosti mozgu, ktorí dokážu v mysli sčítavať, odčítavať, násobiť štvorciferné čísla, zapamätať si neuveriteľné cifry. Napr. autisti. Tí však nie sú schopní obstáť v bežnom, praktickom živote. Taká kapacita v mozgu asi existuje, len zatiaľ nie je známy spôsob, ako ju odkryť a využiť“.

Nervový systém človeka, neuroveda, potreba znalostí pre dosahovanie efektivity učenia a ľudskej práce

Základné poznatky o mozgu a o možnostiach uplatnenia dispozícií jednotlivca v riadiacej praxi

Pri úvahách o funkciách mozgu a spôsobilosti človeka učiť sa, je potrebné ozrejmiť termín neuroveda (neuroscience, neural science). Jej predmetom skúmania je nervový systém živočíchov a človeka a ich fungovanie. Aspoň stručne treba poznať, ako sa nervový systém v priebehu života i evolúcie vyvíja a ako pôsobia jednotlivé neuróny (nervové bunky) od genetickej úrovne až po úroveň neuronálnej komunikácie, jednotlivé časti nervového systému, ich vzájomné prepojenia, spôsoby vytvárania hierarchicky organizovaných neurónových sietí, poznať ich kooperáciu a vzťah k vonkajšiemu správaniu sa živočíchov a človeka.

Kognitívna neuroveda

Jednou zo súčastí neurovedy je kognitívna neuroveda, ktorá skúma, čo sa deje v mozgu človeka pri kognitívnych procesoch, ako sú vnímanie, myslenie, učenie, zapamätávanie, vyvolávanie z pamäti, atď.

Kognitívna neuroveda hľadá odpoveď na otázky týkajúce sa úlohy jednotlivých mozgových štruktúr pri jednotlivých kognitívnych činnostiach, pri spracovaní a uchovávaní informácií. Hľadá vzťahy medzi jednotlivými úrovňami mozgu (od genetickej až po úroveň neurónových sietí), aby odhalila kauzálne zákonitosti a aby vysvetlila kogníciu, t. j. poznanie a poznávanie sveta u človeka a u iných živočíchov. Neuroveda i kognitívna neuroveda sú prírodné vedy. Opierajú sa teda predovšetkým o experimentálny výskum. Nové pojmy a teórie sa experimentálne testujú, potvrdzujú alebo vyvracajú.

Mozog človeka, základné funkcie

Dôkladnejším poznávaním mozgu človeka a hľadaním odpovedí na množstvo doteraz nevyvetlených otázok sa takmer vždy predpokladajú relevantné väzby na pamäť. Napr. *Carte-*

¹³⁸ Ostatníková, D.: Sme predurčení využívať kapacitu mozgu naplno? <http://primar.sme.sk/c/2271369/sme-predurceni-vyuzivat-kapacitu-mozgu-naplno.html>.

rová¹³⁹ si kladie otázku prečo si človek pamätá a čo prispieva k inteligencii. Uvádza, že „...pamäť je široký pojem, ktorý používame pre viacero rozličných mozgových funkcií. Ich spoločnou charakteristikou je opätovné vytvorenie predchádzajúcich zážitkov synchronizovaným vysielaním signálov neurónmi (nervovými bunkami), ktoré sa zúčastňovali na vzniku pôvodného zážitku“.

Mozgové štruktúry

Jednotlivé vyššie psychické funkcie nemožno lokalizovať do konkrétnych oblastí mozgu. Mnohé pozorovania poškodenia mozgu ukázali, že porušenie jednej jeho časti môže zhoršiť nejakú funkciu, avšak, pokiaľ nie je veľké, funkcia ďalej pretrvá. I na relatívne jednoduchých činnostiach, ako je napr. počítanie, či vydávanie zvukov, totiž spolupracuje množstvo mozgových oblastí.

Z hľadiska neuropsychológie veľmi dôležitú funkciu vykonávajú aj ďalšie kombinácie mozgových oblastí. Oblasti mozgu, ako predĺžená miecha, most, stredný mozog, či mozoček sú nevyhnutné, avšak nie postačujúce pre zložitejšie spracovanie informácií, ktoré ľudí odlišuje od zvierat. Vyššie kognitívne procesy sa dejú predovšetkým v mozgovej kôre.

Neuróny v mozgu nie sú poprepájané náhodne. Evolučne sa vyčlenili skupiny neurónov, ktoré majú medzi sebou viac spojení ako s ostatnými neurónmi. Tak môžeme v mozgu rozlíšiť niekoľko relatívne samostatných oblastí. Najznámejšou klasifikáciou týchto oblastí je *Brodmanova* mapa mozgových kôrových oblastí. Tri základné druhy oblastí mozgovej kôry:

1. **Senzorické oblasti.** Spracovávajú podnety zo zmyslových orgánov. Každý zmysel má svoju príslušnú kôrovú oblasť. Máme zrakovú, sluchovú, čuchovú, chuťovú a somatosenzorickú (reprezentujúcu hmat, tlak, bolesť a informácie zo svalov) kôrovú oblasť.
2. **Asociačné oblasti.** Tvoria väčšinu mozgovej kôry, spájajú informácie z jednotlivých senzorických a motorických oblastí a umožňujú vyššiu úroveň spracovania informácií. Čím vyššie je druh evolučne postavený, tým väčšie percento mozgu zaberajú asociačné oblasti. Výnimočné postavenie medzi asociačnými oblasťami má prefrontálna kôra. Je to oblasť, ktorá je evolučným rozšírením ostatných oblastí v mozgu. Je do veľkej miery zodpovedná za plánovanie, vôľové konanie a niektoré osobnostné charakteristiky.
3. **Motorické oblasti.** Spracovávajú informácie zo senzorických a asociačných oblastí a rozkladajú ich na konkrétne impulzy pre svaly v tele.

Neuróny

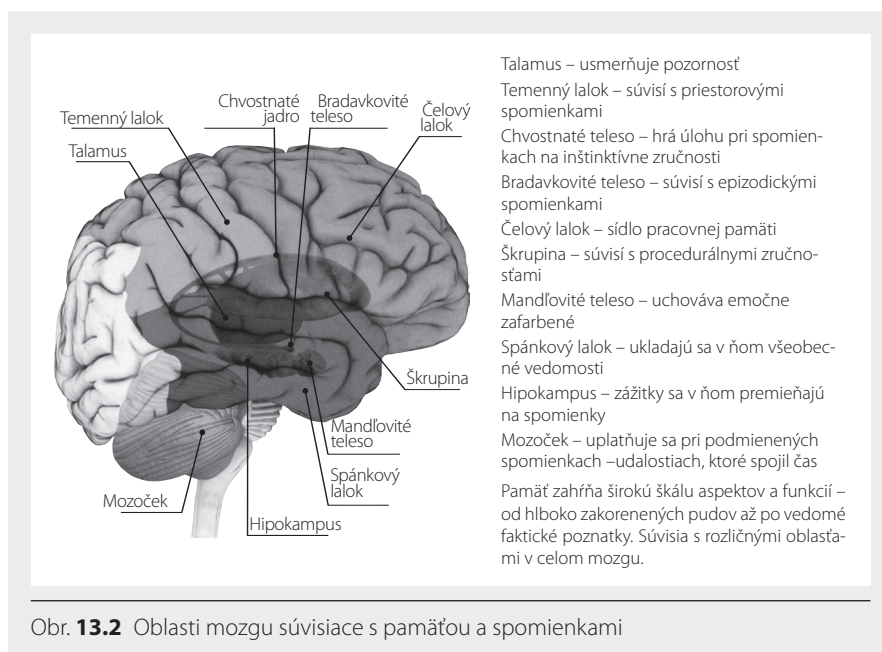
Neurón je normálna bunka (angl. cell) s jadrom (angl. nucleus), v ktorom je DNA. Je obalený membránou a vnútrajšok má vystužený molekulárnym skeletom, súčasťou ktorého sú mikrotubule, neurofilamenty a aktínová mriežka. V neurónoch prebiehajú špeciálne zložité biochemické deje, ktoré zabezpečujú to, že neuróny môžu spracovávať signály z iných neurónov a vysielat' k nim svoje vlastné signály. Prijímané a vysielané signály majú elektrickú a chemickú povahu. Miesto prenosu signálu z jedného neuróna na druhý sa nazýva synapsa (angl. synapse). Synapsa sa skladá z presynaptického terminálu (angl. presynaptic terminal), synaptického štrbiny (angl. synaptic cleft) a postsynaptickej membrány (angl. postsynaptic membrane). V synapse sa môže signál buď zosilniť alebo zoslabiť.

¹³⁹ Carterová, R.: Mozog, ilustrovaný sprievodca štruktúrou, funkciami a poruchami, Bratislava, IKAR 2010.

Silu pôsobenia synapsy určuje váha synapsy (angl. synaptic weight). Jeden neurón môže mať na svojom povrchu rádovo 103 až 105 synáps. Vstupný povrch neurónu pozostáva z dendritov tela (somy) neuróna. Odhaduje sa, že v ľudskom mozgu sa nachádza rádovo 1 011 nervových buniek (neurónov).¹⁴⁰ Podľa *Maršala* „dve tretiny neurónov tvoria 4 – 6 mm hrubú mozgovú kôru (angl. cerebral cortex), ktorá tvorí jeho silne zvrásnený povrch. Predpokladá sa, že mozgová kôra je sídlom poznávacích (kognitívnych) procesov. Kôra spolupracuje s podkôrovými centrami, ktoré sú umiestnené v strede mozgu a sú evolučne staršie ako kôra. Vstup zo všetkých zmyslových orgánov prechádza cez talamus. Emócie a pamäťové funkcie závisia na neporušenosti štruktúry nazvanej limbický systém. Keď sa napr. poruší jedna jeho dôležitá časť, hipokampus, človek stráca schopnosť zapamätať si nové udalosti“.

Každý z miliárd neurónov v ľudskom mozgu je prepojený až s niekoľkými tisíckami ostatných. Z týchto spojení sa vytvára obrovská zložitosť ľudského mozgu. Informácie sa cez neurón šíria elektricky. Na synapsii (prepojení) neurónu so susedom sa spôsob prenosu informácie dočasne mení na chemický.¹⁴¹

Poznanie sa už ďalej nedá poznávať ako niečo abstraktné a odtrhnuté od neurónového substrátu. Nevyhneme sa odhaľovaniu neurónových štruktúr či architektúr a skúmaniu dynamiky týchto zoskupení.¹⁴² Avšak konkrétna neurónová architektúra sa dá pochopiť iba v kontexte fylogenetickej a i ontogenetickej evolúcie.



Obr. 13.2 Oblasti mozgu súvisiace s pamäťou a spomienkami

¹⁴⁰ Maršala, J.: Systematická a funkčná neuroanatómia. Martin, Osveta 1985.

¹⁴¹ Beňušková, L.: Kognitívna neuroveda. In: Rybár, J. – Beňušková, L. – Kvasnička, V.: Kognitívne vedy. Bratislava, Kalligram 2002.

¹⁴² V súčasnosti je jedným z nových pojmov kognitívnych vied (angl. cognitive science) pojem stelesnenia poznania či poznatkov (angl. embodiment of knowledge).

Pamäť a schopnosť učiť sa

Za pamäť možno označiť schopnosť spomenúť si situácie z minulosti, na rozoznanie tváří, zručnosť potrebnú na ovládnutie nejakého nástroja či zariadenia, a pod. Všetky tieto javy majú spoločné učenie sa a celkovú či čiastočnú rekonštrukciu zážitku z minulosti.

Ako uvádza *Carterová*¹⁴³, „učenie je proces, pri ktorom neuróny, čo vysielajú signály naraz, aby dali vznik určitému zážitku, prekonajú zmenu, po ktorej majú tendenciu znova sa aktivovať súčasne. Následné synchronizované vysielanie akčných potenciálov týmito neurónmi rekonštruje pôvodný zážitok a vytvára „spomienku“ naň. Keď si na niečo spomenieme, zúčastnené neuróny sa v budúcnosti aktivujú súčasne s ešte väčšou pravdepodobnosťou, preto ak nejakú udalosť v mysli opakovane rekonštruujeme, pripomínáme si čoraz ľahšie.“ (obr. 13.2)¹⁴⁴

Proces učenia

Proces učenia je proces usporiadaného vstúpania a začleňovania nových informácií do svojho poznatkového systému. Je to spôsob ukladania, osvojovania a zapamätávania faktov a súvislostí. Učenie je rozvíjaný kognitívny proces utvárania nových poznatkov rozvoja predispozícií a získavania skúseností. Tento proces sa deje: **1.** intencionálne (vedome, sústavne, systematicky a zámerne), **2.** funkcionálne (živelne, mimovoľne) a tiež **3.** latentne (skryté).¹⁴⁵

Explicitná pamäť

Informácie v rámci explicitnej pamäti sa zapamätávajú už v primárnych sensorických oblastiach. Komplexnejšie informácie sa vytvárajú a ukladajú v multimodálnych asociačných oblastiach. Keď sa informácia dostane do asociačnej kôry, neznamená to, že sa automaticky i zapamätá. Z multimodálnych asociačných oblastí sa informácia cez parahipokampálnu, perirínálnu a entorínálnu kôru dostáva do hipokampu a príslušných oblastí a potom cez tie isté štruktúry späť do multimodálnych asociačných oblastí a unimodálnych sensorických oblastí. V asociačných a sensorických oblastiach sa teda podnety nielen vytvárajú, rozoznávajú, kombinujú, ale i ukladajú. (Preto každá zapamätaná informácia trocha mení naše vnímanie ďalších informácií.) Od vytvorenia po uloženie informácie o podnetoch musia prejsť hore popísaným okruhom.

„Spracovanie v hipokampe, podotýka *Squire*, slúži najmä ako informačný filter. Iba tie, ktoré sa opakujú často, prípadne majú emocionálny náboj, sa postupne ukladajú do dlhodobej pamäti. Práve v ukladaní a následnom upevňovaní týchto spomienok hrá kľúčovú úlohu hipokampus. Pravdepodobne zároveň vytvára v spomienkach prepojenia medzi viacerými modalitami. Tak sa nám tvar pišťalky, ktorý prichádza zo zrakovej oblasti, môže prepojiť s jej zvukom zo zvukovej oblasti ako jedna spojité spomienka. Pravý hipokampus je zameraný skôr na priestorové informácie, ľavý na verbálne informácie a informácie o objektoch.“¹⁴⁶ Pri porušení hipokampu alebo ciest, ktoré k nemu vedú z multimodálnej asociačnej kôry, nedochádza k porušeniu dlhodobej pamäti. Avšak človek si potom nevie zapamätať žiadne nové explicitné informácie (anterogradná amnézia).

¹⁴³ Carterová, R.: Mozog. Ilustrovaný sprievodca štruktúrou, funkciami a poruchami. Bratislava, Ikar 2010.

¹⁴⁴ V súčasnosti je jedným z nových pojmov kognitívnych vied (angl. cognitive science) pojem stelesnenia poznania či poznatkov (angl. embodiment of knowledge).

¹⁴⁵ http://sk.wikipedia.org/wiki/Proces_učenia.

¹⁴⁶ Squire, L. R. a kol. (Eds.) *Fundamental Neuroscience*. London, Academic Press 2003.

Typy učenia

Poznáme viacero typov učenia (spôsobov, akými sa informácia uchová v mozgu). Tieto typy učenia nie sú vždy nezávislé, často sa spolu kombinujú (tab. 13.2).

V zhode s inými autormi *Dobeš* potvrdzuje, že „učenie z neuropsychologického pohľadu znamená, že sa na základe nejakého podnetu pozmení neurónová sieť mozgu. Krátkodobé zmeny sa dejú najmä tým, že sa zmení rýchlosť a kvalita prenosu informácie na synapsiách medzi neurónmi.

Dlhodobé zmeny sa dejú buď tak, že sa dlhodobo zmenia vlastnosti synapsie medzi neurónmi, alebo, že sa zmenia celkové charakteristiky neurónov – množstvo ich prepojení, cieľ ich prepojení, ich vodivosť, charakteristiky aktivity a iné.¹⁴⁷ Rozdelenie na krátkodobé a dlhodobé zmeny má svoj význam. Aby bola neurónová sieť účinná a stabilná, musí reagovať na množstvo stimulov, no nemôže sa hneď meniť pod vplyvom každého podnetu, ktorý do nej príde. Podnet musí byť častý alebo silný, aby sa sieť dlhodobejšie zmenila. *Carterová* proces vzniku pamäti zaraďuje do niekoľkých fáz – od počiatočného výberu a udržania informácií až po spomienky na ne. Niekedy napokon dôjde k zmene či strate pamäti. Každá fáza sa vyznačuje osobitnými charakteristikami (tab. 13.3).

Bez pamäti by prakticky nebol možný plnohodnotný psychický vývin, lebo človek by musel svoju aktivitu stále začínať. Pamäť je psychický proces, čiže schopnosť mozgového tkaniva uchovávať si minulé obsahy. Pamäťový proces má tri fázy: **1.** vstúpanie, **2.** uchovávanie, **3.** obnovovanie (individuálne skúsenosti = psychické zážitky, motorické úkony) alebo hovoríme, že tento proces pozostáva zo senzorickej, krátkodobej a dlhodobej pamäti.

Pamäť umožňuje uchovávať výsledky učenia tak, aby si ich človek podľa okolností mohol kedykoľvek vybaviť a použiť. Hlavná úloha pamäte spočíva v uchovávaní, retencii (udržanie, zadržiavanie, uchovanie) informácií, ktoré prijali analyzátoři. Tak pamäť vytvára základ pre pojmový a myšlienkový svet a tým zohráva dôležitú funkciu regulácie v správaní človeka. Iná charakteristika pamäte hovorí o nej ako o biopsychickej danosti človeka, ktorá umožňuje nadobúdať a v správaní využívať skúsenosti. Je chápaná ako subsystém, ktorý zabezpečuje trvalú readaptáciu systému a zabraňuje jeho afunkčnú stereotypiu. Pomocou pamäti sa zachováva kontinuita v psychickom živote človeka, zachováva sa kontinuita skúseností, čo má význam z hľadiska histórie a gnozeológie, pomocou pamäti si človek začleňuje zdroje poznatkov do individuálnej skúsenosti pomocou analýzy, abstrahovania, zovšeobecňovania... V množstve teórií o pamäti prevláda názor, že základ procesov, ktoré s pamäťou súvisia, treba hľadať v trvalých zmenách istých mozgových štruktúr.

Za základ pamäti sa považuje schopnosť nervovej sústavy uchovávať a oživovať pamäťové stopy po zmenách, ktoré vyvolávajú podnety z psychických a psychomotorických procesov. S fyziologickými teóriami pamäti vznikla otázka, kde sa tvorí pamäťová stopa. Niektorí autori tvrdia, že jestvuje centrum, kde sa skúsenosť konzervuje. Iní tvrdia, že sa pamäťové stopy utvárajú v celom nervovom systéme. Zatiaľ je ale podstata tohto javu nejasná. Podľa fyzikálnej teórie tvorí mechanizmus zamapätávania, podržania a vybavovania proces utvárania a nasledujúca aktivizácia neurónových modelov. Podľa biomechanických teórií sa za nositeľa genetickej pamäti považuje DNK (deoxyribonukleová kyselina). Proteíny a ribonukleová kyselina (RNK) sa považujú za základ autogenetickej, individuálnej pamäti. Za prvý znak starnutia je často považovaná rôzne hlboká porucha pamäti. Obvyklé starnutie mozgu vrátane slabnutia pamäte sa

¹⁴⁷ Dobeš, M.: Základy neuropsychológie. Košice, Spoločenskovedný ústav SAV 2005.

1. Habitúcia	2. Senzitizácia
Základom habituácie je zníženie účinnosti synaptického prenosu medzi neurónmi. Signál sa už neprenáša tak ľahko, spojenie medzi príslušnými neurónmi sa oslabuje. Deje sa tak pravdepodobne preto, že sa neurotransmitter v synaptickej štrbine neobnovuje dost' rýchlo a spojenie nie je posilňované. Keď nás daný podnet neobťažuje, ani nám nič nedáva, nie je dôvod posilňovať cestu, ktorou prichádza. Avšak nie každá synapsia je náchylná na tento typ učenia. Pri experimentoch na zvieratách sa ukazuje, že náchylné na habituáciu sú napríklad synapsie, ktoré spájajú senzorické a motorické neuróny, respektíve interneuróny, ktoré prepájajú senzoričku a motoriku.	Je to zvýšená odpoveď na podnet. Najmä pri ohrozujúcich stimuloch sa zvyšuje naša citlivosť na takéto podnety i na také, ktoré sú im podobné. V tomto prípade sa zvyšuje účinnosť synaptického prenosu medzi neurónmi, ktoré vedú informáciu o škodlivom podnete. Zvyšuje sa produkcia transmittera a prostredníctvom druhých poslov sa posilňujú spojenia medzi príslušnými neurónmi. I keď habituácia a senzitizácia môžu používať tie isté neuróny a tie isté cesty, habituácia sa zväčša deje na senzorických neurónoch a senzitizácia na interneurónoch.
3. Hebbovské učenie	4. Primingom (predpríprava)
Veľmi dôležitý je mechanizmus asocičného učenia. Ak je aktívny presynaptický neurón a v krátkom čase po ňom je aktívny niektorý jeho sused, spojenie medzi týmito dvoma neurónmi sa posilní. Do nášho neuronálneho systému sa tak môžu ukladať asociácie medzi podnetmi, ktoré vo vonkajšom svete súvisia. Napríklad, ak veľmi malé dieťa vidí strom, pravdepodobne si neuvedomuje, že všetky tie zelené a hnedé čiastočky patria k sebe. V jeho mozgu táto informácia ešte nie je. Iba opakovaným sledovaním toho, že tieto podnety sa vyskytujú spolu, sa vytvorí v mozgu príslušné prepojenie. Potom už stačí, aby bola prítomná časť celku (napríklad časť koruny stromu) a v našom mozgu sa automaticky aktivuje celok (strom). Alebo, na vyššej úrovni, ak uvidím jedličku, môžu mi na myseľ prísť Vianoce. Naopak, u neurónov, ktoré nie sú aktívne v tom istom čase, sa ich vzájomné prepojenie oslabuje.	Nazývame tak efekt, keď prezentovanie jedného podnetu zvýši pravdepodobnosť rozpoznania toho istého alebo podobného podnetu. Napríklad, keď si človek prečíta slovo „doktor“, a potom uvidí písmená „lek...“, skôr mu napadne slovo „lekár“ ako napríklad „lektor“ či „lečno“. Priming môže byť založený na zmenách, ktoré vznikli hebbovským učením. Medzi slovami „doktor“ a „lekár“ existujú asocičné spojenia. Ak sú aktívne neuróny, ktoré reprezentujú slovo „doktor“, ich aktivita sa šíri medzi všetkých ich sedusov, s ktorými majú silné prepojenia. Táto aktivita nemusí hneď vyprovokovať v našej pamäti všetky súvisiace slová, ale zvýši pravdepodobnosť ich aktivácie v budúcnosti.

Tab. 13.2 Typy učenia a ich kombinácie

Fáza	Čo sa má stať	Čo nemusí vyjsť
Výber	Mozog ukladá informácie, ktoré sa mu v budúcnosti môžu zísť, a ostatné si nevšimá.	Dôležité udalosti zanedbáme alebo si spomenieme na tie nepodstatné. Možno nám nenapadne meno človeka, ale materské znamienko na jeho nose.
Ukladanie	Zážitok, ktorý si mozog zvolil na zapamätanie, sa uloží do pamäti tak, aby bol asociovaný s dôležitými predchádzajúcimi spomienkami a uchoval sa na vhodný čas.	Informácie sa môžu nesprávne zaradiť a poprepájať. Alebo sa nové zážitky neuložia, preto sa ťažko učíme alebo si uchováame nové spomienky.
Vybavenie	Súčasná udalosti by mali viesť k vybaveniu vhodných spomienok, teda informácií, ktoré môžu usmerniť naše budúce činy.	Súčasná udalosti nevedú k vybaveniu užitočných spomienok, ako sú slová, mená, udalosti – tušíme, že informácie existujú, no nevieme sa k nim dostať.
Zmena	Vždy, keď si vybavíme nejakú spomienku, trocha ju zmeníme, aby odrážala nové informácie.	Zmenou môže dôjsť k nesprávnym spomienkam.
Zabúdanie	Spomienky začneme zabúdať, ak si ich pravidelne nevybavujeme. Nepotrebné informácie sa „vymazávajú“.	Zabúdame na dôležité či užitočné informácie alebo si uchováame nepotrebné, ba dokonca poškodzujúce spomienky.

Tab. 13.3 Pamäťový proces

dá liečiť jediným spôsobom, trvalou námahou. Pamäť je živým funkčným systémom mozgu, môžeme ho prirovnáť k svalu. Dobře namáhaný sval je pružný a výkonný, podobne je to aj s pamäťou. Príkladom starnutia sú desiatky chorôb, ale z 90-tich percent sú to *Alzheimerova* choroba a skupina cievnych postihnutí mozgu.

Krátkodobá a dlhodobá pamäť

Krátkodobé spomienky sa v mozgu uchovávajú iba dovtedy, kým ich človek potrebuje. Príkladom je telefónne číslo, ktoré sme použili iba raz. V myslí ich udržiava tzv. „pracovná“ pamäť. Človek si však spomína aj na udalosti, ktoré sa stali pred desaťročiami, za čo vďaka dlhodobej pamäti. Vplyv na zapamätanie má množstvo rozličných faktorov. Najviac vplývajú okolnosti, za ktorých sa udalosť stala, nezvyčajnosť, významnosť udalosti pre jedinca a s ňou späté emócie. A napokon aj častota pripomínania si udalosti a jej prerozprávanie iným ľuďom. Niektoré spomienky sú akoby „polozabudnuté“ a pri vynaložení istého úsilia si ich možno v pamäti vyvolať.

Typy pamäti

Človek disponuje piatimi odlišnými typmi pamäti. Každá z nich plní iný účel. **1.** Epizodická pamäť umožňuje rekonštrukciu minulých zážitkov a privoláva emócie blízke niekdajšej situácii, v ktorej sa udalosť odohrala. **2.** Sémantická pamäť predstavuje neosobné, faktické vedomosti, ktoré sú „samostatné“. **3.** Pracovná pamäť je charakteristická schopnosťou dlhodobo udržať si v myslí určité informácie. **4.** Procedurálne „telesné“ spomienky sa týkajú naučených činností, nad ktorými sa človek už ani nezamýšľa, napr. ako je chôdza, plávanie, či jazda na bicykli. **5.** Implicitné spomienky sú často prekvapujúce a môžu súvisieť s minulými udalosťami a zdanlivo nemajú v danej situácii nejakú príčinu. Prejavujú sa napr. ako nevysvetliteľná antipatia k neznámemu človeku, alebo hoci aj príjemné pocity a radosť pri pohľade na určitú scénu, či okolité náhodné situácie (tab. 13.4).

Vplyv učenia na pamäť

Učenie sa definuje ako tvorba nových synapsií. Ich úbytok v netrénovanom alebo starnúcom mozgu zhoršuje pamäť. Vhodná stimulácia pamäť a schopnosti nervových buniek uchováva a obnovuje. (obr. 13.3).

Pri učení vznikajú nové spojenia medzi zhlukmi neurónov v rozličných častiach mozgu. Posilňuje to mozog a prospieva jeho zdraviu. Napr. sa zistilo, že pri nácviku priestorových zručností, ako je orientácia v meste, sa zväčšuje zadná časť hipokampu. Čím viac spojení si človek vytvorí, tým lepšie bude môcť využiť, čo sa naučí a o to dlhšie bude trvať, kým na to zabudne.

Epizodická pamäť
Časti mozgu zúčastňujúce sa na epizodických spomienkach závisia od obsahu pôvodného zážitku. Ak mu napríklad dominovali vizuálne vnemy, aktivujú sa zrakové oblasti mozgu, zatiaľ čo pri spomienkach na čísi hlas sa zapája do činnosti sluchová kôra.
Sémantická pamäť
Sémantické spomienky sú fakty, ktoré kedysi mali osobný kontext, no teraz predstavujú už iba jednoduché vedomosti. Napríklad skutočnosť, že človek kráča po Mesiaci, mohla raz tvoriť súčasť nášho osobného zážitku, no dnes z nej ostal iba „poznatok“.
Pracovná pamäť
Ústredná výkonná oblasť uchováva plán nejakej činnosti, pričom čerpá informácie z ostatných častí mozgu. Existujú aj dve nervové slučky pre zrakové dáta a jazyk. Fungujú ako poznámkové bloky, na ktorých údaje zostávajú dovtedy, kým sa pri ďalšej činnosti nevymažú.
Procedurálna pamäť
Len čo si osvojíme „telesné“ spomienky, umožnia nám automaticky vykonávať bežné motorické aktivity. Tieto zručnosti sú uložené v oblasti pod mozgovou kôrou. Môžeme si ich vybaviť, no zvyčajne si ich neuvedomujeme.

Tab. 13.4 Odlišné typy pamäti



Obr. 13.3 Neuróny

Nervové bunky sú najvýznamnejším stavebným a funkčným prvkom nervového tkaniva.

Inteligencia

Inteligencia sa týka schopnosti spoznávať okolité prostredie, učiť sa z neho, rozumieť mu a interagovať s ním. Zahŕňa množstvo rozličných schopností, ako sú fyzická zručnosť, plynulé vyjadrovanie, konkrétne a abstraktné uvažovanie, zmyslové rozlišovanie, emočná citlivosť, matematická gramotnosť a schopnosť správne fungovať v spoločnosti.

Za sídlo inteligencie sa pokladajú čelové laloky, pretože ich poškodenie negatívne ovplyvňuje schopnosť sústrediť sa, dospieť k správne mu úsudku atď. Je zaujímavé, že poškodenie čelového laloka vždy neznižuje IQ (intelligenčný kvocient), musia sa na ňom podieľať aj ďalšie oblasti mozgu. Rôzne výskumy naznačujú, že inteligencia závisí od nervovej „superdiaľnice“ spájajúcej čelové laloky (plánujú a organizujú) s temennými lalokmi (integrujú zmyslové informácie). Na IQ môže mať vplyv rýchlosť a účinnosť s akou čelové laloky touto dráhou prijímajú prúd údajov.

Faktory inteligencie

IQ ovplyvňujú mnohé rozličné faktory týkajúce sa genetického základu i prostredia. Jedným z nich je telesný vývin. Na inteligenciu majú vplyv nielen gény, ale aj spoločenské faktory – napr. správna výživa a kultúrne prostredie (tab. 13.5).¹⁴⁸

Faktor	Účinok
Gény	Pravdepodobne existuje asi 50 rozličných génov, ktoré priamo súvisia s IQ. Jednovaječné dvojčatá vychovávané oddelene zvyčajne dosahujú veľmi podobné IQ, dokonca aj vtedy, keď vyrastajú v rozličných prostrediach.
Veľkosť mozgu	Ľudia s väčším mozgom sú v porovnaní s inými príslušníkmi toho istého pohlavia v miernej výhode. Celková veľkosť je však menej podstatná ako veľkosť či hustota nervových buniek v oblasti zodpovednej za uvažovanie.
Účinnosť vysielania signálov	Plynulosť a rýchlosť nervových signálov pravdepodobne určuje, koľko informácií je dostupných na akciu a ako ľahko ich možno integrovať do plánov. Účinnosť vysielania signálov znižujú depresia, únava a niektoré typy chorôb.
Prostredie	Normálny vývin mozgu v rannom detstve si vyžaduje podnetné spoločenské prostredie, ktoré má veľký význam v celom detstve. Zdá sa, že rozvoj IQ podporuje najmä verbálna interakcia.

Tab. 13.5 Faktory vplývajúce na inteligenciu

¹⁴⁸ Carterová, R.: Mozog. Ilustrovaný sprievodca štruktúrou, funkciami a poruchami. Bratislava, IKAR 2010.

IQ testy merajú celkovú inteligenciu, nie kvantitu vedomostí či úroveň konkrétnej schopnosti. Skóre 100 predstavuje priemer a IQ drvivej väčšiny ľudí sa pohybuje v intervale 80 – 120. Vysoké skóre súvisí s viacerými spoločenskými a telesnými faktormi.

Spoločenské povedomie

Implikuje širokú škálu poznávacích procesov, ktoré vytvárajú pocit „ja“ a rovnaký pocit v spoločenskom kontexte. Jediniec svoje správanie prispôsobuje tak, aby mohol spolupracovať s inými, predpovedať ich pravdepodobné správanie a dôvody, ktoré ich k takému správaniu vedú, chápe, že iní môžu mať odlišné predstavy a presvedčenie. Spoločenské povedomie umožňuje jedincovi predstaviť si, ako ho ľudia vnímajú a umožňuje mu skúmať vlastnú myseľ. Človek svoje správanie prispôsobuje tak, aby mohol spolupracovať s inými. A to nielen v pracovnom procese. Ľudia potrebujú jeden druhého, aby si vzájomne poskytovali oporu a ochranu. Spoločenský mozog predstavuje množinu funkcií, ktoré zabezpečujú orientovanie sa a voľbu vhodných spôsobov komunikácie v určitej konkrétnej situácii. Umožňuje chápať iných a vnímať vlastnú spoločenskú pozíciu v danej komunite alebo aj v širšej dimenzii. To si však vyžaduje schopnosť nazeráť sám na seba ako na samostatnú bytosť.

Predpoklady spoločenskosti

Prežitie človeka do istej miery závisí od úspešných interakcií s inými ľuďmi. V mozgu človeka sa vyvinuli samostatné okruhy zodpovedné za vzťahy, spoluprácu a predpovedanie činností ostatných. Zároveň človek rozoznáva, že iní ľudia majú vlastné myšlienky a pocity.

Morálny mozog

Človek vo svojom konaní sa v bežnom živote správa tak, že rozlišuje, čo je správne a čo nesprávne. Má vyvinutý zmysel pre to, aby to aspoň sčasti rozlíšil. Prírodná mravnosť nemusí byť vyslovene racionálna, či spravodlivá. Táto danosť, inštinkt vlastne podporuje spoločenskú súdržnosť a nepriamo zvyšuje možnosti vlastného prežitia.

Empatia a sympatia

Človek pociťuje zármutok, ak je zarmútený či nešťastný iný človek, hoci aj pri náhodných situáciách, povedzme ak je svedkom autohavárie, úraz, a podobne. Ide o schopnosť cítiť sa do situácie niekoho iného, reflektovať pocity iného.

Mravnosť

Zmysel pre posúdenie správnosti a nesprávnosti v konaní človek nadobudne postupne vnímaním zmien v spoločenskom okolí a vývojom vzťahov medzi ľuďmi, ale aj rozlične orientovanými komunitami. Konkrétnym javom pripisuje určitú „hodnotu“ a to na základe svojho v živote nadobudnutého racia a momentálnych pocitov, emócie. Ľudská mravnosť je hlboko zakorená v mozgu s vyvinula sa preto, aby človeka chránila a „činila dobro“.

Altruizmus

Človek vníma svoje okolie i udalosti, doliehajú na neho rozličné pocity. Má pohnútky urobiť niečo pre iného bez nároku na odmenu. Darovanie a prijímanie aktivuje oblasti mozgu súvisiace s pôžitkom, uspokojením. Pri dávaní sú aktívne oblasti súvisiace s pôžitkom a uspokojením, so spolupatričnosťou a spoločenskou súdržnosťou.

Mravnosť verzus rozumnosť

Rozum a cit človeka nemusia byť v zhode. Preto správanie sa človeka odráža jeho vnútorný konflikt. Prevláda tendencia pomáhať tým, ktorých človek pozná, alebo sú mu podobní, menej tým, ktorí sú mu cudzí.

Jazyk a komunikácia

Komunikácia medzi ľuďmi je charakteristická tým, že okrem jazyka prispieva k pochopeniu odovzdávanej informácie aj reč tela, rozličné pohyby, gestikulácia. Dokonca sa presadzuje téza, že nie to, čo je povedané alebo napísané, ale dojem, ktorý v nás vyvolal ten, s kým hovoríme, je z hľadiska pochopenia obsahu alebo argumentu s úmyslom presvedčiť partnera v rozhovore, najdôležitejším aspektom interpersonálnej komunikácie. Neverbálna komunikácia vysiela viacej hodnoverných signálov ako hovorené slovo. Tieto signály môžu protirečiť aj tomu, čo komunikátor chcel oznámiť, hoci to vôbec nemal v úmysle. Preto je veľmi dôležité, aby človek v komunikačnom procese vysielať jasné a presné neverbálne signály, to znamená, aby vedome reguloval a zapájal neverbálne zložky do komunikačného procesu, ktorý je obsahom jeho spoločenskej alebo pracovnej aktivity.

Všeobecne sa vie, že čítať a písať sa človek musí naučiť, ale schopnosť hovoriť a dodržiavať určité gramatické pravidlá sú človeku vrodené. Keďže interpersonálna komunikácia, okrem hovorenej reči prebieha súčasne aj neverbálnymi prostriedkami, len málo ľudí dokáže neverbálne prejavy skrývať pred ostatnými. Tvár si človek dokáže viac ustrážiť a vypestovať si jej výraz, ktorý neprezradí žiadne nežiaduce emócie. Kým sa však človek sústreďuje na tvár, nevie, čo urobiť s rukami. Ak je človek nervózny, neustále pohybuje rukami. Keď si na chvíľu uvedomí, čo robí, chce ich kontrolovať, stráca zase kontrolu nad tvárou. Ak nastane rozpor s verbálnou zložkou komunikácie, spravidla preváži jej neverbálna zložka. Tá sa prejavuje výrazom tváre, rečou očí, rečou tela, gestami.

Jazyk

Pod jazykom rozumieme najmä porozumenie reči, prekódovanie zvukových (alebo iných, napr. posunkových) signálov jazyka do informácií zrozumiteľných pre ostatné časti mozgu. Dobeš¹⁴⁹ uvádza, že „u približne 96 % ľudí je pre jazyk dominantná ľavá hemisféra.

Reč

Pod rečou rozumieme opačný proces. To, ako z predstáv a myšlienok v mozgu vieme vytvoriť hovorenú (alebo inú, napr. posunkovú) reč. V mozgu sú oddelene uložené primárne

¹⁴⁹ Dobeš, M.: Základy neuropsychológie. Košice, Spoločenskovedný ústav SAV 2005, str. 78.

centrá pre spracovanie jazyka a produkciu reči. Nemožno však povedať, že jedno je výlučne orientované na produkciu reči a druhé na porozumenie jazyka.

Tieto dve centrá spolu vzájomne komunikujú. Do rozpoznávania jazyka a produkcie reči sa zapájajú širšie sensorické asociačné oblasti spolu s motorickými asociačnými oblasťami. To, čo sa nám zdá ako jednoliata reč, je totiž súbor mnohých čiastkových procesov. V systéme jazyka a reči možno rozlíšiť minimálne tri podsystemy:¹⁵⁰

1. **Implementačný systém.** Táto časť analyzuje zvukový signál, aktivizuje znalosť konceptov, zabezpečuje tvorbu foném, gramatiku a artikuláciu.
2. **Konceptuálny systém,** ktorý sa nachádza v multimodálnych asociačných kórach, zabezpečuje konceptuálne vedomosti. Teda vedomosti, ktoré máme uložené vo forme slov, či viet.
3. **Mediačný systém** sa takisto nachádza najmä v asociačných oblastiach a zabezpečuje prepojenie implementačného a konceptuálneho systému.

V našom mozgu tak vzniká databáza zvukov súvisiacich s rečou, podobne ako v primárnej a sekundárnej sluchovej kôre vzniká databáza iných zvukov, ktoré poznáme, vysvetľujú viacerí autori. Medzi nimi *Bear, Connors a Paradiso*¹⁵¹, *Pulvermuller*¹⁵², *Squire*¹⁵³, *Rybár, Kvasnička a Farkaš*¹⁵⁴, a ďalší. Jednotlivé slová sú poskladané z hlások podobne, ako sú v zrakovom systéme predmety poskladané z ich jednoduchších črt. Preto existuje hierarchia neurónov, ktoré postupne reagujú na jednotlivé hlásky, zhluky hlások a celé slová, možno i vety. Tak sa postupne vytvára neuronálna väzba medzi slovom a jeho zrakovým (čuchovým, sluchovým, motorickým, či iným) korelátom.

Neverbálna komunikácia

Neverbálna komunikácia obsahuje celý rad signálov, znakov a informácií, ktoré sa v odbornej literatúre nazývajú súhrnným termínom „silent language“. (obr. 13.4).

Medzi základné zložky neverbálnej komunikácie, ktoré majú význam v podnikateľskej manažérskej praxi sa zaraďujú tieto: mimika, gestikulácia, haptika, posturika, kinezika, proxemika, paralingvistika. Nie je celkom jasné, koľko gest vlastne na svete spolu existuje. Každý národ má svoje špecifické gestá, ktoré, aj keď majú rovnakú grafickú podobu, odlišujú sa vo význame.



Obr. 13.4 Osobitosť prejavu posilnená výraznou gestikuláciou

¹⁵⁰ Language and the Aphasias. In: Kandel, E. R. – Schwartz, J. H. – Jessel, T. M.: Principles of Neural Science. New York, McGraw-Hill 2000.

¹⁵¹ Bear, M. F. – Connors, B. W. – Paradiso, M. A.: Neuroscience: Exploring the Brain. Baltimore, Lippincott Williams and Wilkins, Baltimore 2001.

¹⁵² Pulvermuller, F.: The Neuroscience of Language. Cambridge, Cambridge University Press 2002.

¹⁵³ Squire, L. R. a kol.: Fundamental Neuroscience. London, Academic Press 2003.

¹⁵⁴ Rybár, J. – Kvasnička, V. – Farkaš, I.: Jazyk a kognícia. Bratislava, Kalligram 2005.

Dokonca ani posunková reč nie je v každej krajine tá istá a môže sa líšiť aj v jednotlivých regiónoch tej istej krajiny. Gestá sa členia na autosémantické (plnovýznamové) a na synsémantické (neplnovýznamové).¹⁵⁵

Autosémantické gestá

Autosémantické gestá si rečník uvedomuje a využíva ich namiesto reči. Sú schopné nahradiť reč. Patria k nim napr.: **1.** deiktické gestá (ukazovacie, názorné). Často sa používajú vtedy, keď rečník nevie danú vec pomenovať, **2.** ikonické (zobrazovanie) – zobrazujú, imitujú vec alebo vlastnosť. Niekedy sa používajú spolu so slovom, inokedy namiesto slova. Sú nápadné a expresívne. **3.** symbolické (naznačujúce). Najtypickejšie sú tie, ktoré vyjadrujú (ne)súhlas, pozvanie k sebe, príkaz mlčať a pod. Používajú sa pri pozdravoch, rozlúčkach a stretnutí. **4.** kontaktné (stimulujúce a dynamizujúce prejav) – členia prejav, zdôrazňujú a dynamizujú ho. (tab. 13.6).

Autosémantické gestá
majú presne vymedzený informačný obsah. V komunikačnom procese sa používajú ako náhrada slov, napr. v hlučných výrobných prevádzkach, na burzách, v doprave. V riadení sa používajú hlavne štyri skupiny autosémantických gest: 1. deiktické, 2. ikonické 3. symbolické, 4. kontaktné.
Synsémantické gestá
dopĺňujú, dokresľujú, retušujú, karikujú alebo hyperbolizujú verbálny prejav komunikantov v priamom komunikačnom akte.
Redundantné gestá
väčšinou nemajú žiadnu informačnú hodnotu, ani nie sú nositeľom informácie. Tvoria ich stereotypné, podvedomé pohyby končatín, ktoré nesúvisia ani s verbálnym prejavom, ani s psychickým stavom komunikanta.
Posunková reč
komunikácia prebieha na základe dohodnutých gest, z ktorých každé ma nejaký plnohodnotný alebo neplnohodnotný význam.

Tab. 13.6 Gestá

Synsémantické gestá

Synsémantické gestá sú mimovoľné, zautomatizované, rečník si ich neuvedomuje. Sú to prázdne gestá, ktoré nemajú v reči žiadnu funkciu. Nedajú sa odstrániť. Výrazne sa prejavujú u pedagógov, hercov, ľudí pracujúcich v hluku a ľudí pracujúcich s písaným jazykom. Nemajú sa potláčať. Neinformujú iba ilustrujú. Môžu byť nočné (sprevádzajú vecný význam slova), expresívno–emocionálne (sprevádzajú citové výrazy).¹⁵⁶ Gesto sprevádza, resp. významovo dopĺňa a spresňuje výpoveď rečníka. Mala by pôsobiť decentne a úsporne.¹⁵⁷

Haptika

Haptika je definovaná ako prostriedok neverbálnej komunikácie, ktorý sprostredkúva výmenu informácií medzi komunikantmi bezprostredným taktilným kontaktom. Ten sa môže realizovať priamo na kožu alebo nepriamo cez odev. Je to v podstate dotyková komunikácia, ktorá sa realizuje hmatom.

¹⁵⁵ <http://sk.wikipedia.org/wiki/Gesto>.

¹⁵⁶ <http://sk.wikipedia.org/wiki/Gesto>.

¹⁵⁷ Tamže.

Energické podanie (stisk) ruky
Charakterizuje sebavedomého, priameho, komunikatívneho človeka, ktorý má jasný cieľ.
Podanie ruky so zvýšeným chrbtom ruky
Charakterizuje sebavedomého, sebaistého až namysleného človeka, ktorý má sklón podceňovať druhých. V komunikačnom procese postupuje suverénne, často preháňa, účelovo informuje a vyvoláva obdiv.
Mäkké podanie ruky
Charakterizuje vyrovnaného človeka, ktorý je schopný prijímať všetky informácie pokojne a s nadhľadom.
Podanie končekov prstov
Charakterizuje psychicky a osobnostne nevyrovnaného človeka, u ktorého sa striedajú agresívne a obranné reakcie, nedôverčivosť s vysokou požiadavkou dôvery, emocionalita s racionálnym prístupom.
Strmulé podanie ruky
Charakterizuje prehnane opatrného, nedôverčivého človeka, ktorý je stále v strehu. Snaží sa zachovať odstup.
Podanie ruky s dlaňou obrátenou nahor
Charakterizuje spontánneho, srdečného, priateľsky naladeného človeka, ktorý má však nedostatok sebadôvery a psychickej stability.
Mdlé – rybacie podanie ruky
Charakterizuje osobne nezrelého človeka, ktorý akoby chcel vyjadriť ľahostajnosť k svojmu okoliu. Prejavuje sa ako nepriebojný, ovplyvniteľný, často meniaci názory a postoje.
Podanie ruky a prikrýtie spojených rúk druhou rukou
Charakterizuje srdečného, majetníckeho človeka, ktorý veľmi zodpovedne vstupuje do komunikačného procesu. Pôsobí bezproblémovo.

Tab. 13.7 Haptika

V manažmente sa haptika používa v presne stanovených situáciách ako súčasť komunikačných vzorcov, napr. podanie ruky, objatie, bozk a pod., ktorých aplikácia v komunikačnom procese môže vyvolať rôzne pocity, ktoré sa dlhodobo fixujú v pamäti komunikantov. Na základe výsledkov výskumov boli charakterizované rozličné typy podania ruky (tab. 13.7).

Osobitnú skupinu tvoria zvuky, ktoré v prejave napodobňujú alebo nahrádzajú pravé zvuky. Vyjadrujú aj silné citové kontakty. Nemusia sa realizovať len jazykovou podobou. Zasaňujú aj do oblasti kineziky, preto sa často označujú ako gestikulačno–kinezické zlozvyky.

Neverbálne prejavy sú zradné v tom, že ich človek robí takmer podvedome. Takmer každý na otázku, či pri rozprávaní gestikuluje, odpovie áno, ale len malá časť z tých istých opýtaných by vedela odpovedať, aké všetky konkrétne gestá pri prejave použili. Je zradné, že gestikuláciu takmer nemožno ovládať. (tab. 13.8).

Mimika a výraz tváre človeka

Výrazy tváre prezrádzajú určitú emóciu človeka. Aj počas komunikácie výraz tváre prezrádza najintímnejšie vnútropsychické stavy, postoje, názory, ako aj motívy komunikácie. Často sa v rôznych prameňoch uvádza, že mimikou možno vyjadriť viac ako 100 rozličných psychických stavov, ich odtieňov a gradácií. Pre manažéra je dôležité, aby jeho mimika bola v súlade s obsahom komunikácie. Ak nie je splnená táto podmienka, medzi komunikujúcimi dochádza ku skreslenému alebo významovo opačnému vnímaniu komunikovaného obsahu.

Emócie majú priamy účinok na tých, ktorí ich vidia. Sú však situácie, že človek nechce preukázať inému človeku svoje skutočné emócie. Táto schopnosť sa aj využíva v prípade záuj-

Proxemika
Proxemika je prostriedkom neverbálnej komunikácie, ktorý znamená vzdialenosť a priestor, ktorý komunikátor v komunikačnom procese udržuje vo vzťahu ku komunikantovi.
Posturika
Posturika znamená oznamovanie informácií fyzickým postojom a konfiguráciou častí tela. Je doplnkom verbálnej komunikácie, pričom jej význam spočíva v spresnení verbálneho prejavu. V obchodnom rokovaní má posturika osobitné miesto. Používa sa nielen na navodenie harmónie a dôvery do obchodného rokovania, ale aj na účelové navodenie frustrácie a stresu. Samostatnú časť v posturike tvorí úprava zovňajšku – oblečenie a jeho nosenie.
Kinezika
Kinezika znamená oznamovanie informácie pohybom a držaním celého tela alebo niektorou z jeho častí. Od posturiky sa odlišuje tým, že oznamovanie informácie prebieha dynamickým spôsobom. Kinezika je prítomná pri každom verbálnom prejave. Poskytuje informáciu o miere súladu medzi vnútorným a vonkajším svetom komunikanta.

Tab. 13.8 Proxemika, posturika, kinezika



Obr. 13.5 Výrazy tváre

Prostredníctvom mimiky tak odosielateľ, ako aj príjemca informácie vyjadruje svoje emócie, nálady, zámyery a postoje k danej informácii. Zároveň môže každý komunikant podľa potrieb modifikovať a modelovať komunikačnú atmosféru a modelovať aj obsah informácie sprostredkovaný prostriedkami verbálnej komunikácie. Mimiku tvoria: 1.výrazy úst (všetky typy úsmevov), 2.výrazy očí (všetky typy pohľadov), 3. výrazy a pohyby obočia a očných viečok, 4. výrazy a ohyby brady, lícných svalov a čela.

mu zmiašť partnera, ktorý vidí iba „plechovú tvár“ a nevie odhadnúť, aké pocity prežíva druhá osoba, s ktorou komunikuje.¹⁵⁸ (obr. 13.5).

¹⁵⁸ Tento výraz sa v anglosaskom prostredí nazýva „Poker face“. Výraz bol prebratý z prostredia hráčov pokru, ktorí často využívajú neverbálnu komunikáciu partnera. Profesionálni hráči pokru si najviac všimajú oči a podľa intenzity žmurkania a hlavne podľa rozširovania zreničiek, ktoré reagujú na to, či protihráč dostal dobrú alebo zlú kartu, prispôbia ďalšiu taktiku v hre. Preto niektorí hráči pokru hrajú v slnečných okuliariach, aby nebolo vidno reakciu ich zorničiek (ktorú nemôžu kontrolovať) na vytiahnutú kartu.

Často sa v bežnej komunikácii hovorí o veľkej kapacite mozgu, ktorej využitie, keby išlo o exaktný údaj, nie je dokázané. Podľa už citovanej *Ostatníkovej*, nemôžeme vedieť, na koľko percent je využívaný mozog, keď nepoznáme celkovú kapacitu mozgu, t. j. jeho 100 %. Menej známe v laickej verejnosti je označenie "spoločenský mozog". Zdraviu a prosperite prispievajú spoločenské siete a priateľstvo. Slovo láska môže mať viac významov:

- intenzívny emociálny pocit náklonnosti k nejakej osobe (napr. materská láska, božia láska, láska k deťom),
- väzba k určitej osobe založená na silnej telesnej, duchovnej a/alebo duševnej príťažlivosti, spravidla spojená so želaním byť s danou osobou spolu (napr. láska k partnerovi, platonická láska, láska na prvý pohľad),
- sexuálny styk,
- hovorovo: predmet lásky (napr. to je moja veľká láska),
- silný citový vzťah k veci, myšlienke a pod. (napr. láska k peniazom, láska k zdraviu (pohode), láska k prírode, láska k jedlu, láska k športu, láska k vlasti)..

Pre svoj veľký psychologický význam je láska jedným z najdôležitejších námetov v umení. Veľa filmov opisuje príbeh lásky a väčšina populárnej hudby je o láske.

Láska existuje vo všetkých kultúrach a typ lásky existujúci v danej kultúre naznačuje individuálne chápanie, čo láska je. Rôzni ľudia hodnotia rôzne typy lásky odlišne. Láska je abstraktná a existuje okolo nej mnoho otázok (obr. 13.6).



Obr. 13.6 Ľudský cit, spoločenské siete a priateľstvá

Vnímanie gest podľa kultúry geografických regiónov

Niekedy ani jednoznačné gesta, o ktorých ani nepochybujeme, môžu v niektorých krajinách mať úplne iný význam. Napr. v našich podmienkach ukázanie na niečo v miestnosti ukazovák, je bežné, nič podstatné neznamenajúce. Na Strednom a Ďalekom východe je to však veľmi neslušné.

Napr. naznačením „figy borovej“ na Slovensku palcom vloženým medzi ukazovák a prostredník sa chápe v tom zmysle, „že z toho nič nebude“.



Obr. 13.7 Niektoré gesta a ich význam v interpersonálnej komunikácii

V Dánsku, Holandsku a Nemecku sa tým však vyjadruje sexuálna túžba a v Brazílii a Portugalsku je to zase prejav radosti. Spojenie palca a ukazováka do kruhu, ako vyjadrenie, že je všetko v poriadku, k nám prišlo z Ameriky. V Tunisku, Belgicku a Francúzsku však toto gesto znamená vyjadrenie nuly, ničoho. V Japonsku takto označujú peniaze a v Nemecku, Brazílii, Grécku, Turecku a na Malte by ste tým zase vyjadrili vulgarizmus (obr. 13.7). Vyjadrenie súhlasu sa u nás chápe aj palcom dohora. Tomuto gestu sa treba vyvarovať na Strednom východe, lebo takéto gesto vyjadruje niečo neslušné, rovnajúce sa vulgárnosti.

Zvyšovanie výkonnosti mozgu človeka

Mozog človeka je nesmierne prispôsobivý a schopný učenia, a tak môže zlepšiť aj svoju vlastnú činnosť. Otázkou je, aké možnosti poskytuje súčasná veda, aké sú skúsenosti neuroológov a neurochirurgov a samozrejme psychiatrov a psychológov a celého radu odborníkov z prierezových disciplín, vrátane vývoja nových technológií.

Veľmi často sa za výkonný mozog považuje mozog človeka, ktorý pri testoch dosahuje vysoký stupeň inteligencie (IQ). Avšak inteligencia sa veľmi často opisuje prekvapivo úzkymi pojmami, akoby bola nejakým číslom typu čím vyššie, tým lepšie. Meria sa rozmanitým sledom pochopenia priestorových schopností, verbálneho chápania, plynulosti reči, numerickej zručnosti, indukčného uvažovania, percepčnej rýchlosti, mechanickej pamäti a podobne. V posledných obdobiach je tendencia hovoriť o týchto testoch ako o „viacerých inteligenciách“. Avšak veľký problém pri porozumení inteligencie nie je to, kto má viac, ale čo inteligencia je, kedy je potrebná a ako funguje. Niečo z toho, čo inteligencia zahŕňa, je dômyselnosť, predvídanie, rýchlosť, tvorivosť, a to, s koľkými vecami môžete naraz manipulovať. IQ je určite jedným aspektom inteligencie, ale nezahŕňa ostatné aspekty. Nemali by sme sa preto dopustiť omylu pri pokuse redukovať pojem inteligencie na jediné číslo klasifikačnej stupnice.

Táto problematika má svoj podstatný význam pre ľudí, ktorí vo svojej práci musia rozhodovať nielen v danej konkrétnej situácii, ale aj strategicky, so zameraním na budúcnosť. Takéto rozhodovanie má dôsledky často na tisíce ľudí a ich správanie, či orientáciu v ich živote.

Dnes sa už pomerne často používajú lieky, ktoré podporujú myslenie. Použitie lieku ovplyvňuje výmenu chemických látok v mozgu, čím sa dosahuje zlepšenie pamäte, zvyšuje sa kreativita a lepšia koncentrácia pri práci.

Jednou zo sľubných alternatív je možnosť postupne zlepšovať výkon ľudského mozgu na základe znalostí neurotechnológií. Tie vychádzajú z presvedčenia o tom, že schopnosť regulovať stavy vedomia (t. j. vedome ich dosahovať, resp. meniť a doladovať) je základným kľúčom k postupnému zlepšovaniu efektívnosti práce mozgu. Jeho činnosť sa tradične spája so stavmi vedomia, ktoré v hrubých črtách korelujú s dominantnými frekvenciami a sú obsiahnuté v signále elektrickej činnosti mozgu. Takáto tzv. spektrálna informácia potom umožňuje spoľahlivo rozlíšiť štyri základné stavy vedomia: Beta, Alfa, Theta, Delta. Neurotechnológie, ako sú napr. psychowalkmany a rôzne biofeedback prístroje, umožňujú efektívne tréningovanie schopnosti dosahovať rôzne špecifické stavy vedomia, ktoré sú potrebné pre zlepšenie funkčnosti mozgu.

Regulácia stavov vedomia je u spomínaných neurotechnológií dosahovaná vďaka tzv. audio-vizuálnej stimulácii (AVS). Najznámejšie využívanie neurotechnológií ako spôsobu učenia sa používa pri výučbe jazykov v hladine alfa.

Výkonnosť mozgu zlepšuje aj cvičenie a to tvorením nových buniek v tej časti mozgu, ktorá zodpovedá za pamäť a jej strácanie sa. Pamäť ovplyvňuje vek, u väčšiny ľudí začína pamäť klesať zhruba po tridsiatke. Vplyv cvičenia na časť mozgu zvanú hipokampus vedci zistovali

testami pri skúmaní mozgu ľudí pred a po cvičení. *Scott a Small*¹⁵⁹ a ďalší vedci usúdili, že keď ľudia cvičia, rastú im nové mozgové bunky. Cvičenia zvyšovali mozgový prietok krvi, ktoré vyvolalo cvičenie v mozgovom krvnom objeme v hipokampe. Ďalším krokom vedcov bude zistiť, aké cvičenia najväčšmi prispievajú k zdokonaleniu poznávacích schopností a obmedzia normálnu stratu pamäti. Bude tak možné predpísať osobitné druhy cvičení na jej zdokonalenie.

¹⁵⁹ Small, S.A.: The Longitudinal Axis of the Hippocampal Formation: Its Anatomy, Circuitry and Role in Cognitive Function. *Rev. Neurosci.*, 13, 2002, s. 183 – 194.

Projekt Využitie spotrebiteľskej neurovedy a inovatívnych výskumných riešení v aromachológii a jej aplikácia vo výrobe, obchode a službách

neurosmell

Katedra manažmentu v Poprade je zapojená do projektu APVV-17-0564 Využitie spotrebiteľskej neurovedy a inovatívnych výskumných riešení v aromachológii a jej aplikácia vo výrobe, obchode a službách – The Use of Consumer Neuroscience and Innovative Research Solutions in Aromachology and Its Application in Production, Business and Services – (NEUROSMELL).

Hlavnou myšlienkou projektu je systematicky preskúmať synergické prepojenie mozgových, fyziologických a psychologických procesov s aromachológiou, ako aj ich ekonomickú efektívnosť a účinnosť vo vybraných odvetviach národného hospodárstva: vo výrobe, obchode a službách. Tieto procesy sú skúmané prostredníctvom inovatívnych výskumných riešení a spotrebiteľskej neurovedy reprezentovanej biometrickými, neurovedeckými a behaviorálnymi štúdiami v reálnych aj laboratórnych podmienkach. Predmetom záujmu je skúmanie cieľného vplyvu nasadenia aróm v priestoroch na správanie návštevníkov, zákazníkov a zamestnancov, keďže na domácom, ale aj zahraničnom trhu neustále narastá počet spoločností, ktoré implementujú aromachológiu (t.j. aromatizujú svoje priestory alebo tvoria čuchové stopy značky) a zároveň ju prakticky uplatňujú v rôznych odvetviach. Napriek tomu stále chýbajú na slovenskom trhu podložené štúdie a skúmania, ktoré by potvrdzovali vplyvy tej-ktorej vône na ekonomickú výkonnosť firiem, ovplyvňovanie zákazníkov pri nakupovaní alebo trávenie času v prevádzke, nakoľko absentujú testovania vôní v reálnom priestore. Predpokladom získania nových relevantných vedomostí v tejto oblasti je nielen využitie dostupných biometrických a neurozobrazovacích metód, ale tiež zapojenie a vývoj nových informačno-komunikačných technológií.

Významným prínosom riešeného projektu je presná kontrola faktorov kvality vzduchu na jednej strane a ich vedomého vplyvu na ľudí na druhej strane, za účelom odhalenia preferenčných zmien spojených s kvalitou vzduchu. Nevyhnutnou súčasťou výskumu v oblasti aromachológie sú aj kombinácie s inými zmyslovými vnemami, ako je chuť, svetlo, farba a zvuk. Ich prínos spočíva predovšetkým v podobe nových poznatkov o pozitívnom či negatívnom vnímaní rôznych aróm vplývajúcich na viaceré zmysly človeka.

Riešenie projektu začalo v roku 2018 a končí v roku 2022. Toto obdobie je rozdelené celkovo do siedmych etáp, ktoré sú navzájom komplementárne, previazané a paralelne realizované. Sú tiež navrhnuté tak, aby pokryli celú oblasť zamerania projektu, od prípravy a aktualizácie teoretickej bázy poznatkov o študovanej problematike cez komplexnú experimentálnu a overovaciu/validačnú časť až po praktickú aplikáciu do vybraných hospodárskych odvetví (výroba, obchod, sféra služieb), ako aj publicitu a propagáciu výsledkov projektu.

V prvom roku riešenia projektu prebehli prvé dve etapy a čiastočne tretia a šiesta, v súlade so stanoveným harmonogramom. Súčasťou prvej etapy bola aktivita zameraná na spracovanie literárneho prehľadu a aktualizáciu poznatkov o riešenej problematike, vlastnostiach

a účinkoch, ako aj chemickom zložení aromatických zlúčenín používaných v jednotlivých odvetviach hospodárstva (výroba, obchod, služby). Oblasť výroby predstavoval samotný výrobný proces, v rámci ktorého bola spracovaná problematika využitia aromatizácie za účelom zníženia úrazovosti vo výrobe, zvýšenia produktivity práce a zlepšenia vnímania pracovného prostredia. Sféra obchodu bola zameraná na získanie dostupných poznatkov o vplyve jednotlivých aróm na zvýšenie obratu a v neposlednom rade na zlepšenie vnímania predajného prostredia. Za týmto účelom bola táto sféra rozdelená na potraviny a nepotraviny. Dôraz pri predaji spotrebného materiálu bol kladený predovšetkým na oblasti ako nábytok, elektronika, stavebné materiály (záhrada) a módne odevy. Posledné riešené odvetvie hospodárstva (služby) bolo členené na wellness/zdravotníctvo, cestovný ruch, gastro zariadenia a showroomy. V rámci týchto oblastí sa zisťovali poznatky týkajúce sa predovšetkým zlepšenia vnímania jednotlivých prostredí a zvýšenia obratu s využitím vhodne zvolenej aromatizácie. V následných etapách nasledovalo nasadzovanie inteligentných riešení do reálnych podmienok, ktoré dokážu okrem aromatizácie získavať aj nevedomú spätnú väzbu od cieľového publika. Počas druhého roku riešenia projektu boli pilotne nasadené tieto zariadenia do oblasti výroby a obchodu. To umožnilo získať okrem klasickej spätnej väzby prostredníctvom grafickej škály aj nevedomú spätnú väzbu s využitím tvárovej biometrie (facereading). V rámci 5. aktivity využitia špeciálnej výskumnej vesty pre zber neuromarketingových dát a vzoriek vzduchu boli vypracované presné metodiky a scenáre realizovania testovania v reálnych podmienkach.

Práve v rámci tejto etapy sa Katedra manažmentu zapojila do realizácie výskumu v medzinárodnej spoločnosti, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom polypropylénových vlákien pre široké spektrum odvetví. Okrem spomínaného sa zoberá výrobou ponožiek a pančuchového tovaru. Práve v oddelení výroby ponožiek a pančuchového tovaru bol v období 31.7.2019 až 2.3.2020 realizovaný výskum, ktorého cieľom bolo preskúmať vplyv aromatizácie a kvality vzduchu na nevedomé a vedomé vnímanie spokojnosti zamestnancov. Prvá polovica výskumu prebiehala bez aromatizácie, v druhej časti bola do oddelenia nasadená aromatisačná jednotka s arómami Energy a Fresh Office. Výber aróm prebiehal na základe konzultácie s odborníkmi (výrobcovia aróm, neurológovia, psychológovia), bol testovaný v laboratórnych podmienkach a následne bol schválený vedením spoločnosti. Najdôležitejším zistením bolo, že pozitívne účinky arómy (Aroma Energy) so spokojnosťou zamestnancov sa prejavujú hlavne v nočných zmenách. Môže to byť dosť užitočné zistenie, ktoré má niekoľko praktických dôsledkov. Môžeme predpokladať, že ak má aróma pozitívny vplyv na vnímanie prostredia, potom to môže mať za následok lepšie psychologické nastavenie jednotlivca, ktoré môže v konečnom dôsledku ovplyvniť výkonové charakteristiky jeho práce ako produktivita, chýbovosť, únava a podobne. Tento predpoklad by však mal byť predmetom ďalšieho výskumu.

Vône vytvárajú trvalé spomienky, ktoré si človek podvedome uchováva a čuchové vnemy si pamätá niekoľko rokov. Čuch je jediným zmyslom, ktorý je priamo prepojený s tou časťou mozgu, ktorá riadi zákaznícke správanie, určité druhy pamäte a emócie. Navyše, čuch sa nedá vypnúť. Preto zacítenie vône vyvoláva okamžité, priame a podvedomé emocionálne reakcie. Väčšina výskumov potvrdila, že návštevníci vo vhodne aromaizovaných priestoroch:

- vnímajú kvalitu produktov/služieb ako vyššiu;
- sú ochotní zaplatiť viac;
- trávajú viac času v priestore bez toho, aby si to uvedomovali (mení sa subjektívne vnímanie času);
- skôr si zapamätávajú sledovanú značku a budú k nej lojálnejší.

Mgr. Karol Čarnogurský, PhD.

Životopis

Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc.

autor pentalógie *Podnik a podnikanie*



Motto: *Mojim životným krédom je symbióza vedy a praxe. Všetko, o čom teoreticky uvažujem, musí mať aplikačný výstup. Som presvedčený o tom, že zmyslom vedy je rozširovať poznanie a napomáhať praxi.*

www.kassay.eu

Štefan Kassay, člen Európskej akadémie vied a umení, sa narodil 11. júla 1941 v Miškolci, Maďarsko. V priebehu rokov bol konštruktérom, stredoškolským učiteľom, televíznym redaktorom a zahraničným spravodajcom Československej televízie v Budapešti, bývalej Juhoslávii a Rumunsku, šéfredaktorom Hlavnej redakcie ČST programov zo zahraničia, riaditeľom Ústredia novinárskych informácií v Prahe a Bratislave, riaditeľom Central European Development Company so sídlom vo Veľkej Británii, docentom na univerzitách v Trenčíne a Banskej Bystrici, profesorom na Žilinskej univerzite v Žiline. Vysokoškolské vzdelanie získal na Strojnickej fakulte TU v Košiciach (Ing.), Fakulte žurnalistiky, Karlovej univerzity v Prahe (PhDr.), STU v Bratislave (CSc.), Ekonomickej fakulte UMB v Banskej Bystrici (docent), SAV v Bratislave (DrSc.), Žilinskej univerzite v Žiline (profesor).

V roku 2010 mu bol na TU v Košiciach a v roku 2020 na KU v Ružomberku udelený čestný titul Doctor honoris causa (Dr.h.c.). Pôsobil ako školiteľ na viacerých vysokých školách: UCM v Trnave, UMB v Banskej Bystrici, UNIZA v Žiline a TU v Košiciach. V tom istom roku bol zvolený za akademika Európskej akadémie vied a umení v Salzburgu.

Jeho pracovná kariéra je spätá s podnikateľskou aktivitou, s vedecko-výskumnou, pedagogickou a publikačnou činnosťou. Vybudoval medzinárodne uznávanú nadnárodnú korporáciu I.D.C. Holding, a. s. s výrobnými závodmi v Seredi, Trnave, Holíči a Cíferi. V prvom období bol generálnym riaditeľom, neskôr predsedom dozornej rady. V podniku rozpracoval koncepciu znalostného manažmentu a uviedol jej realizáciu do praxe. Výsledky jeho vedecko-výskumnej práce prispievajú k zvyšovaniu výkonnosti podniku a k rozvoju podnikovej kultúry. V roku 2002 založil *Nadáciu profesora Štefana Kassaya na podporu vedy a vzdelávania*.

Najvýznamnejšie práce prof. Kassaya boli publikované v piatich jazykoch a medzi ne patria: *Kvadrológia Marketingová stratégia firmy holdingového typu* (1998 – 2001), *Reengineering podnikateľských procesov* (1999), *Podnik svetovej triedy* (2001), *Stratégia podniku svetovej triedy* (2002) a *pentalógia Podnik a podnikanie* (1. zväzok 2006, 2. zväzok 2008, 3. zväzok 2010, 4. zväzok a 5. zväzok 2011).

Š. Kassay je nositeľom významných slovenských a zahraničných ocenení, ako sú napr. Veľká medaila sv. Gorazda, Ceny za vedu a techniku SR, dvojnásobný Prominent ekonomiky SR, Zlatý biatec, Slovak Gold, štátne vyznamenanie Pribinov kríž II. triedy či viacerých ocenení z USA, Poľska a mnohých ďalších.

V súčasnosti sa Š. Kassay venuje okrem podnikateľských aktivít najmä ekonomickej diplomacii v medzinárodnom meradle a publikovaniu. Medzi jeho koníčky patrí rekreačný šport, filatelia a numizmatika. Profesor Kassay je ženatý, mal tri deti, Slavomíra (zomrel ako 50-ročný), Martina a Luciu.

