





4  
2021  
Ročník V.



# REFLEXIE

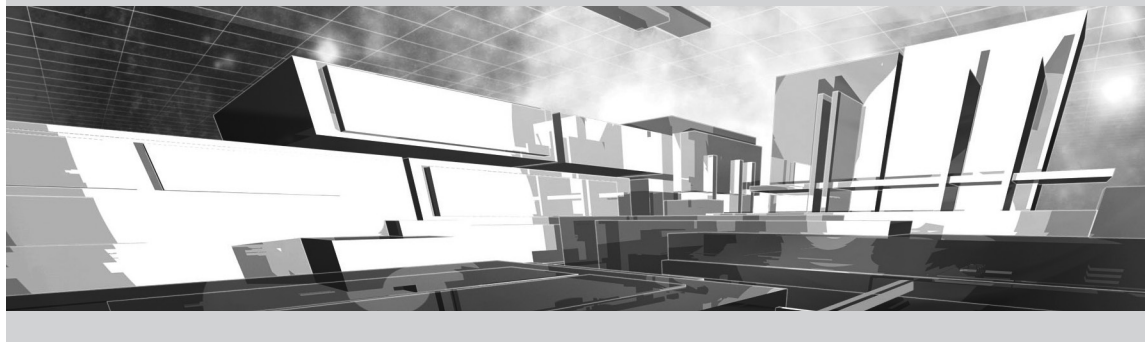
Kompendium teórie a praxe podnikania

PRÍLOHY, ZÁVEREČNÉ  
KONŠTATOVANIA





# REDAKCIA



## REFLEXIE Kompendium teórie a praxe podnikania Znalostný podnik

Číslo 4/2021, ročník V, dátum vydania: 30. december 2021  
Vychádza štyrikrát ročne

EV 5549/17

### Odborné texty

© Dr.h.c. mult. prof. PhD. Ing. Štefan Kassay, DrSc.  
© Ing. Anna Diačiková, PhD., prof. Ing. Alena Daňková, CSc.,  
doc. Ing. Jana Piteková, PhD., doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, 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



<b>Ocenenie pre časopis REFLEXIE .....</b>	<b>10</b>	Hologram.....	31
<b>PREDSLOV</b> Anna Diačiková .....	<b>11</b>	Uplatnenie holonómnych princípov vo vedeckom skúmaní... 32	
<b>Anna Diačiková, Alena Daňková, Jana Piteková, Milan Droppa: Historický pohľad na vznik, rozvoj i ukončenie pôsobenia Katedry manažmentu PF KU v Poprade</b> Koreferát k 20. časti edície Štefana Kassaya RIADENIE – Prílohy, záverečné konštatovania .....	<b>12</b>	Myslenie, systém myslenia a spoločnosť .....	32
<b>PRÍLOHY. ZÁVEREČNÉ KONŠTATOVANIA, PODNETY NA ZAMYSLENIE A VLASTNÉ PRÍSTUPY K RIEŠENIAM A ROZHODNUTIAM V NÁROČNÝCH SITUÁCIÁCH .....</b>	<b>18</b>	Ľudský mozog chápaný ako hologram .....	33
<b>Príloha 1</b> <b>Štúdie a výskum budúcnosti .....</b>	<b>21</b>	Holonómny model mozgu.....	33
<b>Rôznorodosť prístupov ku skúmaniu, rôznorodosť terminológie.....</b>	<b>21</b>	Holografická paradigma vedomia .....	34
Typológia zahraničných prognóz .....	23	Je nemožné stanoviť medzi životom a neživou hmotou ostrú a absolútnu hranicu .....	34
Dovetok k prístupom ku skúmaniu budúcnosti .....	25	Na hranici holonického systému a teórií umelého života... 35	
<b>Mentálne metódy prognózovania .....</b>	<b>26</b>	Holonický výrobný závod .....	35
<b>Nová technologická éra, predpoklady, očakávania .....</b>	<b>27</b>	Holonické výrobné systémy – reprezentácia vo virtuálnom priestore.....	36
<b>Príloha 2</b> <b>Vytváranie budúcnosti v ponímaní novodobej vedy ...</b>	<b>29</b>	Zobrazenie mysliacich funkcií a napodobňovanie schém ľudského správania.....	36
Hrozby ovplyvňujúce život v súčasnosti .....	29	Modelovanie myslenia na počítačoch, realnosť technickej realizácie .....	37
<b>Holon a holonické systémy .....</b>	<b>31</b>	Nové riešenia v oblasti priemyselnej automatizácie, informatiky a robotiky.....	37
Holografia .....	31	Holonické systémy s vnorenou inteligenciou.....	37
		<b>Príloha 3</b> <b>Rozvoj podnikov vo svete organizačnej kybernetiky .....</b>	<b>41</b>
		Existenčná nevyhnutnosť poznania reálnej situácie podniku.....	42
		Fenomén rýchlosti ako podmienka prežitia .....	42
		Rešpektovanie evolučnej logiky diachrónie.....	42

Organizačná diagnostikácia .....	43	Politika personálneho riadenia .....	72
Metodologické zásady na uplatnenie organizačnej diagnostiky v podniku .....	44	Náčrt personálnej stratégie .....	74
Modely merania efektívnosti podniku .....	46	Vytváranie personálnej stratégie .....	75
Súvislosť medzi životným cyklom a efektívnosťou podniku .....	47	Stratégia personálneho riadenia .....	76
Komparácia našich a svetových organizačných modelov a jej výsledky .....	47	Práca a životná spokojnosť .....	76
Expertízne testovanie a vyhodnocovanie .....	49	Uplatnenie psychologických znalostí pri výbere zamestnancov .....	77
Vyplnenie šablóny makety .....	49	<b>Možnosti merania kvality života .....</b>	<b>80</b>
<b>Metóda rýchlej organizačnej diagnostikácie (ROD) .....</b>	<b>50</b>	Spokojnosť a pracovné správanie .....	81
Predpoklady aplikácie metódy rýchlej organizačnej diagnostikácie .....	50	Fluktuácia pracovníkov .....	82
<b>Princípy metód rýchlej organizačnej diagnostikácie podnikov .....</b>	<b>51</b>	Produktivita, výkonnosť .....	86
Blíže o zrejmení použitia metódy ROD .....	51	Absentizmus .....	88
Organizačná diagnostikácia metódou ROD na úrovni odvetví .....	56	Pracovná angažovanosť .....	89
Organizačná diagnostikácia malých podnikateľských systémov (MPS) .....	57	Nehodovosť a úrazovosť v práci .....	90
Organizačná diagnostikácia odvetvia metódou ROD .....	57		
Organizačná diagnostikácia stredných a veľkých podnikov metódou ROD .....	58		
Verifikácia metódy ROD .....	58		
<b>Diagnostikácia podniku uplatnením metódy organizačného hologramu .....</b>	<b>60</b>		
Definovanie vlastností organizačného hologramu .....	60	<b>Príloha 5</b>	
<b>Diagnostikácia organizačných problémov prostredníctvom tzv. holonickej kocky .....</b>	<b>62</b>	<b>Riadenie práce a pracovného výkonu .....</b>	<b>93</b>
Pilier teórie organizačného hologramu .....	62	<b>Vytváranie a analýza pracovných miest .....</b>	<b>94</b>
Hlavné vzťahy, charakteristiky a procesy .....	62	Analýza pracovných miest .....	95
Analýza podniku holonomickou kockou .....	64	Konvenčná analýza .....	96
Schéma postupu pri využití holonomickej kocky .....	64	Hodnotenie obsahu práce .....	96
		Popis práce .....	97
		Metódy práce .....	98
		Produkčný proces .....	98
		Pohybové a časové štúdié .....	98
		Časové normy .....	99
		Prístupy k tvorbe pracovného miesta .....	99
<b>Príloha 4</b>		<b>Personálne zabezpečenie plánovaných zmien, formovanie štruktúry pracovných miest .....</b>	<b>101</b>
<b>Inštitucionalizácia a formalizácia riadiacich štruktúr .....</b>	<b>67</b>	Predvídanie a odozva na neustále sa meniace požiadavky produkčných zložiek podniku .....	101
<b>Ekonomizácia človeka a jeho úloha v pracovnom procese .....</b>	<b>68</b>	Plánovanie potreby zamestnancov ako integrálna súčasť podnikového plánovania .....	103
Práca s ľuďmi, úlohy, funkcie a ciele vo vzťahu k podnikateľskej stratégii .....	70	Tvrde a mäkké plánovanie ľudských zdrojov .....	104
Človek, pracovník, zamestnanec, riadenie ľudí zamerané na zvyšovanie ich spokojnosti a výkonnosti .....	71	Komplexita riešení implikovaná v čiastkových plánoch personálneho plánovania .....	105
		<b>Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov podľa aktuálnej potreby .....</b>	<b>107</b>
		Dilema voľby možností získavania kvalifikovaných zamestnancov .....	107
		Možnosti obsadenia pracovného miesta výberom z interných zamestnancov .....	108

Možnosti obsadenia pracovného miesta	
výberom z externej ponuky.....	110
Externé služby pri výbere zamestnancov.....	111
Personálne služby špecializovaných poradensko-konzultačných podnikov.....	111
Proces vyhľadávania a získavania vysokokvalifikovaných zamestnancov.....	113
<b>Prijímanie a adaptácia zamestnancov .....</b>	<b>114</b>
Adaptačný proces.....	115
Adaptačné programy.....	115
Metódy výberu a prijímacie konanie.....	117
Možnosti a postupnosť výberu potenciálnych zamestnancov.....	117
Výberové konanie.....	118
Postupnosť krokov pri výbere uchádzačov o zamestnanie.....	118
Pohovor s uchádzačmi o zamestnanie.....	119
Zlepšovanie efektívnosti získavania výberu.....	119
Analýza výsledkov pohovoru.....	119
Konkurzné konanie.....	120
<b>Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru .....</b>	<b>122</b>
Vnútropodniková mobilita.....	123
Povyšenie pracovníka.....	124
Preradenie pracovníka na iné, rovnocenné pracovné miesto.....	125
Preradenie pracovníka na nižšie pracovné miesto.....	126
Mimopodniková mobilita.....	127
Penzionovanie pracovníkov.....	127
<b>Prepustenie zamestnancov .....</b>	<b>128</b>
Prepustenie z dôvodu organizačnej zmeny.....	129
Vynútené prepustenie výpoveďou zo strany zamestávateľa.....	130
Rezignácia.....	130
Fluktuácia pracovníkov.....	131
Výkonnostný potenciál zamestnancov stredného veku... 131	
Ako udržať zamestnancov v podniku.....	132
Prednosti a možné zlepšenia pracovnej spôsobilosti zamestnanca.....	132
Interpretácia príbehov v podniku.....	133

<b>Starostlivosť o zamestnancov, zamestnanecké výhody... 136</b>	
Výkonnostný potenciál zamestnancov stredného veku ... 136	
<b>Sociálny program .....</b>	<b>137</b>
Kritériá kvalitného sociálneho programu .....	138
Možnosť voľby .....	138
<b>Konkretizácia sociálneho programu .....</b>	<b>139</b>
Pracovná doba a pracovný režim.....	139
Pracovné prostredie .....	139
Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci .....	139
Vzdelávanie a personálny rozvoj.....	140
Zdravie, regenerácia a využívanie voľného času .....	141
<b>Harmonizácia pracovného a rodinného života.....</b>	<b>141</b>
Flexibilná pracovná doba.....	141
Finančné a materiálne benefity .....	142
Starostlivosť o životné prostredie .....	142
Vzťah k starostlivosti zamestnancov k odmeňovaniu a k ostatným personálnym činnostiam.....	143
Nová oblasť pôsobenia.....	143
Pracovné tímy.....	144
Oblasti a faktory pracovných tímov .....	144

## Exkurz 1

<b>Námety na skvalitňovanie práce s ľuďmi získané v praxi obdobných podnikových útvarov .....</b>	<b>146</b>
Vzdelávanie zamestnancov .....	146
Formovanie pracovných vzťahov .....	148
Personálny informačný systém .....	148

## ŽIVOTOPIS

<i>Dr. h. c. mult. prof. PhDr. Ing. Štefan Kassay, DrSc. ....</i>	<i>150</i>
---	------------



Informácie o časopise Reflexie – o jeho histórii, vzniku, poslaní, podrobnom obsahu a ďalších aktualitách je možné získať na [www.manazmentpp.sk](http://www.manazmentpp.sk) a [www.kassay.eu/reflexie](http://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 tlačných 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 zaväzujúcim v nepoľavení tvorivého úsilia.

*Redakčná rada časopisu Reflexie*



# PREDSLOV

**Anna Diačiková**, vedúci redaktor časopisu *Reflexie*

Vedecký časopis **REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania** prináša, ako je zrejmé 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, manažérov, či samotných akcionárov podnikov.

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. *Pentalógia* 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, zákaznickej perspektívy, perspektívy interných podnikových procesov a perspektívy učenia sa a rastu) a v *pentalógii* 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 štúdie • Nový svet, nové príležitosti • Prílohy, záverečné konštatovania

*Pentalógia*, na základe vedeckých a odborných príspevkov a prípadových štúdií, bola spracovaná na prelome miléníí, 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.

# Historický pohľad na vznik, rozvoj i ukončenie pôsobenia Katedry manažmentu PF KU v Poprade

Koreferát k 20. časti edície Štefana Kassaya  
RIADENIE – Prílohy, záverečné konštatovania

*Anna Diačiková, Alena Daňková, Jana Piteková, Milan Droppa*, Katedra manažmentu, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita v Ružomberku

## Predslov

Katedra manažmentu pôsobila v Poprade v rámci Pedagogickej fakulty Katolíckej univerzity v Ružomberku od roku 2003. Detašované pracovisko, ako Inštitút Štefana Náhaluku, ukončilo v Poprade svoju činnosť k 1. septembru 2021 a kontinuálne pokračuje vo vzdelávaní a vedeckých aktivitách od akademického roka 2021/2022 na materskej pôde Pedagogickej fakulty KU v Ružomberku. Cieľom predkladaného článku je poskytnúť ucelený pohľad na vznik a rozvoj pracoviska a zachytiť jeho chronologický vývoj. Využívame preto priestor v časopise Reflexie, v ktorom už päť rokov publikujeme témy z 5-zväzkovej pentalógie profesora *Kassaya* Podnik a podnikanie a zároveň na tomto mieste v úvode uvádzame pôvodné vedecké a odborné práce členov katedry.

## Začiatky vzniku Katedry manažmentu v Poprade

Dňa 10. mája 2000 Národná rada SR schválila zákon č. 167/2000 Z. z. – Zákon o zriadení Katolíckej univerzity v Ružomberku, ktorý nadobudol účinnosť 1. júla 2000, kedy sa oficiálne uvádza dátum vzniku KU. Nasledovali procesy súvisiace s kreovaním akademických orgánov KU a ako prvé boli zriadené Pedagogická fakulta a Filozofická fakulta, ktorých prví dekáni boli zvolení v decembri 2000 (*Kozová, 2020*).

Rektor KU prof. RNDr. *Jozef Ďurček, CSc.* založil necelé dva roky po vzniku univerzity Školiace a vzdelávacie stredisko KU v Poprade a v marci 2003 dekan PF KU doc. PhDr. ThDr. *Amantius Akimjak, PhD.* zriadil Detašované pracovisko PF KU Ružomberku so sídlom v Poprade. Pokračovali intenzívne práce na získaní akreditácie študijného programu manažment, ktoré boli úspešne zavŕšené. V roku 2003 priznáva Ministerstvo školstva SR univerzite právo udeľovať akademický titul bakalár (Bc.) absolventom študijného programu manažment v dennej a externej forme štúdia akreditované podľa Zákona o vysokých školách č. 131/2002 Z. z. Najskôr sa začali vzdelávať 4 desiatky externých študentov. Prvých 38 absolventov z externej formy štúdia na 1. stupni v odbore manažment ukončilo štúdium v akademickom roku 2004/2005. V roku 2005 sa v rámci Ústavu matematiky, informatiky a manažmentu PF KU v Ružomberku vytvorila Katedra manažmentu pod vedením doc. Ing. *Jána Moroviča, PhD.* a čoskoro ju viedol prof. RNDr. *Pavel Kluvánek, CSc.*, prvý dočasný rektor KU.

KU veľmi promptne zareagovala na spoločenskú potrebu, aby stredné zdravotnícke profesie mali minimálne bakalárske vysokoškolské vzdelanie a taktiež na potrebu vysokoškolsky vzdelaných ľudí pre dynamicky sa rozvíjajúce malé a stredné podnikanie, najmä v oblasti služieb a cestovného ruchu. KU zvažovala okrem Popradu aj iné lokality mimo Ružomberka a vybrala si práve Poprad, kde bola podpora samosprávy, štátnej správy a podnikateľskej sféry. Tiež bola ponúknutá vhodná budova pre vzdelávanie v centre mesta. V budove sa nepretržite vzdelávalo už od roku 1939, kedy v nej bola založená a pôsobila prvá obchodná akadémia na Spiši.

Mestská rada mesta Poprad na aprílovom zasadnutí v roku 2003 podporila projekt KU so zriadením detašovaného pracoviska v Poprade, ktorú následne mestské zastupiteľstvo schválilo (Noviny mesta Poprad, 2003). Rokovania za KU viedol vtedajší kvestor KU Dr. *Pavol Budaj*, ktorý neskôr pôsobil ako pedagóg na katedre až do roku 2020. Pri príležitosti 20. výročia založenia univerzity dostal dňa 22. 9. 2021 ocenenie – pamätnú medailu 20. výročia KU na akademickej slávnosti *Veni Sancte* za angažovanosť pri zakladaní KU a ako jej prvý kvestor.

**Prvý popradský akademický rok 2003/2004** bol slávnostne otvorený v piatok 7. novembra 2003, keď sa konala prvá slávnostná imatrikulácia pre študentov manažmentu, sociálnej práce a licenciatu teológie vo veľkej zasadačke MsÚ v Poprade. Zriadené boli dva ústavy – Ústav sociálnej práce a zdravotníctva a Ústav matematiky, informatiky a manažmentu PF KU. Univerzita otvorila v Poprade detašované pracovisko za podpory mesta. Tejto slávnosti sa zúčastnili vrcholoví predstavitelia KU, na čele s prorektorom doc. *Borisom Banárym* a tiež zástupcovia iných univerzít, napr. rektor Lublinskej školy biznisovej z poľského Lublinu prof. *Tadeusz Zasepa*, ktorý sa neskôr stal rektorom KU v Ružomberku, cirkevní hodnostári, primátor mesta Poprad, poslanci mestského zastupiteľstva, pedagógovia, študenti, ich rodičia a príbuzní. Vtedajší primátor mesta a poslanec NR SR Ing. *Anton Danko* povedal: „*Je pre mňa veľkou ctou, že môžem stáť pri štarte novej éry vašej univerzity a vysokoškolského školstva v našom meste. Dnešným dňom začíname písať spoločnú históriu a vstupujeme na cestu, ktorá vedie ku vzdelanosti, kultúrnosti a prosperite nielen našich študentov ale celej spoločnosti*“. Ďalej vyslovil presvedčenie, že na tejto ceste sa mnohé prekážky zvládnu vzájomným rešpektovaním, prejavovaním dôvery a podpory. Zdôraznil mimoriadny význam zakotvenia KU v Poprade a jej trvalé etablovanie sa v štruktúre vysokoškolského školstva na Slovensku. Význam vidí nielen v tom, že vzdelávanie a študenti sú katalyzátorom vzdelanostného, duchovného a spoločenského života, ale aj pri ekonomickom rozvoji mesta Poprad a celého regiónu (*Lejnarová*, 2003).

**V treťom akademickom roku 2005/2006** zložilo 295 študentov študijného programu manažment v piatok 11. novembra 2005 imatrikulačný sľub vo veľkej zasadačke MsÚ v Poprade. Na slávnostnej imatrikulácii sa zúčastnil aj rektor KU *Boris Banáry*. Celkovo na vtedajších súčiastiach KU zložilo imatrikulačný sľub 462 študentov, z toho okrem študijného programu manažment aj na Fakulte zdravotníctva odbor ošetrovateľstvo 108 študentov a na Teologickej fakulte študijný program sociálna práca 59 študentov. Rektor na imatrikulácii povedal: „*Snahou vedenia univerzity je usilovať sa o ďalší kontinuálny a komplexný rozvoj osobnosti, o rozvoj výchovy, vzdelania, vedy a jej úzke prepojenie s praktickým procesom*“. Tiež uviedol, že sa začalo s administratívnou prípravou vytvorenia samostatného pracoviska ako základom budúcej fakulty. K vytvoreniu Fakulty manažmentu a cestovného ruchu sa pozitívne s podporou vyjadrili viceprimátor mesta *Gustáv Dobák*, dekan PF KU prof. *Amantius Akimjak* i dekan rímskokatolíckej cirkvi *Anton Oparty* (*Lejnarová*, 2005).

Za tri roky svojho pôsobenia v Poprade, ukázalo detašované pracovisko svoju životaschopnosť, odhodlanosť a profesionalitu, začo bol Inštitút manažmentu a cestovného ruchu v Poprade ocenený Cenou mesta Poprad na slávnostnom zasadnutí popradského mestského zastupiteľstva v piatok 27. októbra 2006 v Dome kultúry mesta Poprad (Podtatranské noviny, 2006).

V ďalšom, poradí **štvrtom akademickom roku 2006/2007** študuje v Poprade už viac ako 1 300 študentov v dennej a externej forme na troch akreditovaných odboroch: manažment – bakalársky i magisterský študijný odbor a ošetrovateľstvo a sociálna práca, ktoré sú akreditované pre bakalársky stupeň. Z nich 800 študentov študuje manažment. Asi 30% študentov je zo vzdialenejších miest Slovenska s potrebou ubytovania. Vlastnými ubytovacími kapacitami univerzita v Poprade nedisponovala a preto sú študenti umiestňovaní predovšetkým v stredoškolskom internáte na ul. Karpatská, tiež v penzióne Slávia, v ubytovni na Okružnej ulici, ale aj v penzióne v Matejovciach, vo Veľkej Lomnici, či na súkromí.

Vzdelávací proces prebiehal v budove v centre Popradu na nábreží Jána Pavla II, ktorú mala KU dlhodobo prenajatú od katolíckej farnosti v Poprade. Priestory vzhľadom na veľký záujem študujúcich už nepostačovali a vďaka ústretovosti a podpore mesta boli niektoré prednášky realizované v zasadačkách MsÚ. V januári 2007 začala aj veľká rekonštrukcia vnútri areálu budovy s vytvorením veľkej auly so 150 miestami, ďalšou posluchárňou pre 80 študentov a dvoma menšími učebňami.

Vzájomná spolupráca s mestom sa čoskoro ukázala v oživení mesta vysokoškolským študentským životom, čo prispelo ďalším kameňom do mozaiky všestranného rozvoja mesta a regiónu (Lejnarová, 2007).

V júni 2007 sa uskutočnili prvé promócie pre absolventov magisterského štúdia odboru manažment.

## Aktivity a rozvoj Katedry manažmentu

V januári 2006 bol dekanom PF KU doc. PhDr. ThDr. *Amantiusom Akimjakom*, PhD. zriadený Inštitút manažmentu a cestovného ruchu PF KU v Ružomberku so sídlom v Poprade s vedúcim doc. Mgr. Ing. *Milanom Droppom*, PhD. a tri katedry:

- **Katedra manažmentu a marketingu** – s vedúcim prof. Ing. *Michalom Pružinským*, CSc.,
- **Katedra ekonomiky a cestovného ruchu** – s vedúcou Ing. *Janou Janičkovou*, PhD.,
- **Katedra spoločenských vied a sociálnej náuky Cirkvi** – s vedúcim doc. PaedDr. ThDr. *Antonom Lisnikom*, PhD.,

ktoré boli v roku 2012 zlúčené do Katedry manažmentu, pod vedením prof. Michala Pružinského a inštitút bol premenovaný na Inštitút Štefana Náhaluku v Poprade.

Medzi významné počiny inštitútu patrilo a stále patrí organizovanie medzinárodných vedeckých konferencií, ako:

- Posolstvo Jána Pavla II. (9 ročníkov: 2008–2016), predseda organizačného výboru doc. *Lisnik*,
- Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie (6 ročníkov: 2009 – 2014), predseda organizačného výboru doc. *Jozef Kašša*,
- Marketingové trendy v znalostnej spoločnosti (4 ročníky: 2011 – 2014), predseda organizačného výboru Dr. *Anna Diačiková*,
- Popradské ekonomické a manažérske fórum (3 ročníky: 2017, 2019, 2021), predseda organizačného výboru Dr. *Anna Diačiková*.

Pracovníci katedry sa okrem pedagogickej činnosti venujú aj výskumnej a vedeckej činnosti v rámci domácich a medzinárodných projektov, z ktorých publikujú vo vedeckých časopisoch a na odborných podujatiach doma i v zahraničí. Od roku 2017 vydáva katedra vedecký časopis REFLEXIE – Kompendium teórie a praxe podnikania.

Od **trinásteho akademického roka 2015/2016** má Katedra manažmentu akreditované vysokoškolské vzdelávanie na 1. stupni štúdia (Bc.) v odbore Manažment a na 2. stupni štúdia v odbore Ekonomika a manažment podniku (Mgr.), s možnosťou zložiť rigoróznú skúšku (PhDr.). Garantkou obidvoch programov bola do **sedemnásteho akademického roka 2019/2020** vrátane, prof. Ing. *Alena Daňková, CSc.*, ktorá je aj vedúcou katedry. Od **osemnásteho akademického roka 2020/2021** je garantkou obidvoch programov prof. Ing. *Iveta Ubrežiová, CSc.*

Na pracovisku v Poprade sa v jeho histórii vystriedalo viac ako 140 interných a externých pedagógov, ktorí v Poprade dlhodobo pracovali, resp. v súčasnosti pracujú na katedre. Počet absolventov presahuje viac ako 2000 študentov zo Slovenska, ale aj zahraničia, ako z Českej republiky, Ukrajiny, Bieloruska, Poľska a Haiti. V roku 2010 na mobilitu v rámci programu Erasmus prvýkrát z katedry študenti vycestovali do Poľska a Turecka a od vtedy každý rok, pričom v oblube je najmä Poľsko a Česká republika.

V poslednom, **osemnástom akademickom roku 2020/2021** študovalo v Poprade na katedre 320 študentov zo Slovenska, Ukrajiny a Bieloruska, ktorým sa dlhodobo venovali interní, resp. externí pedagógovia z iných univerzít a tiež praxe.

Garantmi študijných odborov počas celého obdobia boli:

- prof. *Pavel Kluvánek* (2003 – 2005),
- prof. *Michal Pružinský* (2005 – 2012),
- prof. *Malgorzata Bednarczyk* (2013 – 2014),
- prof. *Alena Daňková* (2015 – 2020),
- prof. *Iveta Ubrežiová* (2020 – súčasnosť).

## Katedra manažmentu je dospelá

Avšak ako sa dynamicky menilo externé prostredie, tak musela aj katedra reagovať na príležitosti i ohrozenia, čo jej ďalší vývoj ovplyvnilo. Ako už z takmer dvadsaťročného nadhľadu možno zhodnotiť, že vysoké ciele zainteresovaných, či už z interného, ale aj externého prostredia, sa plnili asi len prvé desaťročie. Ako je nepísaným pravidlom, že nositeľmi túžob a napĺňania cieľov sú vždy len ľudia a tí nie vždy nachádzali v daných okamžikoch správne riešenia.

A tak po 18 rokoch ukončila Katedra manažmentu svoje aktivity v Poprade a celá bola presťahovaná do Ružomberka, kde začala počas koronavírusovej pandémie **devätnásty akademický rok 2021/2022** s interným pedagogickým zborom: prof. *Alena Daňková*, vedúca katedry, prof. *Iveta Ubrežiová*, doc. *Jana Píteková*, doc. *Milan Droppa*, doc. *Peter Madzík*, doc. *Mária Ría Janošková*, Dr. *Jaroslava Bučková*, Dr. *Karol Čarnogurský*, Dr. *Anna Diačiková*, Dr. *Zuzana Gončárová*, Dr. *Anna Turčiaková Hrnčiarová*, Dr. *Mária Vrábliková*, Ing. *Miroslava Kubičková*.

## Alfa a omega

Katedra manažmentu dala regiónu veľa vzdelaných ľudí, ktorí využívajú získané vedomosti na rôznych postoch doma i v zahraničí a mnohí z nich pôsobia na významných manažérskych

pozíciách. Čo je potešujúce, hlásia sa k svojej Alma Mater a svojimi postojmi šíria jej dobré meno.

Tak ako znamená v živote starogrécka symbolika *alfa* a *omega*, kde sa niečo končí a nové začína, a tiež sa v podobnom význame používa aj v Novom zákone, tak sa Katedra manažmentu pozerá do budúcnosti optimisticky a verí, že nájde na PF KU v Ružomberku ešte lepšie podmienky pre kvalitný rozvoj a bude mať možnosti vychovávať budúce generácie.

## Informačné zdroje

1. KOZOVÁ, Mária a kol. (2020). *Formujeme mysle a srdcia. Pamätnica k dvadsiatemu výročiu založenia Katolíckej univerzity v Ružomberku*. 1. vydanie. Ružomberok: VERBUM – vydavateľstvo KU. 2020. ISBN 978-80-561-0765-2).
2. LEJNAROVÁ, M. (2003). *Nová éra vysokoškolského školstva v Poprade*. Noviny mesta Poprad, č. 86, roč. 14, 11. 11. 2003.
3. LEJNAROVÁ, M. (2005). *Snahou KU je vytvoriť v Poprade samostatnú fakultu*. Noviny mesta Poprad, č. 85, roč. 16, 15. 11. 2005.
4. LEJNAROVÁ, M. (2007). *Snahou je vytvoriť fakultu manažmentu a cestovného ruchu*. Noviny mesta Poprad, č. 8, roč. 18, 30. 1. 2007.
5. Noviny mesta Poprad, č. 74, roč. 14, 30. 9. 2003. P. Budaj: *Poprad má novú vysokú školu*.
6. Podtatranské noviny, č. 44, roč. 47, 31. 10. 2006. *Slávnostne odovzdali ceny mesta*.





# Prílohy

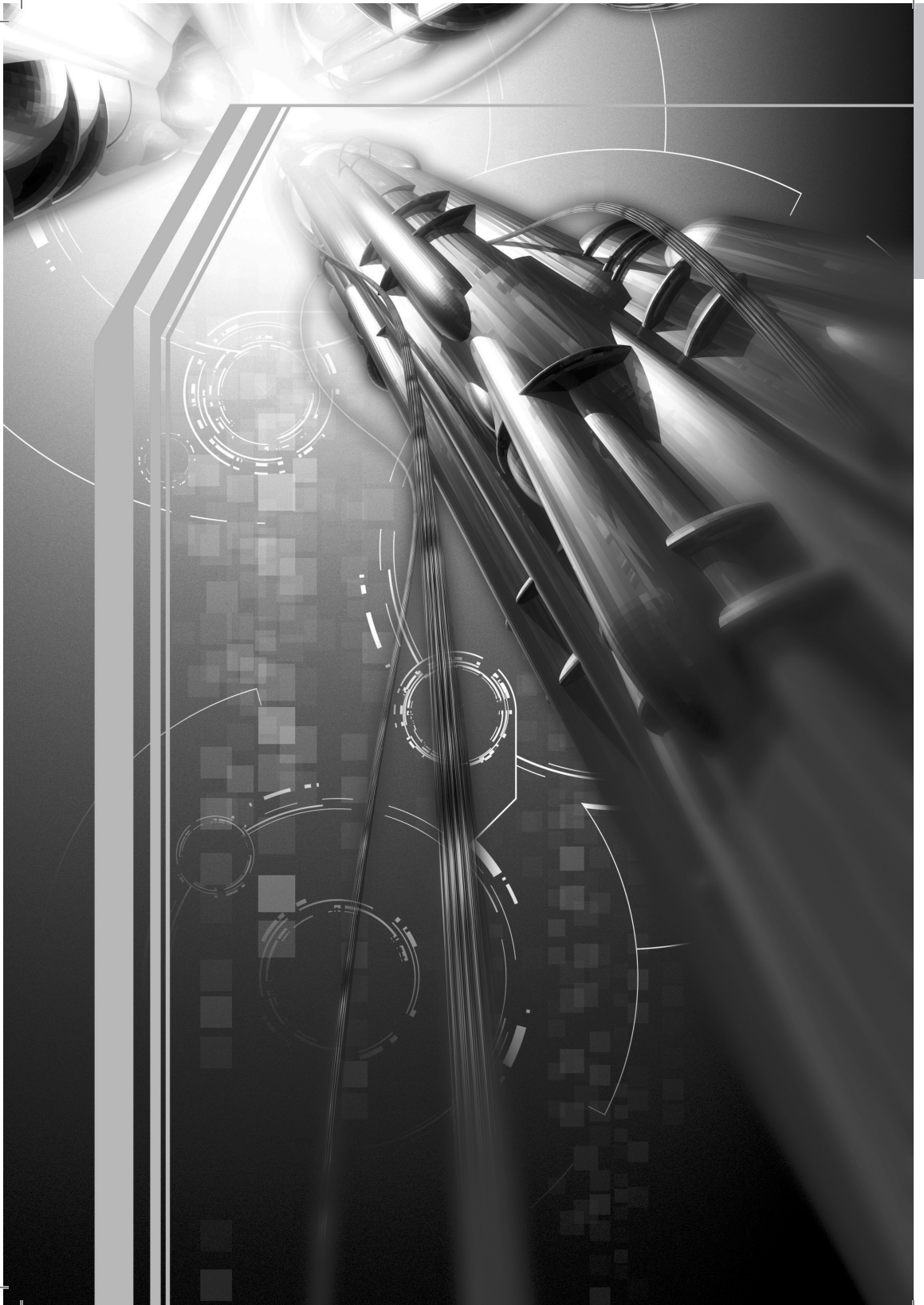
## Záverečné konštatovania, podnety na zamyslenie a vlastné prístupy k riešeniam a rozhodnutiam v náročných situáciách

Po uplynutí doby od spracovania problematiky učenia a rastu v podobe pripraveného knižného vydania sa aj v globálnom priestore udialo veľa relevantných udalostí ovplyvňujúcich život človeka. Mení sa spoločnosť, mení sa ekonomika i politické názory a samozrejme v dôsledku veľkých tlakov i psychika človeka. Každý ďalší deň pribúdajú aj nové názory na budúcnosť človeka, objavujú sa nové filozofické náhľady na zmysel života, ľudskej existencie, na zmysel podnikania. Tento deficit možno riešiť rozšírením už v predošlých štatiach rozoberanej problematiky v podobe doplňujúcich, tematicky zameraných príloh.

Prípomeňme si už myšlienky približujúce svetovú realitu novoutváraných životných podmienok človeka na hranici limitných zdrojov i varovania Medzinárodného inštitútu pre aplikovanú systémovú analýzu (IIASA) v Luxemburgu. Slová vyrieknuté osobnosťami vedy, vrátane nositeľov Nobelovej ceny, predstaviteľov svetovej politiky a podnikateľskej sféry nenechávajú nikoho chladným. Už za krátke obdobie od týchto varovaní sa udialo veľké množstvo zmien vo svetovom rámci, avšak s veľkými dopadmi aj na krajiny, ktoré nijakým spôsobom neprispeli k takému nežiaducemu vývoju. Samotné podnikanie je v mnohých prípadoch značne obmedzované a zásadným spôsobom sa mení situácia aj v podnikoch. Nové okolnosti si vyžadujú nové prístupy s osobitným zreteľom na človeka, ktorý je v pracovnom procese iniciátorom, tvorcom a realizátorom nových procesov, systémov i produktov.

Ak to všetko zhrnieme, ostáva nám ako predmet najhlbšieho záujmu človek a jeho myslenie, správanie, rozhodovanie, konanie. Schopnosť učiť sa a zdokonaľovať seba i svoje okolie, podieľať sa na záujmoch a práci v náležitej ľudskej komunite, vytvárať účelovo orientované systémy na tvorbu nových hodnôt. Komunikovať, spolunažívať a spolupracovať v rámci svojich záujmov a potrieb, so zreteľom na spoločenský rozvoj a svoju aktívnu účasť na spoločenskom progrese a udržiavaní vzájomne výhodnej medzinárodnej spolupráce a tolerancie vo vzťahu k iným kultúram. A tu sme už iba krôčik od toho, aby sme sa nanovo zamysleli nad plynutím času a možnými zásadnými zmenami predovšetkým v otázkach riadenia podnikov aj vzhľadom k očakávanej budúcnosti.

- Príloha 1*      *Štúdie a výskum budúcnosti*
- Príloha 2*      *Vytváranie budúcnosti v ponímaní novodobej vedy*
- Príloha 3*      *Rozvoj podnikov vo svete organizačnej kybernetiky*
- Príloha 4*      *Inštitucionalizácia a formalizácia riadiacich štruktúr*
- Príloha 5*      *Riadenie práce a pracovného výkonu*



# Príloha 1

## Štúdie a výskum budúcnosti

### Rôznorodosť prístupov ku skúmaniu, rôznorodosť terminológie

• *Budúcnosť je téma, o ktorej uvažuje snáď každý človek. Uvažuje, či jeho záujmy a predstavy budú reálne o niekoľko desiatok rokov. Čo nás čaká v budúcnosti, je témou pre postgraduátov, zaoberajú sa ňou výskumné ústavy a mnohé spoločenské inštitúcie. V súhrne je možné konštatovať, že rastie diverzita vedy o budúcnosti, čo je potvrdené aj tým, že existuje mnoho označení a názvov pre aktivity skúmajúce budúcnosť.<sup>1</sup> Často je odlišnosť daná civilizačnými, spoločenskými alebo kultúrnymi jedinečnosťami a táto skutočnosť je plne v súlade s trendmi transformujúcej sa civilizácie, prejavujúcimi sa práve v diverzifikácii rôznych oblastí života spoločnosti. Počas niekoľkých desaťročí odborníci na celom svete zaoberajúci sa prognózami spracovali ich z rozličných zorných uhlov. Vzhľadom na ich osobitosti je ich možné systematizovať podľa určitých spoločných charakteristík a tak sprístupniť subjektom, ktoré ich môžu využiť.*

Postupne rapídne pribudlo zahraničných prognóz, predovšetkým po kolapsových priebehoch v rokoch 2007 až 2009. Pre vyjasnenie pojmov týkajúcich sa budúcnosti bude účelné uviesť aspoň tie, ktoré sa vyskytujú najčastejšie:

1. **Futuroológia.** Je vedným odvetvím, ktoré sa zaoberá predpovedaním budúcnosti. Použitie tohto odboru je široké, napríklad v astronómii, teológii, ale aj v dizajne, technológii a biológii. Ako prvý tento termín použil *Karl Ossip Flechtheim*.<sup>2</sup>
2. **Prognostika.** Je veda o formulovaní prognóz. Jej zaradenie medzi samostatné vedecké disciplíny je prinajmenšom sporné. V anglosaskom svete je prognostika (= forecasting) považovaná za postup použiteľný v mnohých odboroch vedy a podnikania. Iba v bývalých socialistických krajinách získala prognostika prechodne (v 80. rokoch 20. storočia) význam, ktorý ju staval na úroveň ostatných spoločenských vied. Spoločným znakom prognostiky v rôznych odboroch je používanie metód matematickej štatistiky.
3. **Projekcia.** Opisuje vývoj nejakých ukazovateľov, ktorý je možný za nejakých predpokladov; zvyčajne ide o výsledok výpočtov.
4. **Predikcia.** Znamená predpoveď či prognózu, tvrdenie o tom, čo sa stane alebo nestane v budúcnosti. Na rozdiel od veštenia alebo hádania sa slovo predikcia obvykle užíva pre

<sup>1</sup> <http://akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/vyuzitie-fut-metod-pre-polit-rozhodovanie.pdf>.

<sup>2</sup> Pojem futuroológia ako i návrh jej konceptu vytvoril *Karl Ossip Flechtheim* v dvoch článkoch – *Futurology – A New Science ?* a *Futurology – A Science of Probability*, ktoré boli publikované v roku 1943 v amerických časopisoch *Forum* a *Midwest Journal*. V týchto článkoch uviedol prvýkrát pojem futuroológia a načrtnol základné charakteristiky futurologie ako vedy o budúcnosti. Obidva články boli v roku 1966 znovu publikované vo *Flechtheimovej* knihe *History and Futurology*. Pojem futurologia vznikol spojením latinského slova *futurum*, čo znamená budúce, a gréckeho slova *logos*, čo znamená veda. *Flechtheim* navrhol futurologiu ako určitý transdisciplinárny priestor, v ktorom bude možné vytvárať rôzne alternatívne scenáre budúceho vývoja.

odhady, opreté o vedeckú hypotézu alebo teóriu. Predikcia potvrdzuje alebo vyvracia skúsenosti, ktoré však často prichádzajú až v okamihu, keď už nemajú veľkú cenu. Predikcie majú pre život veľký význam a ľudia sa o ne odjakživa snažili, veštili z rôznych nepravidelných javov, ktoré sa zdali súvisieť s budúcimi udalosťami, a dodnes sa veštia z ruky, z kariet a podobne.

Medzi označeniami aktivít, zaoberajúcich sa budúcnosťou okrem už spomenutých, nájdeme aj mnohé ďalšie pojmy, ako futures studies, future studies, futures research, forecasting, foresighting, futuring, visioning, prognosis, prognostica, prospective, prevision, anticipation, futuribles, future thinking, speculations about future uvedené v tab. 1.1 a mnohé ďalšie.<sup>3</sup>

1. Futures Studies	2. Futures Research	3. Forecasting
Futures Studies – štúdie budúcnosti – pokrýva celú škálu aktivít zaoberajúcich sa budúcnosťou, v súčasnej dobe najrozšírenejšie – World Future Society, World Futures Studies, Federation, The Millennium Project, Futures	Výskum budúcnosti – pokrýva výskumné aktivity spojené s budúcnosťou, zaoberá sa vytváraním metodológie výskumu budúcnosti – The Millennium Project	Forecasting – predvídanie – technokratický orientovaná vetva futures studies, používa najmä modelovanie – <i>Erich Jantsch</i>
4. Prospective	5. Prevision	6. Anticipation
Prospective – prospektíva – francúzska vetva futures studies – <i>Gaston Berger, Michael Godet</i>	Prevision – prevízia – francúzska vetva futures studies – <i>Bertrand de Jouvenel</i>	Anticipation – anticípacia – predvídanie budúceho vývoja – <i>Hasan Ozbekhan</i>
7. Futuribles	8. Future Thinking	9. Futures Field
Futuribles – možné budúcnosti – francúzsky orientovaná vetva futures studies – <i>Bertrand de Jouvenel</i>	Future thinking – premýšľanie o budúcnosti – úvahy o budúcom vývoji – <i>Herman Kahn</i>	Futures Field – názov pre futurologiu, presadzovaný americkým futuroológom <i>Royom Amaram</i>

Tab. 1.1 Rôznorodosť pohľadu na budúcnosť

Preto o budúcnosti môžeme uvažovať ako o našom internom konštrukte, ktorý zviditeľňuje štruktúru budúcnosti, avšak v závislosti od percepcií a identifikácií minulých sukcesí objektívnej reality.

<sup>3</sup> Klínek, I.: Využitie futurologických metód pre politické rozhodovanie. Ekonomický ústav SAV. Working Papers 27, 2010.

## Typológia zahraničných prognóz

Svetová ekonomika ako celok, akoby opustila konjunkturálne cykly a v miernom vlnení osciluje medzi defláciou a depresiou. Žiadna z disponibilných prognóz už neavizuje masívne rozšírenie pracovných príležitostí. Prebieha celosvetové znižovanie ponuky práce. To pochopiteľne poznačuje predstavy o prognózach budúcnosti vôbec. Súbežne so znižovaním pracovných príležitostí sa v celosvetovom meradle znižuje aj globálna masa odbytu. Touto problematikou sa zaoberá Húska,<sup>4</sup> ktorý zaraďuje prognózy do nasledujúcich skupín:

1. **Prognózy kriticky odhaľujúce komplexné ekonomické i ekologické korene prechodu od konzumizmu k super-konzumizmu v euroatlantickom prostredí.** Ťažiskom týchto prognóz sú *Galbraithove*<sup>5</sup> prognózy, ktoré sú komplexnejšie a zahŕňujú ekologický kontext. *Galbraith* nadväzuje na požiadavky *Keynesa*, aby bol budovaný systém verejného správcovstva trhov a regulovania ekonomických aktivít, tak aby bola využitá aj verejná iniciatíva. *Galbraith* najmä vo svojich neskorých prognostických prácach vyvodzuje konzekvencie z faktu, že vedecko-technický pokrok vytláča ľudskú prácu a znižuje rozsah pracovných súkromná iniciatíva, ale aj jej verejná regulácia a aby mohlo dochádzať k transparentnej synergii súkromnej príležitosti, pričom ale vytvára dostatok existenčných zdrojov pre všetkých. *Galbraith* z faktu znižovania množiny nevyhnutnej práce a z rastu produktívnych síl hľadá potrebné konzekvencie nového kritériovania ľudských cieľov. Keďže rozvoj produkčných síl už dáva predpoklad saturovania existenčných potrieb bez priamej závislosti na ľudskej práci, tak *Galbraith* vlastne chce nastaviť ekonomiku tak, aby štát zaistoval „existenčné dávky“ pre všetkých členov spoločnosti. Prvá skupina prognóz pre 21. storočie sa vracia aj k mravnému a sociálnemu solidarizmu, ktoré spolu zaistujú kontinuum euroatlantickej, a teda aj kresťanskej civilizačnej identity.
2. **Politologické, a teda sociálnopolitické, kulturologické a civilizačné prognózy S. M. Huntingtona.** Tieto prognózy vznikli síce až po skončení studenej vojny, po rozpade Sovietskeho zväzu a po vzniku „zvyškovej“ Ruskej federácie, ale pred americkým kolapsom hypotekárneho trhu a pred nadväzujúcou globálnou krízou. *Huntington* vo svojej knihe „Stret civilizácií – Boj kultúr a premena svetového poriadku“ popísal ako pomocou rozvojových scenárov dospieť k alternatívnym prognózam možných medzicivilizačných konfliktov. *Huntingtonove* alternatívne prognózy nezaprú v sebe jeho euroatlantické kultivovanie. *Huntington* je z okruhu vedcov, ktorí si študijne osvojili kabinetné poznatky európskych i amerických spoločenských vied, ale *Huntington* zároveň dostal príležitosť pracovať v poradných štáboch amerických prezidentov (v mozgových trastoch hegemoniálnej exekutívy). *Huntington* dôverne poznal aj „starú teóriu“, aj „novú prax“ mocenských i talentových potenciálov Ameriky a zároveň sa formoval v pokračovaní humanistickej tradície v politologických vedách. *Huntington* dôverne poznal technológiu silovej politiky (poznal aj „warmakerov“ aj „peacemakerov“ americkej politickej scény). Poznala vnútornú logiku geopolitického vývoja „najmladšej“ veľmoci, ktorá odráža v sebe aj „arogantnosť sily“ i určitú mieru barbarizmu a vulgarity ešte nezvretého

<sup>4</sup> Húska, A.M.: <http://www.augustinmarianhuska.wbl.sk/Prognozy-na-21-storocie.html>.

<sup>5</sup> John Kenneth „Ken“ Galbraith. Ekonom, verejný činiteľ a diplomat. Jeho knihy o ekonomických témach boli bestsellermi od roku 1950 a aj v období po roku 2000, počas ktorých Galbraith plní úlohu verejného intelektuála. Galbraith pôsobil ako profesor ekonómie na Harvarde viac ako pol storočia. Napísal štyri desiatky kníh, vrátane niekoľkých románov a publikoval viac ako tisíc článkov a esejí na rôzne témy. Medzi jeho najznámejšie diela patrí populárna trilógia o ekonomii – *American Capitalism* (1952), *The Affluent Society* (1958) a *The New Industrial State* (1967). <https://www.google.sk/#q=galbraith>.

a relatívne mladého „Nového sveta“. *Huntington* ako špičkový vedec dobre poznal nie len stále sa rozširujúci záber tzv. evolučnej antropológie, ale poznal aj mechanizmus vrodených predispozícií veľmocí a štátov k nadužívaniu sily a moci.

3. **Množina špecifických (čiasťkových resp. monodisciplinárnych) prognóz vyplývajúcich z kritického vyhodnocovania krízového vývoja od roku 2007.** Sú to špecifické praxeologické hodnotenia finančnej (bankovej a hedgeovskej) krízy a jednak hodnotenia štátnych i internacionálnych dohľadových orgánov (vládných exekutív, Svetovej banky, Medzinárodného menového fondu a audítorských i rejtíngových agentúr). Do tohto výberu monodisciplinárnych ale komplexných prognóz zaraďujeme jednak prognózy vytvorené na pôdach akademických obcí (konkrétne prognózy *J. B. Fostera* a *F. Magdoffa*), jednak prognózy vedeckých i top-manažérskych autorít (napríklad nositeľov Nobelovej ceny *Josepha E. Stiglitz*a, *Jofreya D. Sachsa* a *Paula Krugmana*), jednak prognózy špecifický orientovaných špičkových analytikov (*Geralda Celenteho*, *Michaila Chazina*, *K. S. Rogoffa*, *Nouriela Roubiniho*, *Wiliama Sofského*, *N. Taleba*, *Immanuela Wallersteina*, *Fareda Zakariu*, *Jeana Zieglera*) a napokon prognózy významného predstaviteľa špekulatívneho kapitálu (*Georgea Sorosa*). *J. Stiglitz* nazval biznis s pozostalosťou krachujúcich friem biznisom „mrchožrútov“. Tak isto kriticky vnímal prax bankových lobistov, ktorí horúčkovo hľadali cestu, aby štát kapitálovou intervenciou zachraňoval krachujúce banky. Tento lobizmus nazval *Stiglitz* ironický „obľúbenou zábavou moderného kapitalizmu v podobe privatizácie ziskov a znárodňovania strát“.
4. **Multidisciplinárne kolektívne prognózy vytvorené Nadáciou *Maxa Plancka* a Nadáciou *BMW*.** Prednosťou komplexných prognóz z *Planckovej* nadácie je ich multidisciplinarita. Vyhotovali ich pod názvom „Global Future Analysis Credit and Energy Crisis“. V Správe za rok 2009 obsahujú tieto prognózy 12 generatívnych modelov: 1. akčný, 2. komunikačný, 3. produkčný, 4. mobilný, 5. prepravný, 6. menový, 7. privátny, 8. mierový, 9. politický, 10. finančný, 11. poznatkový, 12. priestorový (lokálny, regionálny, štátny, subkontinentálny, kontinentálny a globálny). Toto analytické prognózovanie ako generovanie budúcnosti je veľmi kompetentne spracované a vychádza z limitného kritéria, t. j., že na limitovanej planéte nemôže dochádzať k bezlimitnému rastu. V jednotlivých generatívnych modeloch je realistický zakalkulované riziko vysokej zotrvačnosti existujúcich systémov. Totiž veľké systémy majú veľmi veľkú brzdnú stopu a zotrvačne vzdorujú korekciám. Navyše komplexné prognózy tímu prognostikov z *Planckovej* nadácie správne zdôrazňujú, že sám faktor rýchlosti zmeny starého na nové musí zakalkulovať aj možnú rýchlosť záporného vývoja (domino efekt) a potrebný adaptačný čas i potrebné zálohovanie. Prognózy *Planckovej* nadácie sa javia najpozitívnejšou reakciou ľudského intelektu na budúce hrozby.
5. **Prognózy *Georgea Friedmana*, riaditeľa americkej spoločnosti *Strategic Forecasting (Stratfor)*.** *Friedman* si nemyslí, že hrozba jadrovej kataklizmy zmení geopolitické praktiky, preto v knihe predvída, ako možno aj v 21. storočí úspešne používať paleolitické vzorce správania sily a to rozložením protivníkov per partés a ich postupným eliminovaním. Kniha prognóz pre 21. storočie je napísaná veľmi výpovedne a má v sebe naozaj logiku doterajšieho súperivého hrania sa o moc a silu, ale je hrozbou celého sveta, všetkých národov, všetkých dominujúcich i talentov, všetkého plebsu a ak sa uskutoční táto *Friedmanova* prognóza, tak budúci svet bude termojadrovou ruinou. Nedajme sa zlákať chimérami a obdivom gigantiz-



mu. Iba také „mozaikové“ štruktúry sú kooperatívne životaschopné aj v medzinárodnej delbe práce a sú garanciou kontinua nášho úspešného prežívania a „vylizania sa“ z vlastných rán i slabostí. Hoci ešte nepoznáme ani kontúry, ani anatómiu zdravej postkonzumistickej formácie, ak budeme experimentálne budovať mozaiku malých kooperujúcich enkláv (parkov súčinnosti) maximalizujúcich naše nápady a minimalizujúcich naše obmedzené hmotné a energetické zdroje, tak sme na dobrej vyliečujúcej a vystrábujucej sa ceste.

## Dovetok k prístupom ku skúmaniu budúcnosti

Zásadnou otázkou budúcnosti pozemskej civilizácie v súčasnosti je vyrovnanie sa s koexistenciou rôznorodých modernít, píše *Hohoš*.<sup>6</sup> „Boj medzi európskym univerzalizmom a univerzálnym univerzalizmom je ústredným ideologickým zápasom súčasného sveta a jeho výsledok do značnej miery určí, ako bude štrukturovaný budúci svetový systém“. Skeptické obmedzovanie našej morálnej arogancie by malo nahradiť sebecké morálne istoty chápané ako právo tzv. nositeľov univerzálnych hodnôt na intervenciu proti barbarom. Európsky univerzalizmus zdôvodňuje súčasne ako obranu ľudských práv takzvaných nevinných, tak hmotné vykorisťovanie, v ktorom sa angažujú silní. Je to morálne dvojznačná doktrína.<sup>7</sup>

Ako to už bolo viackrát zdôraznené v častiach o existenčnej kauze,<sup>8</sup> súčasťou ideológie neudržateľného ekonomického rastu sú aj požiadavky plnej zamestnanosti, lebo táto nezodpovedá vývoju technológie, teda ide o to, aby ľudská pracovná sila a v konečnom dôsledku ľudská osoba postupne prestala byť tovarom. Nový typ ekonomickej racionality bude založený na dekomodifikácii, na presadení úžitkovej hodnoty namiesto výmennej hodnoty, na poznaní, že netrhové hodnoty sú hodné zvláštneho zreteľa. Práve delba práce a úmernosť v rozdeľovaní vytvorených hodnôt sú problémovým atribútom v dejinách ľudstva. V súčasnosti podľa správy Credit Suisse 8 % dospelých populácie sveta (400 miliónov ľudí) ovláda viac ako 80 % svetového majetku s aktívami nad 100 tisíc USD, aktívami od 10 do 100 tisíc USD disponuje približne 1 miliarda ľudí (23 % populácie a 14 % celosvetového majetku). Viac ako dve tretiny populácie dospelých vlastní majetok do hranice 10 tisíc USD 3,2 miliardy ľudí, ale len 3 % globálneho bohatstva). Svetové bohatstvo za rok narástlo takmer o 5 %, ale majetková nerovnosť sa naďalej rozširuje – 32 miliónov ľudí disponuje majetkom minimálne jeden milión dolárov, čo je 0,7 % populácie. Európska únia sa bude rozhodovať, akou cestou pôjde vo vzťahu k 124 miliónom obyvateľov žijúcich na hranici chudoby bez ohľadu na disponibilné zdroje, čo predstavuje nezanedbateľnú štvrtinu populácie.<sup>9</sup> Rozhodnutie o novom svetovom systéme sa dá sformulovať do dvoch rámcových alternatív: viac alebo menej nerovnosti. Ide o rozhodnutie v normatívnom rámci spravodlivosti: buď hodnota rovnosti alebo prehĺbenie nerovnosti; buď transformácia po dosiahnutí kritickej miery zmien vyústi do nekapitalistickej spoločnosti alebo deštrukcia, ktorá nemusí dopadnúť priaznivo (hoci spočiatku sa javí ako kreatívna), skončí ako svetový chaos a privodí pád do nového barbarstva.

<sup>6</sup> Hohoš, L.: Futurologická feéria. SVET 2054. Niekoľko vhládov z krištáľovej gule.

<sup>7</sup> Tamže.

<sup>8</sup> Pojednanie o existenčnej kauze čitateľ nájde v štvrtom i v piatom zväzku pentalógie.

<sup>9</sup> Pojednáva o tom Hohoš v citovanom diele.

# Mentálne metódy prognózovania

## *Invertibilnosť mentálneho modelu*

„O budúcnosti možno uvažovať veľmi rozmanito a je overiteľným faktom, že mentálne modelovaná budúcnosť je naozaj heterogénna,“ píše *Andrášik*<sup>10</sup> a ďalej vysvetľuje: „Ad hoc je nám budúcnosť daná tak, že vlastne neexistuje. Rovnako ani minulosť. Svet existuje len v prítomnosti. Je to akési časové prázdno, do ktorého vrasť prítomnosť a podobnú prázdnotu zanecháva aj za sebou, lebo ak prítomnosť vrasť do budúcnosti, tým istým činom vyprázdňuje čas minulosti.“ Touto otázkou sa zaoberajú mnohí výskumníci, a ak nadviažeme na predchádzajúce konštatovania, môžeme uviesť, že neexistuje ani minulosť, len niektoré jej zostatky, či stopy, ktoré pretrvali do prítomnosti. Ale sú to už súčasť prítomnosti. To dáva základ pre vysvetlenie zvláštnosti mentálneho modelu reality spočívajúceho v tom, že je invertibilný.

Minulosti sa tak vedomie môže zmocňovať nielen dedukciou,<sup>11</sup> ale čiastočne aj indukciou. *Andrášik*ov „mentálny model budúcnosti vo svojej totalite je naopak zvláštny tým, že je takmer úplne neinvertibilný, keďže mentálny model budúcnosti je čistá subjektívna konštrukcia, ktorá sa nemôže oprieť o zmyslovú skúsenosť ako percepciu objektívnej reality z informácií dodávanými receptormi.“

Zviditeľňovanie budúcnosti je konštruktívne kognitívne úsilie autentického jedinca, ktorého výsledkom je autentický mentálny model budúcnosti všeobecne, resp. budúcnosti niekoho či niečoho.<sup>12</sup> *Andrášik* uvádza, že zviditeľňovanie budúcnosti je vlastne tvorba mentálneho modelu menovitým a nezameniteľným subjektom.<sup>13</sup> Opiera sa pritom o názory *Northa*, ktorý tvrdí, že ekonomické zmeny závisia do značnej miery od „adaptívnej účinnosti“, spoločnosti vo vytváraní inštitúcií, ktoré sú produktívne, stabilné, spravodlivé a všeobecne prijaté – a čo je dôležité, dostatočne flexibilné, aby mohli byť zmenené alebo vymenené v reakcii na politické a ekonomické väzby. Pri dodržaní *Northových* definícií inštitúcií, ako aj formálnych a neformálnych pravidiel, ktoré obmedzujú ekonomické správanie ľudí, skúma hlbšie determinanty vývoja pravidiel a zmien ekonomiky a schopnosť inštitúcií prispôsobiť sa meniacim sa okolnostiam.<sup>14</sup>

Okrem toho v mentálnom modeli nie je prítomný len výsledok pozitívneho poznávacieho procesu (t. j. aká bude), ale subjekt do neho vnáša aj normatívny aspekt: modeluje budúcnosť, akú by ju chcel mať.

<sup>10</sup> Andrášik, L.: Dynamika transformácie a učenie evolúciou. [http://aladin.elf.stuba.sk/~andrasik/andrasik/dynamika\\_transformacie1.html](http://aladin.elf.stuba.sk/~andrasik/andrasik/dynamika_transformacie1.html).

<sup>11</sup> Prípadoom mentálneho modelu je dedukcia existencie Big-Bangu z reliktného žiarenia. Je to však silne relevantný mentálny model, pretože sa opiera o zistený a stále pretrvávajúci fyzikálny jav, totiž o existenciu reliktného žiarenia. Naopak, dedukcia budúcnosti vesmíru z doteraz poznánych prírodných zákonov stojí na dosť vratkých nohách, pretože znalosť zákonov prírody je len nepatrným zlomkom ich potenciálnej množiny a navyše nie sú percepciou objektívnej reality, ale len existujúcich mentálnych modelov.

<sup>12</sup> Budúcnosť môže vnímať len autentický subjekt jednak ako svoju vlastnú mentálnu konštrukciu alebo aj rozšírenú o seba spätne rekonštruovanú časť dajakej kodifikovanej vedomosti o budúcnosti. Napokon však jeho mentálny model budúcnosti je vždy tacitný (endosomalický).

<sup>13</sup> North, C. Douglass: Understanding the Process of Economic Change. Princeton University Press. Základom týchto úvah sú predovšetkým názory a závery nositeľa Nobelovej ceny za ekonómiu D. C. Northa o mentálnych modeloch, ideológiách a ekonomických teóriách resp. o ekonomickom myslení vôbec.

<sup>14</sup> Fresco, J.: Formovanie Budúcnosti. The Venus Project, Inc. 21 Valley Lane, Venus, FL 33960, USA. Širší pohľad o budúcnosti, ako predostiera Fresco, obsahuje úvahy o nevyhnutnosti zmien a na to nadväzuje rozpravou o používaní vedeckých metód a súčasne existujúcimi mýtmi. Autor nachádza dostatok argumentov na zdôvodnenie, prečo ľudstvo prechádza od jedného systému k druhému. Pozoruhodným spôsobom Fresco vysvetľuje predpoklad, že významné miesto v spoločnosti bude patriť dizajnu a mestám, ktoré myslia. Autor neobchádza ani strach ľudí zo strojov, či dokonca život v mestách na mori. A napokon svoj pohľad završuje úvahou o budúcnosti, kde veľkú rolu budú zohrávať rozhodovanie a zákony a výrazne sa meniaci životný štýl. [http://www.thevenusproject.com/downloads/ebooks/designing\\_the\\_future/SlovakDesigningTheFutureEBook.pdf](http://www.thevenusproject.com/downloads/ebooks/designing_the_future/SlovakDesigningTheFutureEBook.pdf).

## Nová technologická éra, predpoklady, očakávania

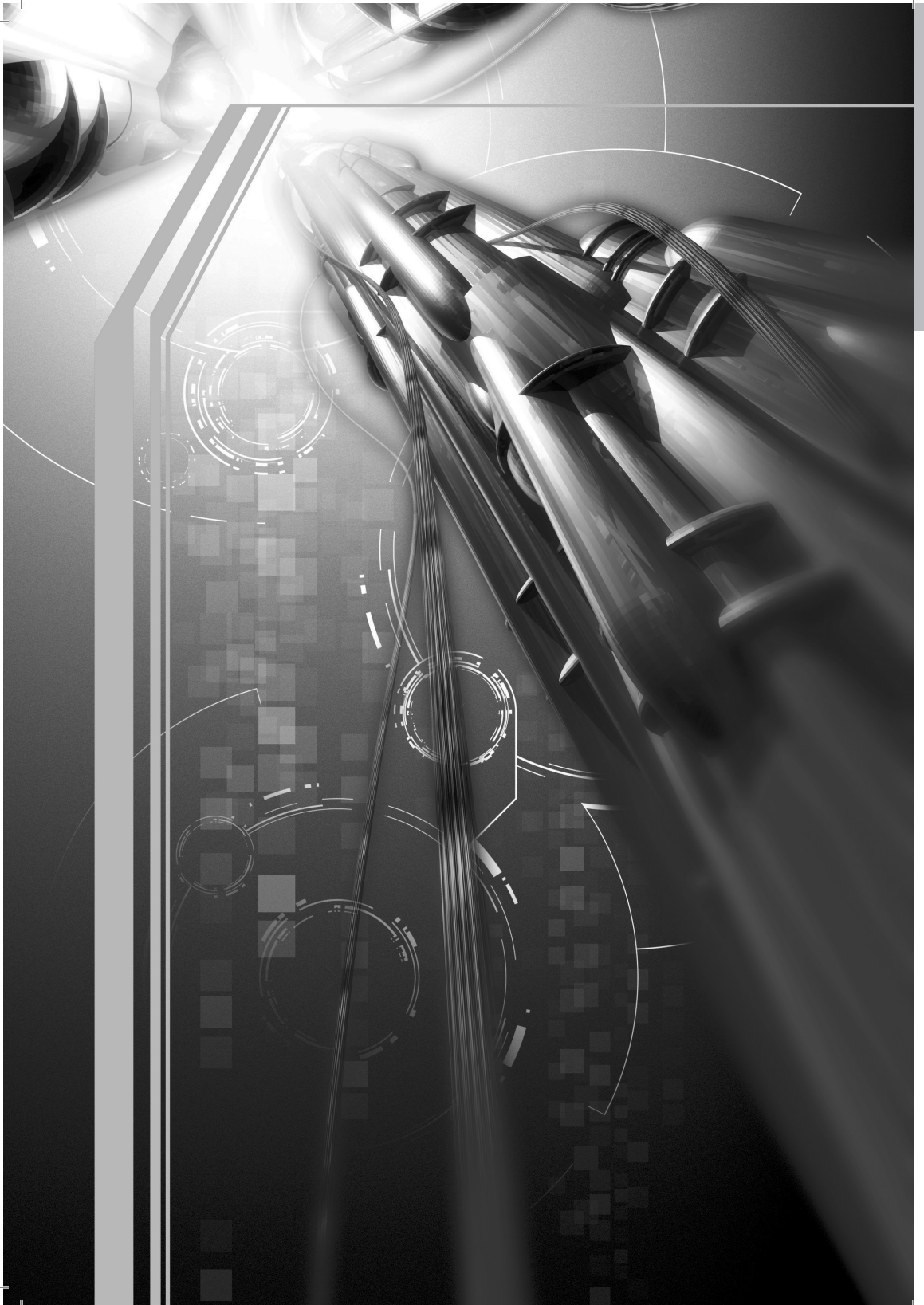
### *Silnejúce obavy ľudstva pred pokrokom*

Žiadna komplexná prognóza, ktorá by bola pre rozvoj spoločnosti priaznivá, neexistuje. Iba ak by sme za komplexnú považovali konečnú, existenčne definitívnu. Pokiaľ človek nie je spôsobilý presvedčujúco vysvetliť vznik vesmíru a života samého, nemôže ani teoreticky dostatočne výpovedne prognózovať budúcnosť. Napriek tomu neustávajú pokusy o akési prognózy prognóz, teda o prognózy rešpektujúce doterajšie poznanie a verifikáciu prognóz mnohých predošlých tisícročí, uplatnených metód prognózovania daného obdobia a metód súčasnosti rešpektujúcich nevyhnutnosť zmien. Ak si nanovo pripomenieme predchádzajúce typy prognóz, predovšetkým prognózy *Friedmana*, nachádzame spojitosť s tvrdeniami, že Zem nemusí byť na konci storočia vôbec príjemným miestom na život. Za úzky priestor sa považujú politické spory, hospodárske spory, vojny, hlad a iné. Súčasné prognózy varujú aj pred ďalším problémom – čím väčší tlak na životné prostredie vyvíjame, tým viac sme ďalej od návratu. Zem preto začína reagovať nepredvídateľnými spôsobmi, čo vyvoláva veľké globálne prechody.<sup>15</sup> Najväčšia obava, jadrová vojna, by mala na Zem a ľudstvo katastrofálne následky, no aj tak by sa našlo dostatočné množstvo ľudí, aby život prežil. Nebezpečenstvo hrozí inde. Podľa expertov z oxfordskej univerzity „sme vstúpili do novej technologickej éry, ktoré je pre nás najmenej preskúmanou oblasťou. Pokrok totiž začína prekračovať naše schopnosti kontroly následkov“. Pokusy v oblasti umelej inteligencie, syntetickej biológie alebo genetiky sa môžu veľmi rýchlo vymknúť kontrole. Aj ďalší experti sa prikláňajú na stranu odborníka z Oxfordu. Umelá inteligencia by sa mohla človeku postaviť chrbtom. Musíme mať istotu v tom, čo robíme, vyvíjame. Môže sa totiž stať to, že pokrok bude pre nás deštruktívny. Podobne niektorí vedci varujú pred umelou inteligenciou. Podľa niektorých „umelá inteligencia je jednou z technológií, ktorá v čoraz menších balíčkoch ukrýva veľkú silu,“ odznelo v záverečných konštatovaniach medzinárodného tímu vedcov, matematikov a filozofov z Oxford University.<sup>16</sup>

Ukazuje sa, že samo vedecké poznanie a technológie, ktoré z neho vychádzajú, neposkytujú záruku pre úspešné prežitie ľudstva na Zemi. Morálka pre tento cieľ sa však pri dnešnom stave civilizácie už nedá chápať len ako problém medziludzského spoluzitia, ide aj o naše spoluzitie s biosférou a všeobecne s celým bytím (svetom, kozmom), do ktorého ako ľudské bytosti patríme. Je teda zrejmé, že ani najväčší rozsah naučených faktov, ani najväčšie zdokonaľovanie zručností nie je zárukou toho, že vzdelaný človek nebude s ich využitím poškodzovať potreby a záujmy iných ľudí.

<sup>15</sup> Medzinárodný tím vedcov, matematikov a filozofov z Oxford University sa rozhodol zmapovať budúcnosť ľudstva v 21. storočí. Ich prognóza konštatuje, že koniec ľudstva nehrozí, no pandémie či prírodné katastrofy budú aj v najbližších desaťročiach trápiť svet vo veľkom. „Nemôžeme vylúčiť, že sa v tomto storočí odohrajú prírodné katastrofy obrovských rozmerov, no nemal by zmiznúť život na Zemi,“ povedal šéf inštitútu, ktorý sa zaoberá budúcnosťou ľudstva na Oxforde Nick Bostrom. Ako argument uvádza, že ľudstvo už stihlo prežiť niekoľko hladomorov, tisíce rokov chorôb či záplav. Toto storočie nebude iné – treba však počítať s brutálnejšími následkami prírodných katastrof.

<sup>16</sup> <http://www.aktuality.sk/clanok/228447/posledne-storocie-pre-ldstvo/>.



## Príloha 2

### Vytváranie budúcnosti v ponímaní novodobej vedy

*Svet je v stálom toku premien a stabilné štruktúry sú iba abstraktné*

Novodobá veda predstavuje bohato členitý dynamický systém, ktorého súčasti a ich vzájomné vzťahy sa neustále vyvíjajú. V užšom zmysle sa nazýva vedou jej určité odvetvie, odbor, disciplína, charakterizované špecifickým predmetom a metódou, prípadne technikou výskumu. Z pôdy filozofie ako svojho základu so špeciálnymi vedami sa historicky vyvinuli a zostávajú s ňou v tej, či inej podobe nerozlučne spojené. V ostatných rokoch sa vedecké inštitúcie viac koncentrujú na skúmanie človeka. Narastá počet výskumných úloh zameraných na výskum možných spôsobov komunikácie mozgu, respektíve nervového systému človeka priamo s počítačmi.

Dokonca sa predpokladá, že raz bude možné načítať do počítača celý obsah mozgu a vytvoriť tak jeho „zálohu“, respektíve úplne oslobodiť „dušu“ človeka od tela a umiestniť ju napríklad do stroja dokonalejšieho než ľudské telo. Ďalším, pre dnešok fantazijným predpokladom je výrazné predĺženie ľudského života. Podľa názorov odborníkov pri investovaní 50 miliónov libier ročne dokážu vedci do desiatich rokov bez problémov vyvinúť technológiu umožňujúcu predĺženie života myši o polovicu. Ďalších 15 rokov bude trvať, kým bude technológia použiteľná aj pre človeka a umožní mu dožiť sa 150 rokov. Neuveriteľné sú predpovede o uplatnení nanotechnológií. Zahŕňajú množstvo rôznych oblastí výskumu. Jednou z vízií je napríklad zostrojiť „robota“, ktorý by bol schopný poskladať priamo z atómov ľubovoľnú látku. To by otvorilo obrovské možnosti využitia okrem iného aj v medicíne, keď by bolo možné poslať priamo do tela človeka nanozariadenie schopné zlikvidovať rakovinové bunky či nanovo „poskladať“ poškodené tkanivo.

V oblasti nanotechnológií sa pracuje so štruktúrami, ktoré majú rozmery rádovo v nanometroch ( $1 \text{ nm} = 10^{-9} \text{ m}$ ). Atómy majú veľkosť  $10^{-10} \text{ m}$ , t. j. 1 nm predstavuje niekoľko atómov. Ich precíznym poskladaním dokážeme vytvoriť materiály s presne požadovanými vlastnosťami. Toto je v stručnosti základný princíp fungovania nanotechnológií.<sup>17</sup>

#### Hrozby ovplyvňujúce život v súčasnosti

Vytvorenie živého organizmu, ktorý nie je dielom evolúcie, ale produktom ľudského umu, je už za nami. „Toto je prvá syntetická, človekom stvorená bunka. Hovoríme jej syntetická, pretože má syntetický genom, ktorý sme zložili zo štyroch chemikálií na chemickom syntetizáto-

<sup>17</sup> <http://www.nanotechnologie.sk/nanotechnologie.php>

re, ktorému informácie zadával počítač," uviedol genetický inžinier *Craig Venter*.<sup>18</sup> „Získali sme veľmi silný nástroj na vytvorenie toho, čo od prírody chceme a v hlave už máme veľa nápadov, ako to využiť," pokračuje priekopník, ktorý sa spolupodieľal na rozlúštení ľudského genómu. Podľa jeho slov táto technológia umožní vytvoriť riasy, ktoré budú zachytávať oxid uhličitý a produkovať uhľovodíky využiteľné v rafinériách na výrobu pohonných látok či olejov. Takisto by pomocou syntetických baktérií chcel urýchliť výrobu vakcín. Táto technológia je zatiaľ v plienkach, no môže skrývať v sebe množstvo prekvapení. Výskumník *Venter*<sup>19</sup> však ľudí ubezpečuje: „Neočakávam, že po baktériách začnú ľudia vyrábať aj syntetický hmyz či zvieratá. Nič také sa v dohľadnej budúcnosti určite nestane". Na druhej strane, ani po objave rádioaktivity nikto nepredpovedal tragédiu miest Hirošima a Nagasaki. Astronómovia organizácie Európske južné observatórium (ESO) popísali planetárnu sústavu podobnú tej našej. S určitosťou sa v nej nachádza päť planét a vedci majú dôvodné podozrenie, že sú tam ešte ďalšie dve. Jedna z nich pritom má byť len 1,4-násobne väčšia ako Zem. Astronómovia avizujú, že sa za veľmi krátky čas dostali od odhaľovania plynných obrov podobných Jupiteru k hľadaniu oveľa menších planét. A keď nájdu jednu umiestnenú v podobnej konštelácii ako je Zem, budú môcť vyhlásiť, že by na nej teoreticky mohol existovať život.

---

<sup>18</sup> <http://vat.pravda.sk/zem/clanok/17486-sest-hrozieb-a-prilezitosti-ktore-ovplyvnia-zivot-ludi-21-storocia/>.

<sup>19</sup> Tamže.

## Holon a holonické systémy

### *Potreba dialógu a hľadania konsenzu*

Holon je možné chápať ako systém skladajúci sa zo subsystémov a zároveň je súčasťou nejakého väčšieho celku.<sup>20</sup> Napríklad bunka sa skladá okrem iného z jadra a plazmy a súčasne je časťou napr. tkaniva a tkanivo zase častí orgánu a orgán častí tela. V systémoch automatického riadenia a kybernetike Holon predstavuje základný stavebný prvok určený k doprave, transformácii a ukladaniu informácií a fyzických objektov, ktoré môžu byť organizované v rôznych hierarchických štruktúrach. Jedna z najdôležitejších vlastností Holonu je rekurzivita. Holon na rozdiel od bežne používaných centrálnych jednotiek môže vo svojej štruktúre obsahovať iné Holony s rovnakou alebo inou architektúrou. Holony sú teda autonómne, kooperatívne a čiastočne inteligentné modulárne bloky. Ak teda je v každej čiastočke existencie zvinutá informácia o všetkých častiach vesmíru, potom ide len o to, aby človek našiel spôsob, ako predmetnú „databanku informácií“, ktorú vo svojej bytosti obsahuje, otvoriť. Ide o nájdenie koherentného lúča, ktorým môže ožiarit svoj interferenčný záznam.

### Holografia

Teóriu holografie vypracoval Gábor.<sup>21</sup> Holografia je spôsob optického zobrazovania, založený na interferencii a ohybe svetelných zväzkov. Zväzok monochromatického koherentného svetla odrazený od predmetu sa skladá s pomocným zväzkom rovnakých vlastností v rovine fotografickej dosky. Snímku (hologram) osvetlený pomocným zväzkom pôsobí ako ohybová mriežka a pozorovateľ v prepustenom alebo odrazenom svetle vidí trojrozmerný obraz pôvodného predmetu.

### Hologram

Hologram vzniká interferenciou dvoch zväzkov laserových koherentných lúčov. Jeden zväzok lúčov dopadá po odraze od zrkadla na film priamo. Druhý zväzok lúčov sa odráža od zobrazeného predmetu a až potom dopadá na film. Oba zväzky spolu interferujú. Na filme nevzniká žiadny viditeľný obraz, ale zdanlivo chaotická sústava interferenčných prúžkov. Viditeľný obraz vznikne ešte len vhodným osvetlením hologramu. Na rozdiel od bežnej fotografie vytvára hologram skutočný trojrozmerný obraz, prípadne aj s rôznymi dynamickými prvkami. Pri osvetlení hologramu sa interferenčné prúžky správajú ako veľmi jemná optická mriežka a pozorovateľ zbadá priestorový holografický obraz, ktorý sa mení pri pohľade na holografický z rôznych strán. Laserovou technológiou je možné vytvárať nielen trojrozmerné obrazy, ale aj rôzne obrazové pohybové efekty. Hustota záznamu informácií (viac než 1000 čiar/mm) je tak vysoká, že hologramy nie je možné napodobniť žiadnou tlačiarenskou alebo kopírovacie technikou. Preto naši hologramy najväčšie rozšírenie v oblasti ochrany pred napodobovaním alebo falšovaním. Holografické nálepky nájdeme v občianskom preukaze, na rôznych identifikačných kartách, na eurobankovkách, obaloch počítačových programov, a mnohých ďalších reklamných predmetoch.

<sup>20</sup> <http://jlswebs.wordpress.com/2009/08/30/holon-a-holonicke-systemy/>.

<sup>21</sup> Denis Gábor. Maďarsko-britský fyzik. V roku 1948 objavil princíp holografie. Názov zobrazovacej metódy bol odvodený z gréckych slov holos (celý, celkový) a gramma (správa). V roku 1971 získal Nobelovu cenu za fyziku. [http://sk.wikipedia.org/wiki/Dennis\\_Gabor](http://sk.wikipedia.org/wiki/Dennis_Gabor).

## Uplatnenie holonómnych princípov vo vedeckom skúmaní

Holonómne princípy obsiahnuté v *Bohmovom* modeli vesmíru<sup>22</sup> prenikli aj do oblastí, ktoré dnes nie sú prístupné priamemu pozorovaniu a vedeckému skúmaniu.“ *Bohm* opísal podstatu skutočnosti všeobecne a vedomie človeka ako spojený a koherentný celok, ktorý podlieha nikdy nekončiacemu procesu zmien – celopohybu (holomovement). Povedal, že „svet je v stálom toku premien a stabilné štruktúry akéhokoľvek druhu sú iba abstrakcie.“ *Bohm* ďalej uvádza, že „javy, ktoré priamo vnímame našimi zmyslami a pomocou vedeckých prístrojov, predstavujú len zlomok celej skutočnosti, rozvinutý alebo explikátny poriadok. Jeho zdrojom a jeho tvorivou maticou je zavinutý alebo implikátny poriadok, ktorý je všeobecnejšou totalitou existencie a ktorého je explikátny poriadok špeciálnou vnútornou formou. V implikátnom poriadku nie sú už priestor a čas dominantnými faktormi, ktoré určujú vzťahy závislosti a nezávislosti rôznych prvkov. Rozličné aspekty existencie majú zmysluplný vzťah k celku a slúžia svojimi špecifickými funkciami konečnému účelu, skôr než by boli jeho nezávislými stavebnými blokmi. Obraz vesmíru sa tak podobá obrazu živého organizmu, ktorého orgány, tkanivá a bunky majú zmysel jedine v relácii k celku.“<sup>23</sup> Fragmentácia sveta vytvára stav vážnej disharmónie a má nebezpečné dôsledky. Pokúša sa nielen rozdeľovať, čo je nedeliteľné, ale aj zjednocovať, čo je nezjednotiteľné, a vytvárať umelé štruktúry – národné, ekonomické, politické a náboženské skupiny. Nemať jasno o tom, čo je a čo nie je skutočne odlišné, znamená nemať jasno o ničom. Nevyhnutným dôsledkom je potom citová, politická a ekonomická kríza. *Bohm* poukázal na fakt, že koncepcná fragmentácia je podporovaná štruktúrou nášho jazyka, ktorá zdôrazňuje delenie pomocou podmetu, slovesa a predmetu. Položil základy nového jazyka, zvaného rheomode.<sup>24</sup> Ten nedovoľuje diskusiu pozorovaných faktov pomocou separátne existujúcich vecí podstatne statickej povahy, ale opisuje svet v stave prúdenia ako dynamický proces.

## Myslenie, systém myslenia a spoločnosť

*Bohm* sa postupne prepracoval od myšlienok k systému myslenia. Zapodieval sa aj otázkami rastúcej nerovnováhy nielen človeka a prírody, ale aj nerovnováhy medzi národmi, rovnako ako medzi ľuďmi navzájom. Dospel k záveru, že zdrojom týchto problémov je myslenie. V článku z roku 1990, nová teória o vzťahu mysle a hmoty pokračuje v jeho názore, že existuje úzky vzťah k duševným procesom:<sup>25</sup> *Bohm* preto označuje myslenie ako systém. Vychádza z toho, že, myseľ je v šadeprítomná, teda má systematickú povahu.<sup>26</sup> Systémom sa rozumie súbor pripojených vecí alebo ich častí. Všetky časti sú vzájomne na sebe závislé – a to nielen pre ich vzájomné pôsobenie, ale aj pre ich význam a pre ich existenciu. *Bohm* ďalej pripomína, že myšlienka je zložito spojená s fyzickými reakciami, tak ako je známe z každodennej skúsenosti.

„Odpoveď“ na východiskovú otázku, či totiž myseľ, vedomie a psychologické vlastnosti všeobecne sú výrazom, alebo dôsledkom istého základného usporiadávajúceho princípu, závisí na tom, ktorú z týchto dvoch vzájomne prepojených oblastí pokladáme za prvotnú – či oblasť objektov / obrazov, alebo holografickú oblasť. Vedci majú len slabé tušenie o implikát-

<sup>22</sup> [http://astroportal.sk/astrofyzika/modely\\_vesmiru.html](http://astroportal.sk/astrofyzika/modely_vesmiru.html)

<sup>23</sup> [http://astroportal.sk/astrofyzika/modely\\_vesmiru.html](http://astroportal.sk/astrofyzika/modely_vesmiru.html).

<sup>24</sup> *Bohm* sa snažil vyvinúť experimentálny prístup k jazyku – „nový režim“ z existujúcich jazykov – ktorý nazval rheomode – z gréckeho rheo – tiecť.

<sup>25</sup> *Bohm* v článku z roku 1990, nová teória o vzťahu mysle a hmoty, on pokračuje v jeho názore, že existuje úzky vzťah k duševným procesom.

<sup>26</sup> Tamže.



nom poriadku, ktorý však bol experimentálne skúmaný psychológmi a ďalšími, ktorí sa zaoberali paranormálnymi javmi. Keby sa podarilo vyjadriť pravidlá pre „naladenie“ na holografickú, implikátnu oblasť výslovnejšie, potom by sme mohli dospieť k určitému súhlasu o tom, že tvoria prvotné základné poriadok univerza. V tejto chvíli sa tento poriadok neodlišuje od mentálnych operácií, ktorými operujeme na tomto univerze, a tak musíme dospieť k záveru, že buď je naša veda konštruktom a výplodom našich zvinutých mozgov, alebo – čo bolo a je presvedčenie všetkých veľkých náboženstiev – je tu jednota tohto výplodu so základným poriadkom univerza.<sup>27</sup>

Z interakcie organizmu s jeho okolím myseľ odráža základnú organizáciu univerza (vrátane mozgu organizmu). Obrazy sú mentálnymi konštrukciami (myslenie nie je možné bez vytvárania vnútorných, t. j. mentálnych obrazov) – či už vizuálnych, alebo (všeobecnejšie povedané) senzúálnych. Sú výsledkom procesu, ktorý zahŕňa mozog (objekt), zmysly (objekty) v ich interakcii s okolím (nazeraným objektívne, t. j. ako objekty, časti typu fotónov, elektrónov, molekúl s objektmi skutočnosti javov). Obrazy (jeden z aspektov mysle) sú teda predvolené v každej objektívne, objektivizujúce filozofické formulácii. Lenže proces konštrukcie obrazov zahŕňa aj obrátený stav, totiž transformáciu do frekvenčnej (holografickej) oblasti. Táto oblasť nie je charakteristická len pre mozgové procesy – ako sme už videli, ale aj pre fyzikálnu skutočnosť. *Bohm* tomu hovorí implikátny poriadok, v ktorom sa body zvinú a rozptýľujú po celom mozgu.<sup>28</sup>

## Ľudský mozog chápaný ako hologram

Zdôrazňovanie primátu celku, celistvosti, je atribútom filozofickej celostnej koncepcie usilujúcej sa o komplexné pochopenie sveta. Celosť je aktívnym tvorivým princípom, hnacou silou i cieľom vývoja. Vývoj holonomického modelu fungovania mozgu významne ovplyvnil *Bohm*.<sup>29</sup> Pracoval na modeli ľudského poznania, ktorý je výrazne odlišný od bežne prijímaných predstáv. Predpokladal, že mozog pracuje podobným spôsobom ako hologram. Vychádzal z toho, že každý jednotlivec si vytvára svoj vlastný prežitok reality, pritom si každý jedinec v sebe nesie informáciu o všetkom. Všetko je jeden celok. *Bohm* naznačuje, že duševné a fyzické strany, ktoré sa vidia ako dva „póly“ z jednotného celku, sú úzko prepojené a že „na každej úrovni, informácia je most alebo spojitosť medzi oboma stranami“.

## Holonómny model mozgu

Prevrtný *Gáborov* objav princípov holografického zobrazenia umožnil uplatnenie *Bohmovej* teórie v modeli holografického vesmíru. Ide o uplatnenie konceptu implikátneho poriadku v zmysle *Pribramovej* teórie holonómneho mozgu. Základnou skúmanou otázkou je, „či myseľ je vlastnosť pochádzajúca z interakcie organizmu s jeho okolím, alebo či myseľ odráža základnú organizáciu univerza (vrátane mozgu organizmu). Obrazy sú mentálnymi konštrukciami. Tu treba pripomenúť všeobecnú skúsenosť, že myslenie nie je možné bez vytvárania vnútorných, t. j. mentálnych obrazov – či už vizuálnych alebo (všeobecnejšie povedané)

<sup>27</sup> Tento svoj vzhľad potom Karl Pribram v predslove k ruskému prekladu svojej knihy *Languages of the Brain* zhmld do jednej jedinej vety: „Verím, že hranica, ktorú nazývame problémom vedomia – mozog – správanie, bude prekročená a my staneme v údie pred novým obrazom sveta.“

<sup>28</sup> Tamže.

<sup>29</sup> [http://sk.wikipedia.org/wiki/David\\_Bohm](http://sk.wikipedia.org/wiki/David_Bohm).

senzuálnych. Sú výsledkom procesu, ktorý zahŕňa mozog (objekt), zmysly (objekty) v ich interakcii s okolím (nazeraným objektívne, tj ako objekty, časti typu fotónov, elektrónov, molekúl s objektmi skutočnosti javov). Obrazy (jeden z aspektov mysle) sú teda predvolené v každej objektívne, objektivizujúcej filozofickej formulácii. Lenže proces konštrukcie obrazov zahŕňa aj obrátený stav, totiž transformáciu do frekvenčnej (holografickej) oblasti. Táto oblasť nie je charakteristická len pre mozgové procesy, ale aj pre fyzikálnu skutočnosť.<sup>30</sup> V holografickej oblasti reprezentuje každý organizmus určitým spôsobom univerzum a každá časť univerza reprezentuje určitým spôsobom organizmus. Z toho, že holografická oblasť je v recipročnom vzťahu k oblasti obrazov / objektov vyplýva, že mentálne operácie (ako napríklad v matematike) odrážajú základný poriadok univerza.

## Holografická paradigma vedomia

Na základe teórie *Príbrama* a *Bohma* sa dá vysvetľovať súvislosť jednej ľudskej bytosti s celým svetom. Táto teória tiež ponúka možnosť povedať, že človek je prirodzenou bytosťou transcendentnej. Ľudský mozog potom môže byť chápaný ako hologram, ktorý obsahuje a interpretuje holografické súcno. Každý mozog a každý jednotlivec si vytvára svoj vlastný prežitok reality, pritom si každý jedinec v sebe nesie informáciu o všetkom.

Holonomická (grécke slovo *nomos* – zákon) koncepcia sveta nabáda na vypracovanie nových spôsobov vzdelávania. Ak teda je v každej čiastočke existencie zvinutá informácia o všetkých častiach vesmíru, potom ide len o to, aby človek našiel spôsob, ako onú „databanku informácií“, ktorú vo svojej bytosti obsahuje, otvoriť. Ide o nájdenie koherentného lúča, ktorým môže ožiariť svoj interferenčné záznamy.<sup>31</sup>

## Je nemožné stanoviť medzi životom a neživou hmotou ostrú a absolútnu hranicu

Prekvapivým a podstatným poznáním je, že „fakticky je nemožné stanoviť medzi životom a neživou hmotou ostrú a absolútnu hranicu. Tak život, ako aj neživá hmota majú svoj spoločný základ v celopohybe, ktorý je ich prvotným a univerzálnym zdrojom. Neživú hmotu môžeme považovať za relatívne autonómnu podoblasť, v ktorej život existuje „implikátne“, ale neprejavuje sa významne.“<sup>32</sup> *Bohm* ďalej vysvetľuje, že hmota a vedomie nemôžu byť jedno bez druhého vysvetlené alebo jedno na druhé zredukované. Obe sú abstrakciami implicitného poriadku, ktorý je ich spoločným základom, a predstavujú tak nedeliteľnú jednotu. Podobne sú abstrakciami jediného totálneho prúdu aj vedomosti o skutočnosti a najmä o vede. Skôr ako reflexie skutočnosti a jej nezávislé opisy, sú to integrálne časti celopohybu. *Bohm* napokon uvádza zásadný poznatok, že: „Myslenie má dva dôležité aspekty: ak funguje samo osebe, je mechanické a odvodzuje svoj – napospol neúčelný a irelevantný – poriadok z pamäti. Môže však reagovať priamo na inteligenciu, ktorá je voľným nezávislým a nepodmieneným prvkom, ktorý vzniká pri celopohybe. Vnímanie a znalosti vrátane vedeckých teórií sú výsledkom tvorivej činnosti, ktorú možno porovnať s umeleckým procesom, a nie sú teda len objektívnymi reflexiami nezávisle existujúcej skutočnosti. Skutočná realita je nemerateľná a pravdivé chápanie sveta vidí nemerateľné ako podstatu existencie“.

<sup>30</sup> Tamže.

<sup>31</sup> [www.google.sk/#q=david+bohm&stick](http://www.google.sk/#q=david+bohm&stick).

<sup>32</sup> Tamže.

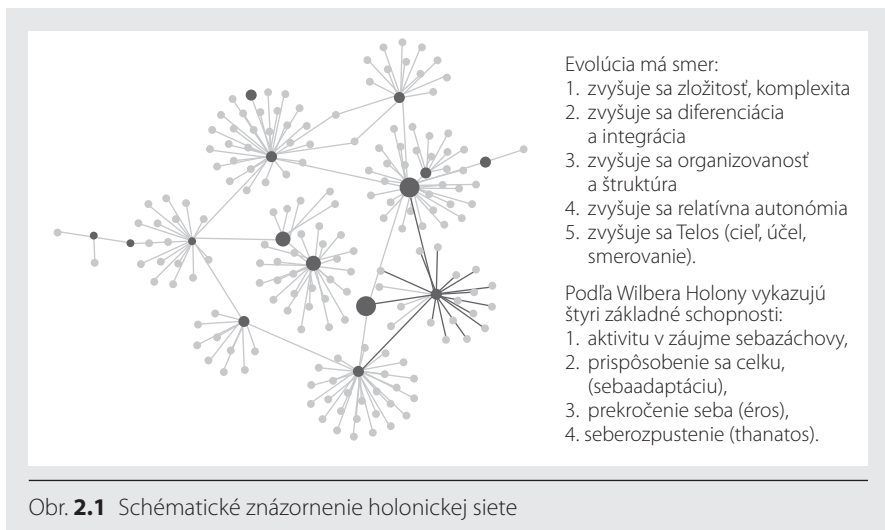
## Na hranici holonického systému a teórií umelého života

Na hranici holonického systému a teórií umelého života sa nachádzajú projekty ako je napríklad samoreplikujúca sa mesačná továreň založená na princípe kinematického modelu. V pohľade na takéto konštatovanie je pozoruhodné tvrdenie *Wilbera*, že „realita ako celok nie je tvorená vecami či procesmi, ale holonmi“.<sup>33</sup>

Holony kreatívne povstávajú, vznikajú, „emergujú“. Holony emergujú holarchicky.<sup>34</sup> Každý vznikajúci Holon transcenduje a zahŕňa svojho predchodcu. Nižšia určuje možnosti vyššej, vyššia určuje pravdepodobnosti nižšej. Počet úrovní v holarchii determinuje jej „plytkosť“, či „hlbka“. Počet Holonov na danej úrovni nazývame „rozsah“. Každá nasledujúca (nová) úroveň evolúcie produkuje väčšiu hĺbku a menší rozsah. Čím väčšia hĺbka Holonov, tým vyšší stupeň vedomia. Ak zničíte ktorýkoľvek Holon, zničíte zároveň všetky. Holarchia sa vyvíja spoločne (ko-evolúcia). Mikro si môže vzájomne vymeniť miesto s makro na všetkých úrovniach svojej hĺbky.

## Holonický výrobný závod

Najčastejšie sú Holony spájané s víziou tzv. holonického výrobného závodu, kde všetky vykonávané operácie, od objednania výrobku cez plánovanie a vlastnú výrobu až po dodanie k zákazníkovi, sú založené výhradne na holonických princípoch. Teda každá fyzicky alebo virtuálne existujúca entita výrobného procesu ako stroj, produkt, objednávka, faktúra a pod. je predstavovaná autonómnym Holónom.<sup>35</sup> Komunita Holónov je potom schopná pomocou vzájomnej kooperácie a komunikácie zabezpečiť automatický priebeh celého výrobného procesu. Odpadá teda problém centrálného riadenia (obr. 2.1).



<sup>33</sup> Kenneth Earl Wilber je americký autor, ktorý píše o mystike, filozofii, ekológii a vývojevej psychológii, ktorých syntézu nazýva – integrálna teória.

<sup>34</sup> Holony a holarchie – Ken Wilber [http://jlswebs.wordpress.com/2012/03/13/holony-a-holarchie/?relatedposts\\_exclude=2416](http://jlswebs.wordpress.com/2012/03/13/holony-a-holarchie/?relatedposts_exclude=2416).

<sup>35</sup> <http://jlswebs.wordpress.com/2009/08/30/holon-a-holonice-systemy/>.

## Holonické výrobné systémy – reprezentácia vo virtuálnom priestore

Už desaťročia experti predpovedajú, že automatizačné systémy sa stanú svojím charakterom skoro biologické. Touto otázkou sa zaoberá *Struger*. Osobitosť jeho náhľadu vyplýva už zo samotného názvu Holon, ktorým označil novodobé automatizačné systémy. V jeho ponímaní to znamená autonómne, inteligentné, distribuované, a kooperatívne zariadenie. Môže to byť napr. robot, motor, osoba alebo akákoľvek iná súčiastka procesu. Holonické systémy sú modelované podľa biologických organizmov a zobrazované takými vlastnosťami ako inteligencia, autonómia, kooperatívnosť. Úlohy tohto typu sa v SR riešia na pracovisku ZIMS (spoločné pracovisko CEIT-u so Žilinskou univerzitou – Žilinský inteligentný výrobný systém). Jeho ústrednou úlohou je výskum, vývoj a experimentovanie v oblasti nových trendov inteligentných výrobných systémov. Je to výrobný systém, ktorý sa dokáže prispôbiť vonkajším a vnútorným zmenám, je schopný rýchlej rekonfigurácie, dokáže pohotovo a správne reagovať na zmeny. Pri súčasnej koncepcii zohráva stále dôležitú úlohu človek, ktorému inteligentný systém po vyhodnotení zmien ponúka možnosti na vykonanie príslušných nasledujúcich niekoľkých operácií. Systém sám o sebe teda rozhodnutia nevykonáva. V praxi ide väčšinou o optimalizáciu výrobných procesov. Systém je budovaný tak, aby svojím praktickým riešením verne reprezentoval pokrokové výrobné systémy a zároveň umožňoval experimentovanie a ich ďalší výskum. Orientovaný je na holonické systémy, inteligentné robotické systémy a integrované riadenie. Tieto systémy vyžadujú aj nové kompetencie pracovníkov. Vyberajú sa a pripravujú ich pomocou Learning University.

Výrobné zariadenia majú svoju virtuálnu reprezentáciu tzv. agenta. Pomocou agenta sa dá ľahko rekonfigurovať daný systém, zmeniť jeho funkcionality, dokážeme vytvoriť redundanciu použiteľnú v prípade poruchy. Čiže celá reálna fabrika môže mať reprezentáciu vo virtuálnom priestore, kde vieme všetko monitorovať, zbierať dáta a analyzovať a zároveň to prepojiť s optimalizačnými algoritmi pomocou umelej inteligencie. Tie vedia prepočítavať výrobné a logistické toky alebo zmeniť typ výroby. Je to vlastne koncept prepojenia riadiaceho softvéru a pokrokových automatizačných a robotických technológií.

## Zobrazenie mysliacich funkcií a napodobňovanie schém ľudského správania

Pre človeka je charakteristický súbor činností, ktoré sú označované slovom inteligencia. Tá sa pripisuje hlavne človeku, preto je na prvé počutie veľmi neobyčajne vyznievajúca otázka, či je možné, aby sa prejavila inteligencia u neživých predmetov za pomoci človeka.<sup>36</sup> Vednou disciplínou, ktorá tento odbor skúma je umelá inteligencia. V tejto vednej disciplíne je obsiahnutých množstvo teórií, ktoré si kladú za cieľ viac či menej napodobňovanie schém ľudského správania sa. Pôvodne bola snaha priekopníkov umelej inteligencie zameraná na úplné skopírovanie a následne zdokonalenie ľudského umu. Čoskoro sa však tento cieľ ukázal ako nerealizovateľný v blízkej budúcnosti. Dnes sa jednotlivé výskumné tímy snažia o vytvorenie parciálnych algoritmov na riešenie najmä nedeterministických problémov, ako napríklad: rozpoznávanie reči, rozpoznávanie obrazu, triedenie vzoriek, riadenie robotov, riadenie a plánovanie napr. výrobných procesov a ďalšie.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Farkaš, I.: Konceptuálne východiská pre model stelesnenej mysle. <http://cogsci.fmph.uniba.sk/~farkas/Papers/farkas.chap08.pdf>.

<sup>37</sup> <http://cogsci.fmph.uniba.sk/~farkas/Papers/farkas.chap08.pdf>.

## Modelovanie myslenia na počítačoch, realnosť technickej realizácie

V poslednom desaťročí sa prehodnocujú mnohé problémy z nových pohľadov. Dnes je aktuálnou otázkou modelovanie myslenia na počítačoch, prípadne jeho technická realizácia, avšak pohľady vedcov sa rôznia. Napr. *Sarnovský* uvádza, že informačná stránka myslenia sa môže realizovať procesmi nefyziologickej povahy.<sup>38</sup> Podotýka však, že „o nič menšie authority, sa proti tomu ostro ohradujú. Podľa nich sú informačné procesy neoddeliteľné od fyziologických procesov v mozgu a nemožno ich realizovať na počítačoch. Vytvorenie mysliacich funkcií v plnom rozsahu pravdepodobne presahuje súčasné technické možnosti. Väčšia medzera je však v odhalení najmä tvorivých myšlienkových pochodov v mozgu a spôsobov ich formalizácie pomocou metód matematiky a kybernetiky“.<sup>39</sup> *Sarnovský* zároveň pripomenul slová *von Neumanna*,<sup>40</sup> ktorý sa vyjadril: „jazyk mozgu nie je jazykom matematiky“, čo vyžaduje vytvorenie takého formálneho aparátu, pomocou ktorého bude možné tieto procesy modelovať a opísať. Vytvorením technických možností sa ešte nevyčerpávajú všetky otázky a problémy spojené s vytvorením umelej inteligencie.“ Medzi úlohy umelej inteligencie patrí problematika postupnosti rozhodnutí v čase, aby sa dosiahli stanovené ciele. Ide teda o úlohu riadenia. Ukazuje sa, že medzi oblasťou riadenia a strojovým učením, ktoré je rozvíjané najmä v umelej inteligencii, je prienik, ktorý môže byť doménou nových smerov interdisciplinárneho výskumu.

## Nové riešenia v oblasti priemyselnej automatizácie, informatiky a robotiky

Podľa *Koestlera* každá identifikovateľná jednotka podniku, či inštitúcie sa skladá z ďalších jednotiek nižšieho rádu a tvorí jednotky vyššieho rádu, ktoré tvoria celok. Sila tejto myšlienky nie je v nej samotnej, ale v tom, že umožnila pomenovať niečo, čo sa už dlhšiu dobu praktizuje, a pre čo sa doteraz nepoužívali zodpovedajúce termíny. Ako je známe základom myslenia sú slová, ktoré používame, a tak aj solidným základom pre teóriu holonických systémov musí byť terminológia.<sup>41</sup>

## Holonické systémy s vnorenou inteligenciou

Moderné koncepty riadenia, výroby, výrobné procesy i výrobné systémy sa stávajú inteligentnými, sofistikovanými, integrovanými a komplexnými. Najnovší výskum v oblasti návrhu výrobkov, výrobných procesov i výrobných systémov je dnes podporovaný aplikáciou technológií a metód umelej inteligencie, evolučných metód, bionického inžinierstva a pod. Je dôležité vytvoriť koncept, ktorý by uľahčil zvládanie týchto činností vo výrobe a aby príslušný vysokokvalifikovaný pracovník mohol si napr. modifikovať sled jednotlivých operácií.

<sup>38</sup> Sarnovský, J.: Teória riadenia a umelá inteligencia. [http://www.atpjournal.sk/nazory/jan-sarnovsky/teoria-riadenia-a-umela-inteligencia.html?page\\_id=18287](http://www.atpjournal.sk/nazory/jan-sarnovsky/teoria-riadenia-a-umela-inteligencia.html?page_id=18287).

<sup>39</sup> Tamže.

<sup>40</sup> von Neumann, J.: Najvýznamnejšie sú jeho objavy ako priekopníka digitálnych počítačov a operačnej teórie kvantovej mechaniky. [http://cs.wikipedia.org/wiki/John\\_von\\_Neumann](http://cs.wikipedia.org/wiki/John_von_Neumann) (ná Von Neumannova algebra), tvorca teórie hier a konceptu bunkového automatu.

<sup>41</sup> Definícia Holona ako autonómne operujúceho regulátora, fyzicky spojeného s regulovaným systémom je každopádne užitočná, ale svojou rigoróznosťou sa odrezáva od svojej hlbšej podstaty, ktorá sa skrýva vo význame gréckych slov, z ktorých je slovo „Holon“, zložené. Holos = grécky celok. On = grécky časť, jednotlivec, presne „súčno“, – teda niečo, čo existuje. Ako je zrejme, slovo Holon je zložené z gréckych slov celok a časť. Tým sa možnosť uvažovania o holonických systémoch výrazne rozširujú a prehlbujú o úvahy napríklad o vzťahu celku a jeho častí. Grécke „on“, znamená hlavne súčno (všetko čo existuje, všetko čo má bytie) a jednotlivé Holony sú nielen časti celku, Holony sú samozrejme „súčna“, – teda svojbytné celky.

Hlavným poslaním vnoreného systému je ovládať správanie výrobku, v ktorom je aplikovaný. Získané informácie spracuje a následne realizuje adekvátny zásah do správania výrobku. Tieto zásahy sú realizované prostredníctvom akčných členov, ktoré podľa pokynov mikropočítača vykonávajú mechanickú prácu, t. j. transformáciu elektrickej energie na mechanickú, alebo iným spôsobom ovplyvňujú dianie vo výrobku a v jeho okolí. To všetko speje k jednému dôležitému cieľu, a to naplniť hlavne účelové funkcie výrobku. Všetky akčné členy transformujú energiu z jednej formy na inú. Mikropočítače sú signálové procesory, a teda veľkosť ich výstupného signálu na ovládanie akčných členov je limitovaná.<sup>42</sup>

Vnorený systém kooperujúci s množstvom snímačov a akčných členov sa stáva mocným nástrojom pre tvorbu aplikácií najrôznejšieho druhu. Výrobky s takýmito systémami takmer vždy disponujú aj funkciami, ktoré predtým nebolo možné realizovať. Takýmto spôsobom je možné vyvinúť zariadenia, ktoré získavajú aj určitú mieru inteligencií a sú oveľa atraktívnejšie pre zákazníkov.<sup>43</sup> Doteraz viacmenej „len“ intuitívne, respektíve filozoficky a nábožensky podložené vnímanie ľudskej celistvosti vo vzťahu k celému životu, planéte Zem a vesmíru, tak získava na práhu 21. storočia svoje zásadné a všeobecne zrozumiteľné vedecké zdôvodnenie.<sup>44</sup>

Fyzikálne ukotvenie mysle v mozgu /tele ide ruke v ruke s hľadaním neurálnych korelátov, ktoré sú predmetom exaktného experimentálneho výskumu. Subjektívnosť ľudskej mysle možno vnímať ako evolučné riešenie, zabezpečujúce efektívnu existenciu človeka v dynamickom prostredí. Toto riešenie možno bude a možno nebude v budúcnosti replikovateľné na inej fyzikálnej báze, pričom súčasná neuroveda napovedá, že skôr nie. Či to budeme vedieť rozhodnúť, ukáže (snáď) iba budúcnosť.

Možno predpokladať, že ideálny model myslenia má prinajmenšom nasledujúce vlastnosti:

- robustné správanie – postupná degradácia fungovanie v prípade šumu i často iných porúch systému,
- adaptívnosť – schopnosť umenia, prispôsobovania sa meniacim sa vonkajším podmienkam (prostredia),
- reprezentácia znalostí – model učenia),
- empirická prijateľnosť predikcií modelu – správanie modelu musí byť v zhode s prejavmi správania sa človeka,
- vysvetlenie recipročnej kauzality medzi myslou a mozgom/telom – pretože nás k tomu nabáda vlastná skúsenosť,) vysvetlenie subjektívnosti – do akej miery, a či vôbec, vie model vysvetliť.

### Modelovanie procesov:

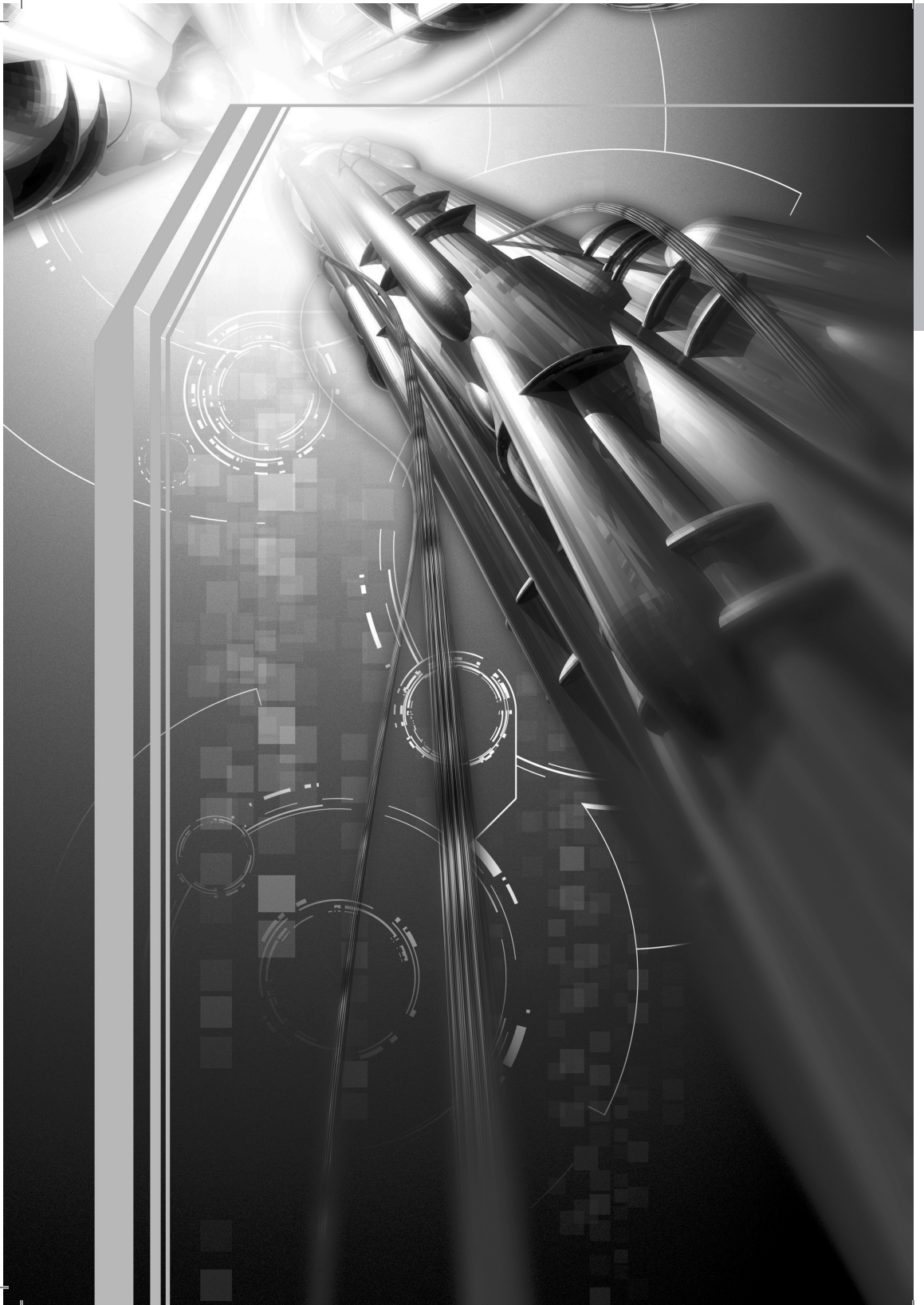
1. nižšej kognície: vnímanie, rozpoznávanie obrazcov, konanie, senzomotorická koordinácia a i.
2. vyššej kognície: usudzovanie, plánovanie, riešenie problémov a i.
3. mozog nie je len informačný systém, ale aj hormonálny, a teda aj emocionálny systém.
4. pri šírení informácie v mozgu sa elektrické šírenie aktivity pozdĺž axónu (neurónov) strieda s chemickou difúziou na synapsách (medzi neurónmi).
5. všetkých ostatných procesov, ktoré nevieme jednoznačne zaradiť, ako napr. používanie jazyka.
6. priestorová kognícia, imaginácia, pamäť a i.

<sup>42</sup> <http://www.atpjournals.sk/buxus/docs/53-55.pdf>.

<sup>43</sup> Vitko, A., – Jurišica, L., – Klúčik, M., – Murár, R., – Duchoň, F.: Embedding Intelligence Into a Mobile Robot. In: AT&P Journal Plus, č. 1: Mobilné robotické systémy 2008, s. 42 – 44.

<sup>44</sup> <http://www.atpjournals.sk/buxus/docs/53-55.pdf>.

Snaha navrhnúť takýto univerzálny model je asi iluzórna. Jednotlivé paradigmy – symbolová, konekcionistická a dynamická, ponúkajú odlišné odpovede na podstatu kognitívnych procesov u človeka. Konekcionistické modely sú zase kvôli svojej distribuovanosti spájané s javom, ktorý *Ramsey* nazval totálny kauzálny holizmus. Ten podľa kritikov nie je kompatibilný s predstavou o diskrétnych príčinných vzťahoch typických pre symbolové systémy. Keďže v neurónovej sieti sú reprezentácie konceptov distribuované, a teda každý neurón sa podieľa na reprezentácii viacerých konceptov, je ťažké identifikovať, aké kauzálne vplyvy majú jednotlivé spojenia v sieti. V tej súvislosti rastie aj perspektíva kolektívnych systémov so samoorganizáciou, ktorá má najbližšie k pochopeniu ontologickej podstaty mysle, ako nehmotnej entity ukotvenej vo fyzikálnej realite (mozgu / tele).





## Príloha 3

### Rozvoj podnikov vo svete organizačnej kybernetiky

„Zmeny zmien“ rúcajú naučené pravdy o riadení podnikov

- Vplyv okolitého prostredia zásadným spôsobom mení podmienky podnikania. Čoraz viac podnikov sa musí zaoberať kumuláciou zložitých problémov týkajúcich sa ich schopnosti adaptácie na zmenu. Je preto účelné zaoberať sa menej známymi metódami diagnostikovania situácie a novšími spôsobmi účinného napomáhania pri odstraňovaní slabých miest vo vnútri odvetví. Žiadne doteraz známe metodiky predpovedania či prognózovania nie sú dosť spoľahlivé na poznanie budúcnosti. Osobitné možnosti a predpoklad hlbšieho poznávania súvislosti ovplyvňujúcich budúcnosť možno očakávať od aplikácií prierezových vied, predovšetkým však od využitia metód organizačnej kybernetiky.

Súčasnosť determinuje budúcnosť. Potenciál podniku a jeho spôsobilosť prežiť a ďalej sa rozvíjať je zakódovaná v súčasnosti, v súčasnom stave podniku. Ak je to tak, potom ide o vec prenáramne dôležitú. Nepostačuje preto iba intuícia. Sú potrebné spoľahlivejšie metódy poznávania, ktoré sú v praxi už verifikované. Je zrejme, že dnes už nemožno predpovedať budúcnosť rovnakým spôsobom ako v minulosti, keď stačila jednoduchá extrapolácia či kumulácia hodnôt obalových kriviek a výsledok bol celkom prijateľný. Pripomína nám to dokonca aj téza *McLuhana* spred vyše dvoch desaťročí, že ide o niečo mimoriadne, o niečo veľké, že ide vlastne o „zmenu zmeny“. Sily, ktoré prinášajú zmenu, sú teraz také veľké, že nie je možné spoliehať sa na jednoduché štatistické metódy a lineárnu kontinuitu budúcnosti.<sup>45</sup>

To ale zároveň môže znamenať aj radikálne odmietavý postoj nielen k analýzám samotným, ale aj k spôsobu poznávania budúcnosti. V tomto okamihu ale môže zarezonovať dávno počutá veta, že to, čo sa budeme musieť naučiť, je naučiť sa odmietat pragmatickú minulosť, že naučené pravdy sa dnes už stávajú nepravdami a prijať predstavu, že musíme mať viac uhlov pohľadu. Jednou z možností takého nazerania je diagnostikácia podniku pomocou metód organizačnej kybernetiky.

<sup>45</sup> Špecifické nástroje tvoria tieto hlavné skupiny: 1. metódy (analýzy minulého vývoja a pomocou matematicko-štatistických postupov vývoj do budúcnosti), 2. expertné metódy (založené na vyhodnotení subjektívnych úsudkov skupiny expertov o budúcom stave, resp. vývoji.), 3. simulačné metódy (založené na princípe analógie skúmaného vývoja s inými objektmi, 4. prognóza typu scenárov – scenár je založený na alternatívnom hodnotení javov. Ďalej sú to inovačné grafy, koncepčné metodické nástroje, pragmatické metodické nástroje (Delfský dotazník, metóda „kontrolných kritérií“, a toto predstavuje integráciu kontrolných kritérií do uceleného systému na riadenie inovačných činností. <http://www.slcp.sk/index.php/sk/zpinovacie/znalostioi/288-metodic-nastr-nazavadz-inov.html>.

# Existenčná nevyhnutnosť poznania reálnej situácie podniku

## *Riziká späté so zachovaním existencie podniku*

Produkčná prax stále pociťuje nedostatok vhodných nástrojov, ktorými by bolo možné rýchlo, s dostatočnou presnosťou a nízkymi nákladmi merať kvalitatívnu úroveň riadenia podniku alebo jeho časti. Z hľadiska adaptability v dynamicky sa meniacom prostredí sa diagnóza nemôže zameriavať len na zisťovanie výsledkov výstupov podniku (objem výroby, produktivita, ap.), ale predovšetkým je nutné odkrývať intervenujúce premenné, vnútorné charakteristiky stavu podniku a problémové miesta.

## Fenomén rýchlosti ako podmienka prežitia

V súčasnom období ekonomickej tenzie ešte stále iba malá časť pozitívnych podnikových i odvetvových výsledkov pripadá na aktívne prispôsobovanie sa podnikov a odvetví na nové podmienky. Možnosti dané využívaním informačných a komunikačných technológií odkrývajú nový, stále výraznejší fenomén – fenomén rýchlosti. Ukázalo sa však, že na trhu nevyhrávajú mocnejší nad slabšími, ale predovšetkým rýchlejší nad pomalšími. Potreba rýchlosti sa na premenlivom trhu stáva existenčnou vlastnosťou, vlastnosťou prežitia. Vyplýva to z toho, že rýchlo sa meniace podnikateľské prostredie a premeny trhov vyvolávajú riziká a neustále prekvapenia, čo si vyžiada nielen procesno-operatívnu rýchlosť, ale aj rýchlosť tvarovo-štruktúrálnu. Preto adaptačná reagenčnosť je vlastne špecifickou odpoveďou spojenia procesne operatívnej rýchlosti a tvarovo-štruktúrálny rýchlosti. Sčasti sa to dá pripísať reštriktívnemu a nestabilnému národohospodárskemu prostrediu, ale svoj nemalý podiel na problémoch v podnikateľskej i decíznej sfére majú podniky alebo odvetvia samotné, a to svojou neschopnosťou konať proaktívne (nie iba reaktívne) a neschopnosťou prispôbiť sa novým, meniacim sa podmienkam. Manažment podniku alebo odvetvia musí poznať nielen skutočný stav, ale aj možný (často alternatívny) stav v riadenom systéme. Treba si zároveň uvedomiť, že podnikový systém musí riešiť nielen samoovládanie podniku ako celku, ale i potrebu samoorganizovania a samoriadenia svojich skladobných častí, t. j. vnútorných organizačných jednotiek až po najnižšiu úroveň – základné pracovné kolektívy.

## Rešpektovanie evolučnej logiky diachronie

Ak sa hlbšie zamyslíme nad jednotlivými tézami organizačnej kybernetiky v kontexte so súčasnou politicko-ekonomickou situáciou vo svete, pozorujeme závažné odchýlky od samotných evolučných princípov. Keďže jadrom skúmania podniku sú jeho formotvorné znaky, musí organizačná kybernetika vyvinúť ako metodologický základ skúmania osobitný typ systémovej analýzy, a to so zreteľom na špecifikum prebiehajúcich biotických a rovnako abiotických pohybov, ako aj so zreteľom na ich pôvod. Samozrejmosťou je rešpektovanie evolučnej logiky diachronie (časového vývinu a formovania vlastností) a kauzálnej logiky synchronie (príčinného vývinu a formovania vlastností). Práve z toho dôvodu sa v tejto situácii nemôžeme zaoberať zložitými nadčasovými teóriami. Najmä nie vo chvíli, keď „nám všetko padá na hlavu“. Aby sme mohli hovoriť o spoločenskom rozvoji a raste zabezpečenom superautomatizá-

ciou, či superrobotizáciou, celosvetovou integráciou riadenia počítačových systémov ap., musíme najprv zabrániť deštrukcii spoločenských hodnôt a masovo sa šíriacim psychologickým kolapsom. Je nevyhnutné sa koncentrovať na odolávanie ťažkým narušeniam spoločenskej stability a vôbec „prežiť“ a udržať spôsobilosť nového naštartovania potrebných aktivít v globálnom rámci. To zároveň znamená nachádzať a uplatniť také metodiky poznávania kritických miest a hľadania riešení, ktoré rešpektujú ekonómiu času a maximálne urýchľujú procesy, ktorých výstupom sú racionálne rozhodnutia a neodkladný výkon doslova pragmatických krokov.

## Organizačná diagnostikácia

### *Predmet organizačnej diagnostikácie*

Pri celkovej diagnostikácii podniku je nevyhnutné uplatniť kombináciu funkčného, materiálne transformačného a účelovostného prístupu. Pri skúmaní jeho funkčných častí treba mať na pamäti, že životaschopnosť celého systému nespočíva vo vlastnostiach jeho častí, ale skôr v druhu a spôsobe fungovania ich vzájomných väzieb, vrátane väzieb s vonkajším okolím.

Podniky majú rozličnú veľkosť, môžu byť malé, stredné a veľké podniky, čo samo osebe presahuje rámec úzkeho skúmania organizovania ľudí a sleduje i zákonitosti väzieb a prepojenia tak sociálnej, ako aj technickej, materiállovej, finančnej a informačnej štruktúry v celkovej zmiešanej a previazanej štruktúre systémov.<sup>46</sup>

V dôsledku širšieho metodického poňatia je potrebný interdisciplinárny prístup. Dominujúcou metódou je organizačná kybernetika, ako veda „interface“. Tá umožňuje odhaľovanie konfiguračných zákonitostí, a to v troch polohách: **1.** vyhľadávanie najúčinnějších vzorov na danej úrovni, t. j. zostavenie tzv. konfiguračného etalónu, **2.** zmeranie aktuálnej úrovne podniku a zistenie rozdielu medzi skutočnou a vzorovou organizačnou usporiadanosťou, **3.** vypracovanie adaptačných opatrení pre postupnú reorganizáciu aktuálneho stavu do vzorového a sústavného overovania účinnosti adaptačných opatrení v praxi.

Medzi ďalšie metódy možno zaradiť: **1.** metódu organizačnej systematiky, **2.** metódu typologicko-morfologickej analýzy a syntézy, **3.** metódu fuzzy metriky a **4.** metódu organizačného modelovania. Zároveň treba vidieť, že superzložitosť pohybových sústav viedla k rozbiehavému poznávaniu „per parres“ a toto čiastkové poznávanie zasa k rozmanitosti a čiastkovosti poznávacieho uhla. Podmienkou zbiehavého spájania výrokov rôznych vied do jedného konzistentného jazyka, ako je jazyk riadenia podniku, je sceľujúci princíp, tzv. informačného interface. Metodológia poznávania a ovplyvňovania organizačnej technológie všetkých spoločensko-účelových, a v tom najmä hospodárskych systémov, musí využívať také systémy, ktoré sú zhodné s vnútorným mechanizmom evolučného generovania samopohybu.

<sup>46</sup> Húska, A. M.: Samozdokonaľujúce organizácie. Bratislava, Alfa 1988, s. 254.

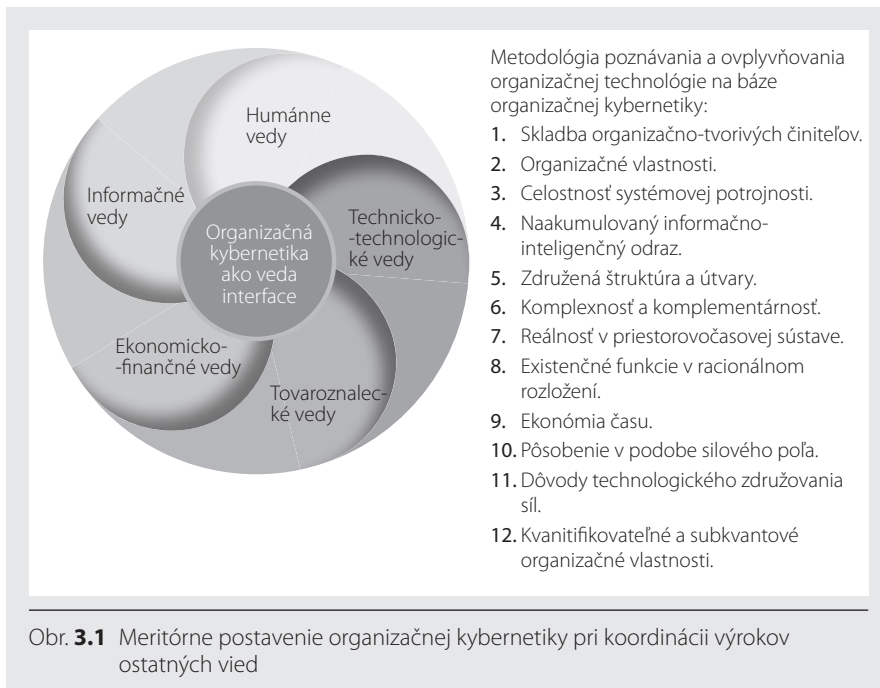
## Metodologické zásady na uplatnenie organizačnej diagnostiky v podniku

### Organizačnotvorná štruktúra a jej modifikácie v procese vývoja

Vyústenie uvedených súvislostí možno zhrnúť do podoby praxeologického návodu uľahčujúceho použitie vo forme metodologických zásad ako v tabuľke 3.1.

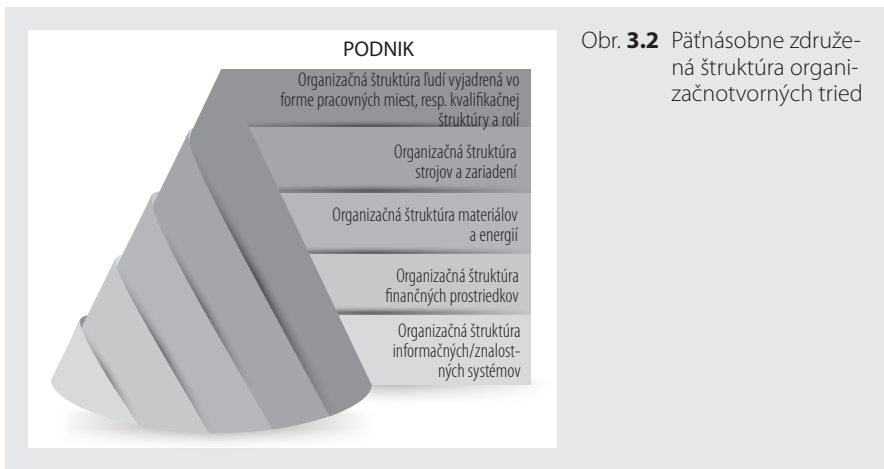
Ak podrobíme podnik vecnej identifikácii, tak dostaneme jeho obraz ako päťnásobnú organizačnotvornú štruktúru (obr. 3.2).

Uvedených päť organizačnotvorivých štruktúr (personálnej, technickej, materiálovej, finančnej a informačnej štruktúry) je predmetom piatich štruktúr parciálnych vied (pozri obr. 3.1). Pojmom informačný interface v podmienkach organizačnej kybernetiky rozumieme štandardné rozhranie zabezpečujúce súrodú zlučiteľnosť (konzistentnú kompatibilitu) spájajúcich výrokov.



Každý podnik či inštitúcia by mali na dosiahnutie svojich cieľov respektovať 12 uvedených metodologických zásad.	1. Skladajú sa z tried organizačnotvorných činiteľov (ľudia, stroje, financie atď.).	2. Majú združenú zmiešanú štruktúru zahrňujúcu energo-materiálne (hmotné) procesy a útvary a energo-informačné (inteligentné) procesy a útvary.
	3. Majú naakumulovaný informačno-inteligentný odraz premenných organizačných vlastností zložený z dedičného (fylogenetického) odrazu a originálneho krátkodobo osvojeného odrazu (ontogenetickej pamäti).	4. Obsahujú celosťnosť systémovej potrebnosti (suverenitu samopohybu, kompetenciu byť nadsystémom svojich skladobných častí, kompetenciu byť podsystémom vyššieho systému.
	5. Majú dôvod technologickej rezervovanosti, zálohovanosti.	6. Pôsobia vo svojom operačnom okolí a ich pôsobenie má charakter silového poľa.
	7. Súhrnnou hodnotou všetkých schopností je ekonómia času. V každom podniku a inštitúcii je čas konečným a existenčným kritériom fungovania.	8. Majú dôvod technologickej emergencie podporujúcej spontánnosť s využívaním lokálnej inteligencie systému.
	9. Obsahujú dôsledky troch vnútorných dôvodov technologickeho združovania síl do technologickej synergie.	10. Majú jednak kvantifikovateľné, jednak subkvantové (presne nevykonaliteľné) organizačné vlastnosti.
	11. Sú vtedy vzájomne komplexné a komplementárne, a teda účelovo únosné, keď sú súčasne a pospolu: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ psychosociálne žiaduce</li> <li>■ ekologicky akceptovateľné</li> <li>■ technicko-technologicky realizovateľné</li> <li>■ materiálovo-energeticky úsporné</li> <li>■ finančno-ekonomicky rentabilné</li> <li>■ informačno-inteligentne rastové</li> </ul>	12. Sú schopné dlhodobo prežívať vtedy, ak sú schopné udržať v dostatočnosti svoje štyri existenčné funkcie v racionálnom hierarchickom rozložení: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ produkovanie výstupov – produkovanie hodnôt pre okolie,</li> <li>■ reprodukovanie samého seba,</li> <li>■ obnovovanie energo-materiálových síl obrany,</li> <li>■ ochrana samého seba – schopnosť reálne odhodnotiť mieru ohrozenia,</li> <li>■ spravovanie a udržiavanie rovnovážnych proporcií rentability a efektívnosti v homomorfnom zrkadlení.</li> </ul>

Tab. 3.1 Uplatnenie metodologických zásad organizačnej diagnostiky

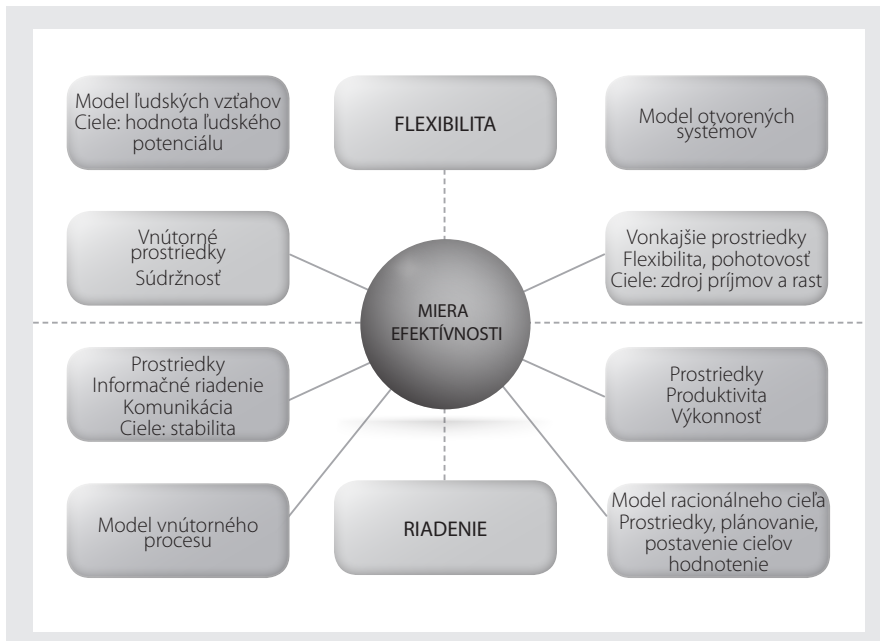


Obr. 3.2 Päťnásobne združená štruktúra organizačnotvorných tried

## Modely merania efektívnosti podniku

Quinn a Rohrbaugh<sup>47</sup> zistili, že jednotlivci využívajú efektívnosť podnikov založených na ôsmich kombináciách troch základných rozmerov – 1. vnútorné zameranie verzus vonkajšie zameranie (napr. individuálna satisfakcia verzus dosiahnutie organizačných cieľov), 2. záujem o flexibilitu verzus záujem o riadenie (napr. inovácia a adaptácia verzus záujem o prostriedky) (napr. výkonná produkcia výstupov verzus plánovanie a postavenie cieľa) (obr. 3.3).

Quinnov a Rohrbaughov<sup>48</sup> model poskytuje dobré zosumarizovanie hlavných modelov efektívnosti a dobre ilustruje, ako sa vhodnosť rôznych modelov efektívnosti mení v rôznych štádiách životných cyklov. Na základe charakteristík štyroch sumárnych štádií životných cyklov týchto štyroch modelov organizačnej efektívnosti sa ukazuje, ako podniky postupujú v závislosti od svojich životných cyklov. Pri tomto konštatovaní zároveň pozorujeme, že pojem efektívnosť je v organizačnej teórii kľúčový pojem, proti ktorému netreba namietat, avšak v modeloch životného cyklu nebol tento pojem dobre rozvinutý a neexistovali všeobecne dohodnuté kritéria, ktoré by definovali organizačnú efektívnosť, ani nebolo kritérium efektívnosti spojené so životným cyklom.



Obr. 3.3 Modely merania efektívnosti podniku

Kritériá modelu sú zhodné so štyrmi hlavnými modelmi organizačnej efektívnosti, použitými v minulosti.

<sup>47</sup> Quinn, R. E. – Rohrbaugh, J.: A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 1983, s. 63 – 377.

<sup>48</sup> Quinn, R. E. – Spreitzer, G. M.: The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1991, s. 115 – 142.

## Súvislosť medzi životným cyklom a efektívnosťou podniku

Súvislosť medzi životným cyklom a efektívnosťou podniku sa pokúsili nájsť *Quinn a Cameron*.<sup>49</sup> Ďalší autori, napríklad *Campbell*<sup>50</sup> a jeho kolektív urobili komparáciu štúdií týkajúcich sa organizačnej efektívnosti, ktorej výsledkom bol celkový zoznam indexov organizačnej efektívnosti. *Quinn a Rohrbaugh*<sup>51</sup> pri použití tohto zoznamu požiadali expertov, aby v organizačnej efektívnosti redukovali a zorganizovali kritéria, ktoré by boli na rovnakej úrovni analýzy a špecificky by súviseli s organizačným výkonom (obr. 3.4).

## Komparácia našich a svetových organizačných modelov a jej výsledky

Rozsiahlejšiu analýzu, vrátane zahraničných materiálov (29 organizačných modelov a 14 domácich prameňov, navrhnutých a čiastočne aplikovaných modelových riešení), robila *Muchová*. Organizačné vlastnosti boli vybrané z organizačných modelov a boli usporiadané do matice, kde sa navzájom porovnávali a zisťoval sa stupeň vzájomného prekrytia. Keďže počet organizačných vlastností začal rýchle rásť a priestorovo sa porovnávanie postupne už nedalo zvládnuť, hľadal sa nový spôsob utriedovania a hodnotenia. Analyzované organizačné modely boli rozklasifikované na 3 rozlišovacie úrovne – znak, podznak a podpodznak organizačného modelu.

Najnižšiu a nedeliteľnú úroveň, ktorá predstavovala 354 organizačných vlastností, bola roztriedená do modulárnej súradnej siete podľa priestorovo-časových príznakov:

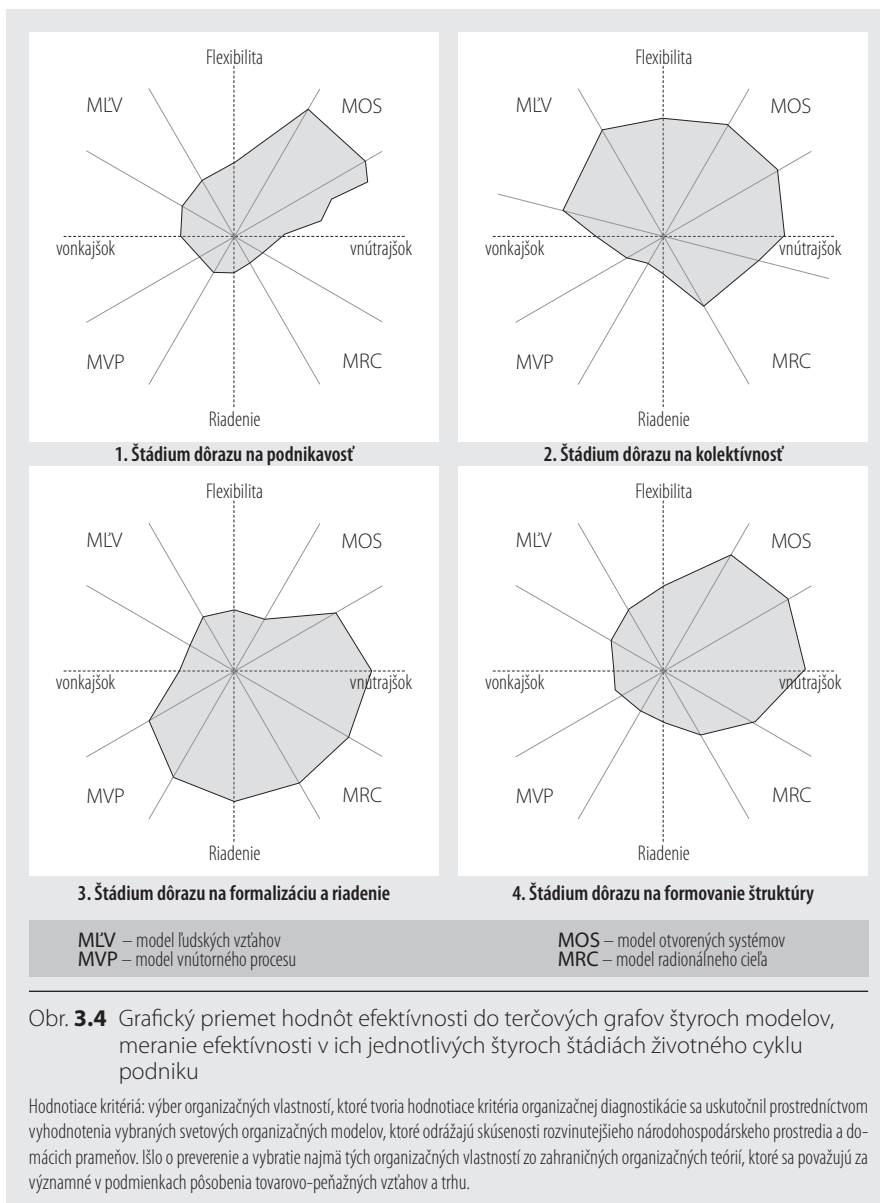
- štruktúrálna alokácia (obsahovala 102 organizačných vlastností),
- obsahovo-účelová špecifikácia (bola reprezentovaná 106 organizačnými vlastnosťami),
- rozsahová kvantifikácia (s 82 organizačnými vlastnosťami),
- časová trvácnosť (predstavovala 64 organizačných vlastností).

Maticovým porovnávaním organizačných vlastností sa hodnotila miera ich zhody cez tzv. mieru zlučiteľnosti. Každý porovnávaný organizačný vlastnosti bola priradená expertíznym odhadom hodnota z intervalu  $<0,1$  až  $1,0$ >. Z dôvodu sledovania len významnejších väzieb medzi hodnotenými organizačnými vlastnosťami boli pomocou selekčno-redukčného pravidla ponechané v sledovaní iba tie vlastnosti, ktoré majú vyššiu zlučiteľnosť (0,6 až 1,0). Súčasne každej organizačnej vlastnosti bola priradená „váha“, resp. určitý koeficient vyjadrujúci vzťah organizačnej vlastnosti k tomu-ktorému priestorovo-časovému príznaku. Aj tu boli vylúčené tie vlastnosti, ktoré dosahujú významnosť nižšiu než 0,6. Týmto koeficientom sa prenášobili riadkové súčty hodnôt organizačných vlastností, ktoré znamenali ich celkové bodové hodnoty. Tým organizačné vlastnosti vystúpili do reliéfu, z ktorého bolo jasne vidieť, ktoré vlastnosti sa pokladajú za významné a ktoré za menej významné, resp. nepodstatné. Podľa hodnôt získaných z maticového porovnávaní boli zoskupené charakteristické organizačné vlastnosti do zhlukov podľa príbuznosti a na základe týchto zhlukov a s použitím poznatkov systémovej analýzy a organizačnej kybernetiky bola vytvorená pojmová štrukturalizácia jednotlivých priestorovo-časových príznakov. Na túto štrukturalizáciu sa prenášali získané hodnoty zodpovedajúcich zhlukov.

<sup>49</sup> Quinn, R. E. – Spreitzer, G. M.: Spatial Model Of Effectiveness Criteria: Towards, 1983.

<sup>50</sup> Campbell, J. P.: The Biopsychosocial Formulation. Manual. <http://www.fishpond.com.au/Books/Biopsychosocial> – In Organizational Change and Development, 5, s. 115 – 142.

<sup>51</sup> Campbell, J. P. – Rohrbaugh, J.: The Biopsychosocial Formulation Manual, 2006.



Obr. 3.4 Grafický priemet hodnôt efektívnosti do terčových grafov štyroch modelov, meranie efektívnosti v ich jednotlivých štyroch štádiách životného cyklu podniku

Hodnotiace kritériá: výber organizačných vlastností, ktoré tvoria hodnotiace kritéria organizačnej diagnostikácie sa uskutočnil prostredníctvom vyhodnotenia vybraných svetových organizačných modelov, ktoré odrážajú skúsenosti rozvinutejšieho národohospodárskeho prostredia a domácich prameňov. Išlo o preverenie a vybratie najmä tých organizačných vlastností zo zahraničných organizačných teórií, ktoré sa považujú za významné v podmienkach pôsobenia tovarovo-peňažných vzťahov a trhu.



Každá vyhodnotená skupina organizačných vlastností príslušného priestorovo-časového príznaku bola zobrazená aj graficky. Grafy názorne ukazovali, ktoré organizačné vlastnosti vystupujú do popredia u nás a ktoré sú preferované vo svetových organizačných teóriách, a tiež naopak, ktorým je venovaná minimálna, resp. žiadna pozornosť.

Všetky podstatné organizačné vlastnosti (od hodnoty 0,6) predstavujú vlastne súbor kritérií, ktoré boli zakomponované v testovacích predspracovaných maketách a šablónach otázok a odpovedí.

## Expertízne testovanie a vyhodnocovanie

Uskutočňuje sa v interviewovom dialógu medzi externými konzultantmi a expertmi v tejto oblasti. Dialóg vedený formou interview prebieha podľa postupu, ktorý stanovuje šablóna makety testovania a vyhodnocovania. Metódy tohto druhu budú i v budúcnosti hľadaným nástrojom rýchlej diagnostikácie v praxi podnikov a súčasne prostriedkom na súčinnosť odborníkov teórie a praxe.

Prístup k uvedeným metódam vyvierať zo snahy o odstránenie monodisciplinárneho vnímania komplexných systémov, medzi ktoré nepochybne podniková alebo odvetvová organizácia patrí. Ak sa monodisciplinárny prístup aplikuje na problémy komplexného systému firmy, tak firemné opatrenia a riešenia problémov sú čiastkovými opatreniami bez poznania ich príčin. Preto bolo potrebné i do organizačnej diagnostikácie zaviesť interdisciplinárny prístup.

## Vyplnenie šablóny makety

Znamená zostavenie hodnotiaceho obrazu buď reálne existujúceho podnikového systému alebo ešte nerealizovaného návrhu budúceho firemného systému. Teda vyplnenie šablóny makety je v podstate parametrickým súmeraním abstraktného systému (šablóny makety) so skutočným alebo budúcim tvarom reálneho systému (vyplnením makety údajmi a zistením ich zlučiteľnosti). Metóda ROD teda tvorí zásobník testovacích a vyhodnocovacích šablón makiet. Tieto síce umožňujú separovaný individuálny výber testovanej oblasti, ale v rámci každej makety je zabezpečené komplexné spracovanie. ROD vytvára komplexnú sústavu vyšetrovania organizácie a diagnostikácie vnútroorganizačných slabostí a nedostatkov vo forme tzv. organizačného skríningu.

## Metóda rýchlej organizačnej diagnostikácie (ROD)

### Organizačnotvorná štruktúra a jej modifikácie v procese vývoja

Metóda rýchlej organizačnej diagnostikácie (ROD) umožňuje jednak čiastkové analýzy a jednak zistenie prínosu určitého čiastkového opatrenia k celkovému cieľovému organizačnému tvaru. No v každom prípade by postupová čiastkovosť nemala ignorovať potrebné zohľadnenie komplexnosti a celostnosti. Metóda ROD predpokladá, že reálne objekty testovania (reálne podnikové subjekty) sú i napriek svojej vysokej zložitosti hodnotiteľné, ak sa na posúdenie komplexného systému použijú komplexné metódy testovania a vyhodnocovania. Zachytenie reálnych organizačných vlastností je v podstate vyplnenie predpracovanej šablóny makiet konkrétnymi dátami o reálnych organizačných vlastnostiach hodnoteného podnikového systému. Pretože posúdenie a zaradenie jednotlivých vlastností by nemalo byť uskutočňované jediným pracovníkom, sú makety zostavované tak, aby čo najjasnejším spôsobom umožňovali súčinnosť konzultantov a zostavovateľov (podnikových expertov) v hodnotiacich tímoch.

### Predpoklady aplikácie metódy rýchlej organizačnej diagnostikácie

Podnik podľa *Húsku* chápeme ako jednotu energo-materiálneho a energo-informačného pohybu, pričom určujúcim je práve energo-informačný pohyb. Ten je vlastne inteligenčným obrazom, pamäťou celého pohybového systému. Podnik funguje úspešne, ak pamäť energo-materiálneho a energo-informačného pohybu účinkujú v vzájomnej zladenosti.

Vzhľadom na neustále prekvapenia a nečakané udalosti by metódy merania úrovne organizovanosti mali byť úsporné a rýchle. Nákladné analýzy, ktorých výsledky dostáva podnik s veľkým časovým oneskorením, sú vlastne nevyužiteľné, zbytočné.

Nové možnosti poskytujú metódy rýchlej diagnostikácie. Ich osobitosťou je zachytenie rozhodujúcich aspektov na spoločnom rozhraní humánnych, technických, ekonomických a informačných vied. Je predpoklad, že týmito metódami možno odhaľovať konfiguračné zákonitosti.

Metóda rýchlej organizačnej diagnostikácie sa opiera o nasledujúce predpoklady (tab. 3.2). Uvedené predpoklady použitia metódy rýchlej organizačnej diagnostikácie opíšeme podrobnejšie.

P1 – predmet diagnostikačného testovania	P2 – každá z diagnostikačne testovaných sfér sa chápe ako samostatný celok
P3 – diagnostikačné testovanie podniku sleduje: skutočnosť (SK) a budúci cieľ	P4 – každá testovaná organizačná vlastnosť, začlenená do rámca časovo-priestorových príznakov sa vnútorne člení do variety troch možných úrovni
P5 – súčet a priemer individuálnych zlučiteľností organizačných vlastností	P6 – súčet a priemer technologických zlučiteľností
P7 – každá testovaná oblasť ohodnotená mierou usporiadanosti (MU)	P8 – príčinná súvislosť medzi štruktúrou výrobného programu (ŠVP), štruktúrou procesnej organizácie (ŠPO) a štruktúrou útvarevej organizácie (ŠUO).
P9 – na odlišenie slabých od dostatočne vitálnych miest	P10 – odchýlky (+ –) medzi nameranými hodnotami miery usporiadanosti skutočného a budúceho stavu podniku

Tab. 3.2 Predpoklady použitia metódy rýchlej diagnostikácie

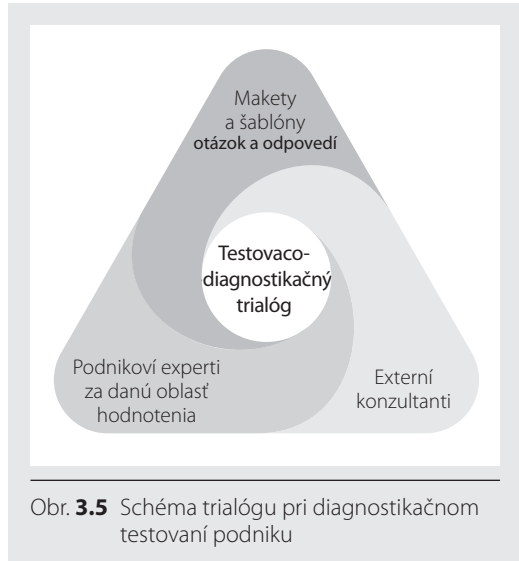
## Princípy metód rýchlej organizačnej diagnostikácie podnikov

### *Dosahované výsledky testovaco-diagnostickým trialógom*

Rýchla organizačná diagnostikácia (ROD) predstavuje diagnostikačnú metódu, pomocou ktorej je podnikový systém schopný rýchlo a dostatočne výpovedne zistiť príčinný stav organizačného usporiadania a jeho prínos k celkovej účinnosti a ekonomickej efektívnosti.

Koncepcia metódy tzv. rýchlej analýzy sa opiera o princíp trialógu, na jednej strane sú šablóny predspracovaných makiet otázok a odpovedí, na druhej strane podnikoví experti a na tretej strane externí výskumníci-konzultanti (obr. 3.5).

Vzory makiet otázok a odpovedí za jednotlivé testované oblasti sú zachytené v osobitnej dokumentácii danej vedeckej štúdie.



Obr. 3.5 Schéma trialógu pri diagnostikačnom testovaní podniku

### Bližšie ozrejmienie použitia metódy ROD

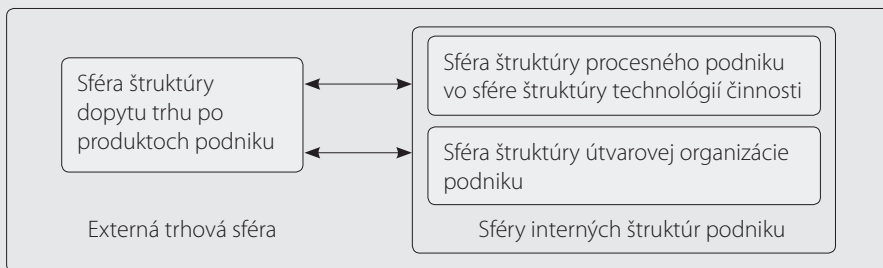
Metóda ROD je chápaná ako otvorený a teda doplniteľný systém. Po jej prevode na počítačom podporovaný expertný systém, môže byť viacstranne použiteľná.

Ako znázorňuje obr. 3.6, hodnotenie uvedených sfér testovania môže prebiehať oboma smermi, nakoľko zo štruktúry výrobného programu (zásobníka práce) sa dá odvodiť potrebná štruktúra procesnej organizácie (technológia realizovania výrobného programu) a aj potrebná štruktúra jej útvarového zabezpečenia. To platí i naopak: ak je daná štruktúra útvarov, tak je k nej i určitá primeraná štruktúra procesnej organizácie a jej zodpovedá určitá štruktúra zásobníka práce (výrobného programu).

Z tohto princípu vyplýva, že predmetom posudzovania je skutočnosť (napríklad stav za posledné dva roky) a/alebo budúcnosť (napríklad pravdepodobný očakávaný alebo žiaduci stav k roku 1995). Z porovnaní mier a hodnôt usporiadanosti sa dá usudzovať pravdepodobná vývojová odchýlka (kladná +, ak dochádza k progresívnemu vývoju a záporná –, ak dochádza k regresívnemu vývoju).

**P1 – predmet diagnostikačného testovania**

Sú dva stavy (skutočný stav a budúci stav) a tri vzájomne závislé sféry (sféra štruktúry výrobného programu – trhový dopyt po výrobnom programe, sféra štruktúry procesnej organizácie a sféra štruktúry útvarovej organizácie).

**P2 – každá z diagnostikačne testovaných sfér sa chápe ako samostatný celok diagnostikácie**

Zároveň sa podľa vnútornej delby práce člení do oblastí (jobov). Pre každú oblasť danej sféry je vopred pripravená (predspracovaná) vzorová maketa otázok a odpovedí (testovacia batéria). Predspracované makety a šablóny otázok a variantných odpovedí pre diagnostikačné testovanie za vybrané prierezové oblasti (joby).\*

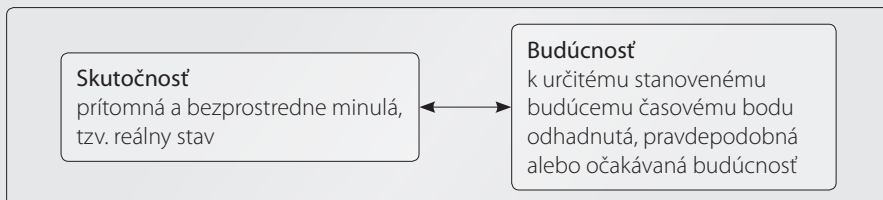
\* sú uložené v tezauri autora

Testovanie procesnej a útvarovej organizácie má nasledovné prierezové oblasti (joby):

- personálna práca,
- riadenie MTZ,
- materiálový obeh a skladovanie,
- riadenie komplexnej starostlivosti o základné fondy,
- údržba a opravy základných prostriedkov,
- hlavná a pridružená výroba,
- mechanizácia a doprava,
- technický rozvoj a vývoj,
- financovanie a oceňovanie,
- evidencia,
- vedenie podniku,
- zostavovanie výrobného programu (zákazka podniku)

**P3 – diagnostikačné testovanie podniku sleduje:**

skutočnosť (SK) a budúci cieľ (BC)



Obr. 3.6 Vzájomne závislé sféry testovania A

**P4 – každá testovaná organizačná vlastnosť, začlenená do rámca časovo-priestorových príznakov sa vnútorne člení do variety troch možných úrovní, a to:**

- podpriemerná úroveň organizačnej vlastnosti (pod úroveň slovenského štandardu)
- priemerná úroveň organizačnej vlastnosti (na špičke slovenskej úrovne a blížiac sa k európskemu štandardu)
- nadpriemerná úroveň (na úrovni svetového štandardu).

Uvedené tri hladiny majú typologicko-normatívny charakter a umožňujú rýchle ohodnotenie organizačných vlastností.

Príslušný podnikový expert za testovanú oblasť si zvolí jeden z uvedených charakterizačných výrokov testovanej organizačnej vlastnosti (výber adekvátnej úrovne pre hodnotenú vlastnosť) a v ďalšom kroku expertným odhadom priraduje organizačnej vlastnosti hodnotu z príslušného čiastkového intervalu.

Touto dvojstupňovou výberovou operáciou stotožňuje expert stav hodnotenej vlastnosti vo svojej firme s ponúkanou vlastnosťou v testovacej batérii a v ďalšom kroku cez svoj odborný odhad priraduje hodnotu z príslušného čiastkového intervalu, a teda hodnotenie prevádza na spoločného menovateľa.

Vybraná hodnota odráža individuálnu technologickú zlučiteľnosť (ITZ) testovanej vlastnosti s testovanou oblasťou (jobom), pričom ak vybraná hodnota sa blíži k 0, tak ide o klesajúcu zlučiteľnosť a ak sa blíži k 1, tak ide o rastúcu zlučiteľnosť.

K jednotlivým úrovňovým hladinám organizačných vlastností sú priradené čiastkové rozpätové intervaly z uzavretého intervalu (0,1) takto:

- pre podpriemernú úroveň sledovanej organizačnej vlastnosti sa priraduje čiastkové hodnotové rozpätie 0,1 až 0,3, resp. 0,4;
- pre priemernú úroveň organizačnej vlastnosti sa priraduje čiastkové hodnotové rozpätie 0,4 až 0,7;
- pre nadpriemernú úroveň organizačných vlastností priraduje sa čiastkové hodnotové rozpätie 0,8 až 1,0.

Na ilustráciu uvedeného princípu je uvedená varieta možností organizačnej vlastnosti „štýl práce“ zaradenej do obsahovo-účelovej charakteristiky (možnosti b13 – b33) pri testovaní procesnej organizácie „Riadenie MTZ“:

Ako hodnotíte

skutočné

obsahovo-pravdepodobne  
možné (žiaduce)

**Účelové (kvalitatívne) vlastnosti riadenia MTZ**

b13 – v činnosti RMTZ sa prevažne uplatňuje, resp. bude uplatňovať štýl práce, opierajúci sa o administratívne vynucujúci príkaz s dôrazom na dodržanie disciplíny relatívne dlhých dodacích lehôt,

b23 – v činnostiach RMTZ sa prevažne uplatňuje, resp. bude uplatňovať štýl práce opierajúci sa o kombináciu administratívne vynucujúcich príkazov (k tomu primeraných sankcií) a stimulujúcich ekonomických podnetov s krátkou lehotou dodávky (off line),

b33 – v činnostiach RMTZ sa prevažne uplatňuje, resp. bude uplatňovať podnikateľský štýl práce „just in time“ v podmienkach tzv. vnútropodnikového trhu, kde zásobovacie operácie sa chápu výhradne ako obchodno-podnikateľské operácie:

- vlastnosti b13 zodpovedá interval: 0,1 – 0,3
- vlastnosti b23 zodpovedá interval: 0,4 – 0,7
- vlastnosti b33 zodpovedá interval: 0,8 – 1,0

Uvedené rozpätie variety možností hodnotenia organizačnej vlastnosti sa využíva s v podnikateľskej praxi.

**P5 – súčet a priemer individuálnych zlučiteľností organizačných vlastností**

Poskytuje hodnotu technologickej zlučiteľnosti za každý zo sledovaných štyroch priestorovo-časových príznakov (TZ PČP), t. j. za štruktúrálno-aločasný, kvalitatívny, kvantitatívny a časový príznak.

Teda: 
$$\frac{ITZ\ 1 + ITZ\ 2 + ITZ}{n} = \text{TZPČP 1 až 4}$$

Čím sú vyššie rozdiely nameraných hodnôt medzi štyrmi priestorovo-časovými príznakmi, tým je väčšia rozkolísanosť úrovne a naopak.

**P6 – súčet a priemer technologických zlučiteľností**

Podľa priestorovo-časových príznakov (TZPČP) poskytuje mieru usporiadanosti (MU) za danú testovanú oblasť (job):

$$\frac{\text{TZPČP1} + \text{TZPČP2} + \text{TZPČP3} + \text{TZPČP4}}{n} = \text{MU}$$

**P7 – každá testovaná oblasť ohodnotená mierou usporiadanosti (MU)**

V súčte a v priemere za všetky testované oblasti a za všetky sféry podniku poskytuje mieru usporiadanosti podniku (MUF).

Zaradením MU za každú oblasť (job) po vzostupnej línii získaných hodnôt možno zostaviť rebríček poradia s tým, že čím je vyššia hodnota MU (čím sa viac blíži k 1,0) tým má vyššie umiestnenie v rebríčku a naopak.

**P8 – Príčinná súvislosť medzi štruktúrou výrobného programu (ŠVP), štruktúrou procesnej organizácie (ŠPO) a štruktúrou útvarovej organizácie (ŠUO):**

Situačne a vecne je výhodnejšie, keď miera usporiadanosti výrobného programu (t. j. miera zásoby práce) je vyššia ako miera usporiadanosti procesnej organizácie a útvarovej organizácie:

$$\text{MUŠVP} > (\text{MUŠPO} + \text{MUŠUO})$$

Ak, ale:

$$\text{MUŠVP} < (\text{MUŠPO} + \text{MUŠUO})$$

tak zásobník práce poskytuje menej možností, ako sú kapacitné možnosti procesnej a útvarovej organizácie.

Miera usporiadanosti štruktúry útvarovej organizácie (MUŠUO) má byť vždy vyššia ako miera usporiadanosti procesnej organizácie (MU ŠPO), totiž štruktúra útvarovej organizácie vytvára operačný priestor pre rozvoj štruktúry procesnej organizácie. Ak miera usporiadanosti štruktúry útvarovej organizácie je nižšia, alebo podstatne nižšia než miera usporiadanosti procesnej organizácie, tak vlastne zužuje, alebo škrtí štruktúru procesnej organizácie (poskytuje jej málo operačného priestoru). Toto platí pri nerovnostiach:

**MUŠPO > MUŠUO alebo MUŠPO >> MUŠUO**

Zároveň však tiež platí, že ak miera usporiadanosti štruktúry útvarovej organizácie podstatne preyšuje mieru usporiadanosti štruktúry procesnej organizácie, tak vlastne útvarová organizácia nadmerne predbieha vývoj a úroveň procesnej organizácie a nevytvára na procesnú organizáciu ani náročný tlak, ani stimulačný ťah. Toto platí pre podstatné nerovnosti:

**MUŠPO << MUŠUO**

Správny vzťah je teda vzťah jednoduchej nerovnosti:

**MUŠVP > MUŠPO**

pričom pod jednoduchou nerovnosťou treba rozumieť takú rozdielovú hodnotu kladnej odchýlky +, ktorá nepresahuje 0,2.

#### **P9 – na odlíšenie slabých od dostatočne vitálnych miest**

**Osobitne za každú sféru, oblasť a za podnik ako celok – sa zavádza tzv. prah únosnosti, ktorý vyjadruje minimálnu žiaducu hodnotu usporiadanosti.**

Ak nameraná hodnota klesne pod tento prah, tak signalizuje slabé miesto v organizácii. Prah únosnosti sa osobitne stanovuje pre skutočný a pre budúci stav a osobitne pre všetky tri sféry a v súhrne za firmu ako celok nasledovne:

- prah únosnosti vo sfére štruktúry procesnej organizácie pre skutočný stav sa určil intervalovo od 0,475 do 0,500 a pre budúci stav sa stanovil bodovo na 0,650,
- prah únosnosti vo sfére štruktúry útvarovej organizácie pre skutočný stav sa určil intervalovo od 0,500 do 0,525 a pre budúci stav sa stanovil bodovo 0,675,
- prah únosnosti vo sfére štruktúry výrobného programu (trhového dopytu), ako aj v celkovom súčte všetkých troch sfér za firmu ako celok, sa pre skutočný stav určil bodovo 0,662 (ako priemer z hodnôt stanovených osobitne pre procesnú a útvarovú organizáciu). Ak nameraná hodnota klesne pod vyššie uvedené prahy únosnosti, tak to signalizuje slabé miesto v usporiadaní organizácie.

V praxi sa spravidla urobí grafické znázornenie (tzv. histogram) priemetu mier usporiadanosti s vyznačením slabých miest, nedosahujúcich prah únosnosti.

Obr. 3.6 Vzájomne závislé sféry testovania B

## Organizačná diagnostikácia metódou ROD na úrovni odvetví

Použitelnosť metód organizačnej diagnostikácie možno prezentovať na rýchlej organizačnej diagnostikácii národných odvetví. Pretože ide o súhrnné hodnotenie, tak nerozlišujeme makroúroveň v rozdelení na procesnú a útvarovú organizáciu, ale hodnotíme odvetvový objekt ako celok. Základom diagnostikácie je sledovanie:

1. Štruktúrálnu-alokačných charakteristík objektu diagnostikácie (sektorová zaradenosť odvetvia, primárny sektor, sekundárny sektor, terciárny sektor, kvartálny sektor, percentuálny podiel vlastníckych foriem v odvetví, a štruktúrálna rozvinutosť odvetvia len s monokratickou).
2. Obsahovo-účelových (kvalitatívnych) charakteristík objektu diagnostikácie (vlastnícka participácia objektu diagnostikácie, podiel zahraničného kapitálu v odvetví, priemerná úroveň použitých technológií, kvalitatívna úroveň osadenstva v odvetví, percentuálny podiel automatizovanej, mechanizovanej a ručnej práce v odvetví).
3. Rozsahovej (kvantitatívnej) charakteristiky objektu diagnostikácie (priemerná veľkosť podnikových subjektov v odvetví, vybavenosť hmotným majetkom na jedného pracovníka, produktivita práce v odvetví počet podaných patentov a ďalšie).
4. Časovej charakteristiky diagnostikácie (priemerné trvanie reprodukcie strojových základných fondov odvetvia v rokoch potrebných na jeden cyklus obnovenia).

Na všetky uvedené charakteristiky odvetvia sa pripravujú predspracované makety otázok a šablóny odpovedí. Diagnostikačný tím sa rozdelí na externých konzultantov a na interných špecialistov. V šablónach sú uvedené intervaly hodnotenia odpovedí.

Zmene je podrobené všetko. Podniky, inštitúcie i živé organizmy, čo sa odrazí v budúcom vývoji. Osobitne treba upozorniť na rešpektovanie zákona symetrie, tzv. Curieho zákon. Ten neplatí iba vo vzťahu k „národnohospodárskemu prostrediu – podnikový systém“, ale analogicky aj vo vzájomnom vzťahu „podnikového systému a jeho mikroštruktúrálnej jednotky“ (základných pracovných kolektívov). Ak vrcholové vedenie (manažment) podniku nevytvorí dostatočne mobilizujúce motivačné prostredie pre svoje mikroštruktúralne jednotky a bude ľahostajné k signálom z nich vychádzajúcich, po určitom čase sa to spätne prejaví vo fungovaní, resp. nefungovaní systému ako celku.<sup>52</sup> Prejaví sa to vznikom tzv. trecích, problémových miest, ktorých dlhodobé neriešenie môže viesť až k nefunkčnosti podnikového systému ako celku. To bol aj dôvod na špecificky orientovaný experiment ako pokus o odozvu na uvedené skutočnosti. Išlo vlastne o hľadanie metodologickej odpovede na vyvinutie rýchlych analýz ako nástrojov rýchlej diagnostikácie stavu podniku, resp. odvetvia. Navyše rýchla analýza má nielen pomôcť vyhodnotiť existujúci stav, ale aj zamýšľaný (projektovaný) stav. To si vyžaduje, aby adaptačná reagenosť dostala aj proaktívnu podobu vyhodnotenia účinnosti zamýšľaných (projektovaných) zmien.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Zákon symetrie definoval Pierre Curie takto: „Symetria rodiaceho sa prostredia, ktorá dáva vznik, akoby sa nakladala na symetriu telesa, ktoré sa rodí v tejto sfére. V dôsledku toho vzniknutá forma telesa zachováva tie prvky svojej vlastnej symetrie, ktoré sa zhodujú s prvkami prostredia“. Podľa Šafranskij, I. L.? Simetrija v prírode. Moskva, Nauka 1968.

<sup>53</sup> Muchová, E.: Organizačná diagnostikácia ekonomických subjektov v národnom hospodárstve. Ekonomická univerzita v Bratislave, Národnohospodárska fakulta 1994. Osobitným prínosom Muchovej k metóde organizačnej diagnostikácie je model organizačnej diagnostikácie mikroštruktúrálnej jednotky a vyvinutie jeho testovacej softwarovej výbavy na osobný počítač kompatibilný s IBM PX XT, resp. AT. Muchová metódu rýchlej diagnostikácie rozvinula aj na makroštruktúralnú úroveň /národnohospodárske odvetvie/.



## Organizačná diagnostikácia malých podnikateľských systémov (MPS)

Organizačná diagnostikácia malých podnikateľských systémov alebo vnútropodnikových systémov podľa výsledkov výskumnej práce *Muchovej* umožňuje:<sup>54</sup>

- zisťovanie komplexnej miery organizačnej usporiadanosti na základe hodnotenia vekovej a kvalifikačnej štruktúry, organizačnej stability, primeranosti výberu vedúceho (tzv. ohniskového článku), organickej skladby a materiálovej štruktúry,
- skúmanie sociálno-organizačnej klímy v MPS, stanovenie hlavných problémových oblastí, analýz postojov, názorov jednotlivých pracovníkov na ich pracovné, sociálne a organizačné prostredie.

Keďže celý projekt diagnostikácie MPS je spracovaný na osobný počítač v dialógovom režime, umožňuje vedúcim pracovníkom komplexné poznanie, nakoľko má MPS vhodne usporiadanú organizáciu tak, aby harmonizovala s organizáciou podniku ako celkom a súčasne poskytuje hodnotenie organizácie cez subjektívny náhľad jednotlivých pracovníkov.

## Organizačná diagnostikácia odvetvia metódou ROD

Na predchádzajúce časti nadväzuje popis a možnosti využitia ROD na národohospodárskej úrovni spolu so simulovaným príkladom hodnotenia odvetvia ťažkého strojárstva, ktorý potvrdzuje uplatnenie tejto metódy aj na úrovni odvetvia.

Navrhnuté riešenia načrtávajú možné smery zdokonaľovania a rozšírenia metódy ROD aj na ďalšie sféry pôsobnosti (napríklad na diagnostikovanie servisných podnikov, bankových ústavov, poisťovní a pod.).

Na základe skúsenosti z overovania metódy na podnikoch stavebnej výroby možno skonštatovať, že hodnotiaci záverečný protokol sa pre vedenie podniku a jeho expertov stáva podkladom pre plán organizačného rozvoja podniku i tzv. podnikateľský plán podniku a pre celostnú stratégiu adaptovania podniku na nové podmienky trhu. Odborníci podniku sa veľmi často po záverečnom hodnotení zhodli v názore, že identifikované „slabé miesta“ naozaj vystihli dovtedy len tušené a niekde aj nedocenené štrukturálne ťažkosti.

1. **Metóda diagnostikácie MPS** sa v súčasnosti môže použiť len v skonsolidovaných podnikoch, ktoré sa usilujú zistiť skryté rezervy na zvýšenie efektívnosti a konkurencieschopnosti vnútri podniku a kde sa hľadajú cesty vytvárania stimulujúcej pracovnej klímy.
2. **Metóda ROD** je v súčasnosti použiteľná buď pre vlastný manažment alebo pre zakladateľa – vlastníka podniku, ako nástroj spoznania tzv. slabých a silných stránok v podniku. Navyše táto metóda je vhodná aj pre veriteľov (banky), ktoré si overujú platobnú schopnosť podniku, ale aj šance na prežitie podniku, a teda riziká nesplateľnosti úverov. Napokon metódu ROD je možné použiť i pre zvonka nasadený „crisis management“, ktorý sa má rozhodnúť jednak, aké sú slabé miesta podniku a aké sú možnosti na ich odstránenie a jednak či je podnik zachrániliteľný. Metóda ROD je vhodnou pomôckou pri konsolidovaní našich stredných a veľkých podnikov.

<sup>54</sup> Tamže.

## Organizačná diagnostikácia stredných a veľkých podnikov metódou ROD

Projekt rýchlej organizačnej diagnostikácie podnikov (ROD) je spracovaný do predspracovaných šablón a makiet otázok a variantne ponúknutých odpovedí. Umožňuje manažmentu, expertom i externým konzultantom rýchle ohodnotenie skutočnej ako i uvažovanej organizačnej usporiadanosti a identifikáciu tzv. slabých a silných miest v podniku.

Väčšina organizačných opatrení v praxi podnikov je totiž ťažko, resp. vôbec nie je bezprostredne kvantifikovateľná. Metóda ROD rieši tento problém použitím tzv. fuzzy metriky, ktorá umožňuje previesť kvantifikovateľné i nekvantifikovateľné, resp. ťažko kvantifikovateľné vlastnosti organizácie na „spoločného menovateľa“ a tak vytvoriť objektivizujúce vyhodnotenie úrovne organizačnej usporiadanosti.

### Verifikácia metódy ROD

Viacnásobné overenie metód rýchlej analýzy na úrovni podnikov a vnútropodnikových jednotiek (diagnostikácie MPS a ROD) poukazuje na perspektívnu možnosť prevodu metód organizačnej diagnostikácie do polohy expertných systémov s interaktívnou počítačovou podporou, resp. na firemnú i odvetvovú úroveň. To umožní ich využitie v podnikových, ale aj odvetvových systémoch na opakovanú a rýchlu súčinnosť odborníkov teórie a praxe pri riešení novodobých organizačných problémov podnikov.

Krízový stav našich podnikov, resp. odvetví a náročný stav turbulentného trhového prostredia sa formuje pred podnikateľskou i nadpodnikateľskou sférou ako štrukturálna výzva. Je reálny predpoklad, že predložené metódy rýchlej diagnostikácie sa zaradia k tým metódam, ktoré tvoria účinnú odzovú na naliehavú výzvu zefektívňovania podnikových procesov.

Metódy a techniky diagnostikovania boli opakovane overené v praxi na úrovni podnikov a vnútropodnikových jednotiek. Na tieto metódy a techniky nadväzuje idea rýchleho diagnostikovania odvetví.

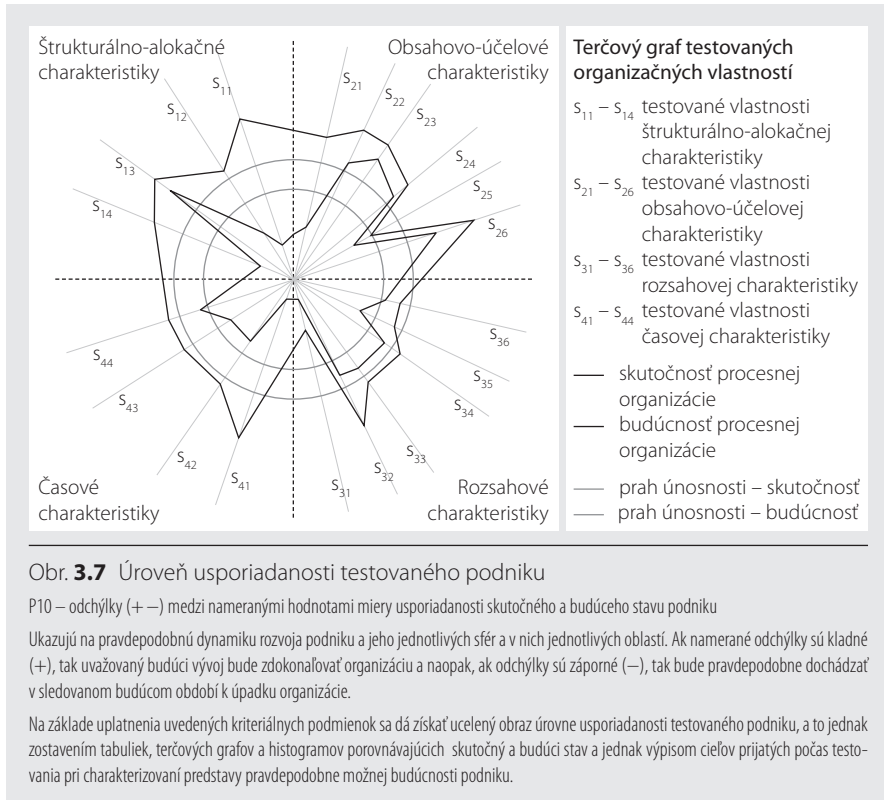
Táto metóda bola experimentálne overená a preukázala vhodnosť zvolenej koncepcie i funkčnosť expertného systému.

Postup pri diagnostikačnom testovaní mal túto podobu:

- najprv sa uskutočnila vstupná inštruktáž pre vedenie (manažment) podniku a vybraných expertov podniku,
- potom sa podľa spoločne odsúhlasených časových harmonogramov uskutočnilo testovanie všetkých troch sfér a v nich dohodnutých vybraných oblastí (testovanie uskutočňovali zmiešané diagnostikačné tímy, zložené z podnikových expertov, ako aj z externých výskumníkov – konzultantov),
- potom bol konzultantmi spracovaný záverečný protokol diagnostikačného testovania podniku, ktorý obsahoval hodnotenie skutočnosti i budúcnosti,
- napokon bolo uskutočnené záverečné odsúhlasenie diagnostikačného protokolu na spoločnom zasadnutí vedenia podniku, vybraných podnikových expertov a externých výskumníkov – konzultantov.

Vypracovaný protokol zahrňoval všetky 3 sféry a v nich jednak záznam o dosiahnutých hodnotách miery organizovanosti za každú oblasť a sféru a jednak prehľad cieľov, ktoré prijali firemní experti pri diagnostikovaní pravdepodobne žiaducej budúcnosti podniku. Okrem toho protokol obsahoval námety a pripomienky externých konzultantov ako odporúčania

pre vedenie firmy a prehľadné tabuľky a histogramy nameraných hodnôt za diagnostikované sféry a oblasti. V histogramoch a tzv. terčových grafoch sa na základe stanovených „prahov únosnosti“ identifikovali tzv. slabé miesta v organizačnej štruktúre podniku, a to osobitne slabé miesta v skutočnej štruktúre a pravdepodobné slabé miesta v budúcej štruktúre. Prahy únosnosti pomáhajú identifikovať tie testované sféry a oblasti, ktoré nedosahujú minimálne únosnú mieru organizovanosti (obr. 3.7).



Obr. 3.7 Úroveň usporiadosti testovaného podniku

P10 – odchýlky (+ –) medzi nameranými hodnotami miery usporiadosti skutočného a budúceho stavu podniku

Ukazujú na pravdepodobnú dynamiku rozvoja podniku a jeho jednotlivých sfér a v nich jednotlivých oblastí. Ak namerané odchýlky sú kladné (+), tak uvažovaný budúci vývoj bude zdokonaľovať organizáciu a naopak, ak odchýlky sú záporné (–), tak bude pravdepodobne dochádzať v sledovanom budúcom období k úpadku organizácie.

Na základe uplatnenia uvedených kritériálnych podmienok sa dá získať ucelený obraz úrovne usporiadosti testovaného podniku, a to jednak zostavením tabuliek, terčových grafov a histogramov porovnávajúcich skutočný a budúci stav a jednak výpisom cieľov prijatých počas testovania pri charakterizovaní predstavy pravdepodobne možnej budúcnosti podniku.

# Diagnostikácia podniku uplatnením metódy organizačného hologramu

## *Rámec pre diagnózu a riadenie efektívnej adaptácie podniku*

Osobitosť vlastností metódy organizačného hologramu spočíva v akceptácii premisy, že základné charakteristiky podniku a podporný manažment, sú prítomné v každej jeho časti. To znamená, že kdekoľvek v podniku sa jednotlivec pohybuje, vždy nájde rovnaké charakteristiky a procesy. Podnik vyžaduje minimum úsilia na riadenie, kontrolu a koordináciu jeho častí. Podnik uchováva efektívne informácie o sebe kvôli vrodenej jednote a celostnosti. Nepotrebuje centralizovanú kontrolu ani záznamy, pretože sú to jeho základné vlastnosti. Prejavujú sa stálosťou, zároveň sú evolučne adaptované na zmenu v okolí. Ďalej platí, že podnik je flexibilný pri adaptácii na zmenu, čo je zakotvené v spoločných princípoch a zachováva si svoje kľúčové charakteristiky. Podnik sa adaptuje na nové podmienky pomocou flexibilných reagencií na zmenu pri súčasnom uchovaní jeho základných charakteristík a procesov. Podstatnou charakteristikou je, že napriek tomu, že podnik určité časti stratí, aj tak dokáže udržať svoje základné charakteristiky, pretože každá jej časť obsahuje základné charakteristiky celku. Ak stratí niektorú z jej častí nezmení sa celok. Zároveň platí, že podnik je netolerantný k takému vedeniu, ktoré nie je schopné pracovať podľa stanovených princípov.

Metóda organizačného hologramu spočíva na súbore definícií a predpokladov, od ktorých sa odvodzuje súbor 35 tvrdení. Tieto poskytujú 20 všeobecných princípov, ktoré sú využité na určenie 12 holonomických procesov. Holonomické procesy umožňujú 6 hlavných požadovaných organizačných charakteristík.

Teória organizačného hologramu dospela k týmto záverom:

1. podnik je maximálne produktívny vtedy, ak má kombinovanú kongruenciu (zhodu, súlad, synergiu),
2. keď má kombinovanú kongruenciu, tak bude efektívne adaptabilnejšia,
3. 12 holonomických procesov vedie ku kombinovanej kongruencii, t. j. maximum produktivity a efektívnej adaptability.

Holonomické procesy reprezentujú prostriedky na vytvorenie „cieľa“ – hlavných a požadovaných organizačných vlastností. Holonomická kocka kombinuje oboje – ciele i prostriedky. Táto vlastnosť umožňuje jej využitie v diagnostikovaní podnikových procesov.

## Definovanie vlastností organizačného hologramu

Teória organizačného hologramu ktorú vyvinul *Kenneth D. Mackenzie*<sup>55</sup> poskytuje súhrnný a kompletný opis toho, ako diagnostikovať a riešiť problémy spojené s hľadaním efektívneho adaptovania podnikov alebo inštitúcií prechádzajúcich rýchlymi zmenami. Organizačný hologram sa najčastejšie definuje ako súbor vlastností holografického podniku podľa *Omara A. El-Saxu*.<sup>56</sup> Okrem uvedeného sa požadujú ešte dve dodatočné vlastnosti:

<sup>55</sup> Mackenzie, K. D.: *The Organizational Hologram: The Effective Management of Organizational Change*. Boston, Kluwer Academic Publishers 1991.

<sup>56</sup> Pôvodný význam pojmu hologram pochádza z technických vied. Hologram je vytvorený vtedy, ak je zobrazený predmet osvetlený monochromatickým koherentným svetlom. Lúče odrazené od predmetu dopadajú na fotografickú dosku spoločne s iným, nemodulovaným zväzkom lúčov rovnakej vlnovej dĺžky. Obe vlnenia spolu interferujú a vzniká zložitý interferenčný obrazec, ktorý je zaznamenaný na fotografickú dosku. Inter-

1. **Podnik je schopný adaptovať sa na zmenu.** Nie je to iba reakcia na zmenu, znamená to aj efektívnu adaptáciu.
2. **Podnik je maximálne produktívny.** To znamená, že pri určenom strategickom smere neexistuje lepší spôsob na premenu vstupov na výstupy za podmienky rýchlej zmeny.

Podnik je veľmi citlivý na silné vedenie, ktoré je založené na jeho princípoch. Silné vedenie zosobňuje základné charakteristiky a podnik prejavuje silnú afinitu k jednotlivcom aj v krízových situáciách.

---

ferenčný obrazec vyzerá ako ohybová mriežka, ktorá nezodpovedá pôvodnému objektu. Avšak, použitím koherentných lúčov svetla, pozorovateľ vidí trojrozmerný obraz pôvodného predmetu. Jednou z fascinujúcich vlastností hologramu je jeho deliteľnosť. Holografický obraz môže byť rekonštruovaný z hocikakej jeho časti. Holografické uloženie spočíva v tom, že v každej časti systému je uložený záznam o celom systéme, čiže už v zárodočnej organizácii je vždy obsiahnutý obraz o budúcom vývoji.

# Diagnostikácia organizačných problémov prostredníctvom tzv. holonickej kocky

## *Konečným kritériom je ekonomika času*

Rozhodujúcimi v zápase o prežitie sa stávajú nielen potenciály podniku, ale aj ich procesné a útvary usporiadanie. Stále viac sa roztvárajú nožnice medzi rýchlosťou zmien v operačnom okolí podnikov a rýchlosťou reagenčnej odozvy podniku. Zaošťovanie reagenčnej schopnosti má kumulatívny charakter a od chvíle, keď dosiahne kritickú masu zaošťovania, tak podnik stráca schopnosť adaptovať sa na meniace sa podmienky na trhu a zaniká. Je teda mimoriadne potrebné nájsť rýchle výpovednú a účinnú formu analýzy, ktorá bez veľkých časových strát a s minimálnymi nákladmi je v stave diagnostikovať situáciu podniku, resp. odvetvia.

Analýza usporiadania podnikov praxi preukázala možnosť zvyšovania efektívnosti a vyčerpania vnútorných rezerv i bez veľkých dodatočných investícií, a to zdokonalením usporiadania vnútra podniku, podniku ako celku a odvetvia ako celku.

Potrebné je však poznanie a ohodnotenie existujúceho stavu a uplatňovanie nových metód v organizácii a riadení podnikov. Treba pritom vychádzať z logiky samohybného formovania ako spôsobu autonómneho prispôsobovania sa trhovým podmienkam. Takýto prístup sa javí vhodným na riešenie problematiky diagnostikácie a organizácie malých, stredných i veľkých podnikov a odvetví.<sup>57</sup>

## Pilier teórie organizačného hologramu

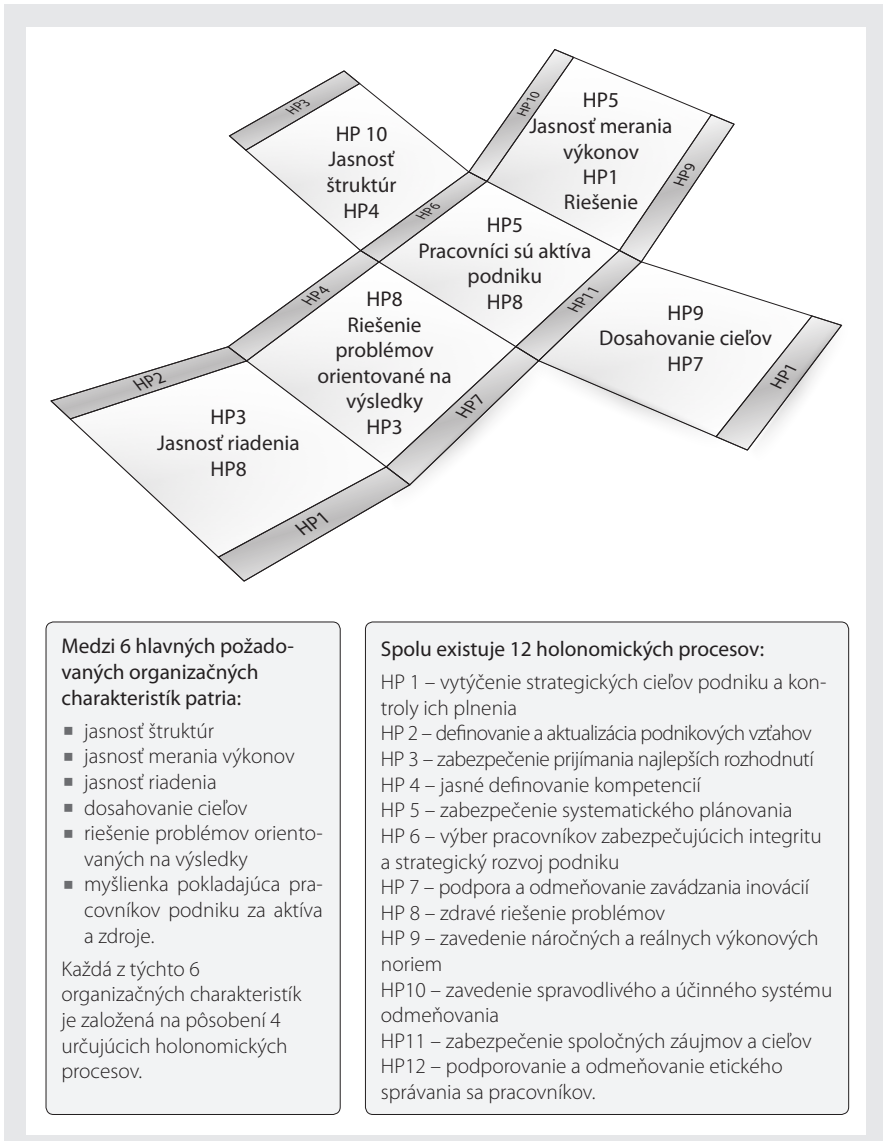
Vrchol analytického systému zahrňuje tzv. holonomickú kocku (obr. 3.8). Pilierom teórie organizačného hologramu je pojem kombinovanej kongruencie (combined congruency) a jej meranie. Kombinovaná kongruencia (zhoda) pozostáva zo 14 organizačných úrovní kongruentných (vzájomne sa podmieňujúcich) podmienok. Každá kombinovaná kongruencia skúša zhodu, zlučiteľnosť alebo harmóniu medzi prvkami. Kombinovaná kongruencia nastáva vtedy, ak sú všetky prvky kompatibilné a organizácia ako celok harmonizuje sama so sebou, svojím okolím a ľuďmi v nej.

## Hlavné vzťahy, charakteristiky a procesy

Holonomická kocka sumarizuje hlavné vzťahy medzi 12 holonomickými procesmi a 6 hlavnými požadovanými organizačnými charakteristikami. Ukazuje priamo, ako rôzne holonomické procesy spoluvytvárajú a vyvolávajú hlavné organizačné charakteristiky. Táto črta dovoľuje používateľovi myslieť oveľa komplexnejšie o svojich organizačných problémoch, pretože pre každý „cieľ“ existujú 4 holonomické procesy ako priamy „prostriedok“ na jeho dosiahnutie.

Na využitie holonomickej kocky pri diagnostike existuje jednoduchý postup. Užívateľ si vyberie jednu plochu holonomickej kocky a zisťuje, či podnik má alebo nemá danú charakteristiku (vlastnosť), fungujúcu dostatočne alebo maximálne. Ak používateľ diagnostikuje stav, signalizujúci neprítomnosť požadovanej charakteristiky, potom minimálne jeden zo štyroch

<sup>57</sup> Spracované podľa zásadných téz A. M. Húsku, zakladateľa organizačnej kybernetiky. Zásadné tézy boli prebrané a upravené z graduačného rukopisu Evy Muchovej a výsledkov práce v rámci výskumného tímu organizačného modelovania.



Obr. 3.8 Holonomická kocka

Každý z 12 holonomických procesov je procesom pre adaptáciu podniku na zmenu. Medzi 6 hlavnými organizačnými charakteristikami a 12 holonomickými procesmi pôsobí kauzálny vzťah: ak holonomické procesy fungujú dobre, potom 6 hlavných organizačných charakteristik je ich produktom.

holonomických procesov nefunguje (extrémny prípad nastáva, ak všetky 4 holonomické procesy nefungujú). Nepretržitými rotáciami sa preskúma celá holonomická kocka, ktorá je príkladom zvláštnej „slučky“. Analýza sa môže začať v hociktorom jej bode a postupným otáčaním sa dospeje k jej ľubovoľnému bodu a späťne k východisku.

## **Analýza podniku holonomickou kockou**

Výhodou analýzy holonomickou kockou je, že umožňuje systematickú a obsiahlu iniciatívnu diagnózu organizačných problémov. Proces kladenia si otázok a rotácia holonomickej kocky podľa odpovedí poskytuje sériu „ciele – prostriedky, ciele – prostriedky atď.“, ktorých analýza prináša nové pochopenie príčin a účinkov. Holonomická kocka sa tak stáva účinným prostriedkom na tvorivú diagnostikáciu organizačných problémov. Okrem toho, nakoľko je každý holonomický proces definovaný a odvodený z princípov, každému užívateľovi je umožnené hlbšie skúmať pravdepodobné príčiny nefungovania holonomických procesov.

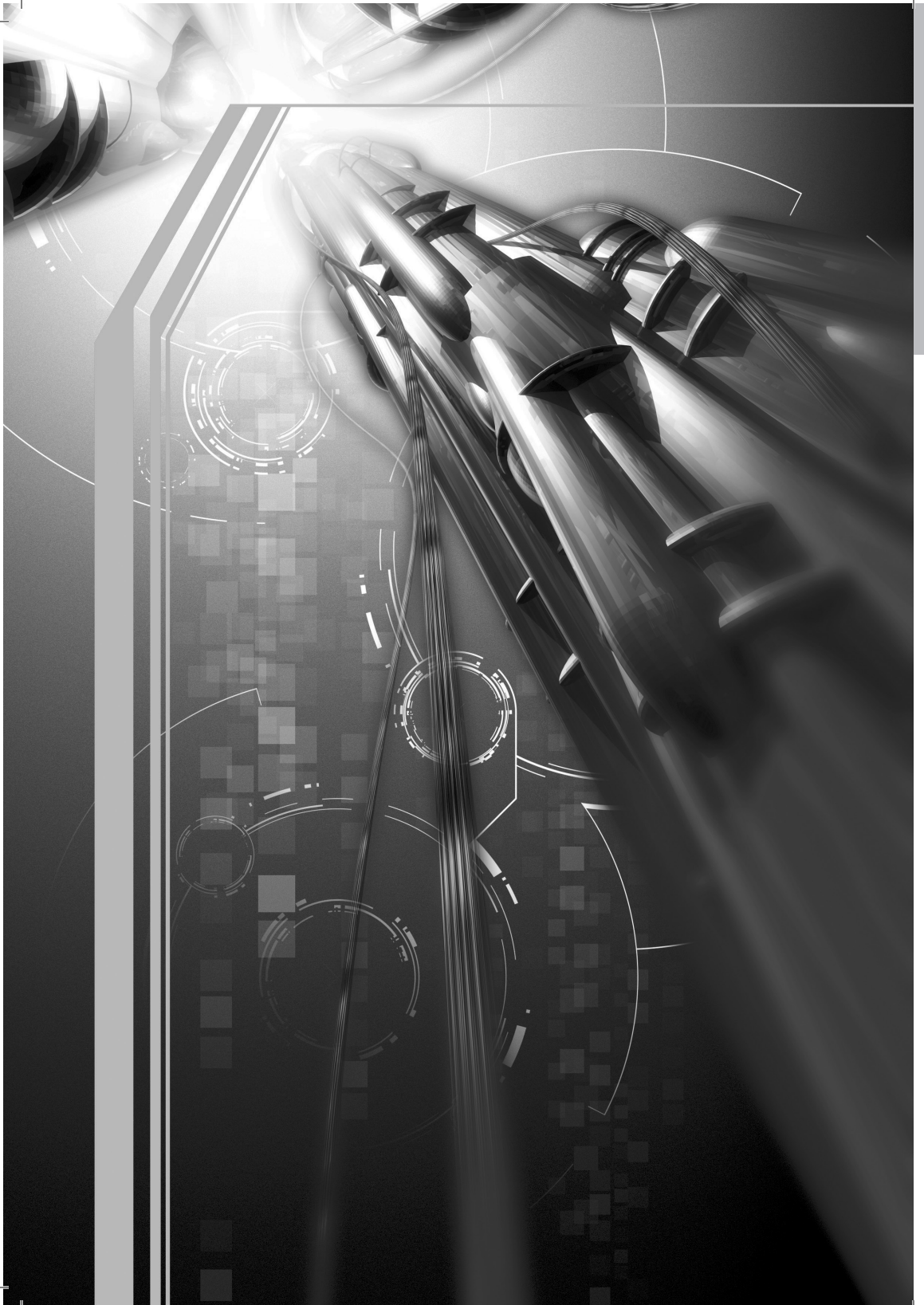
## **Schéma postupu pri využití holonomickej kocky**

Analytik zaznamenáva, ktoré zo šiestich hlavných požadovaných organizačných vlastností nie sú charakteristikami hodnoteného podniku. Mal by tiež zaznamenať, ktoré z 12 holonomických procesov nefungujú zhodne v celom podniku. Je vhodné, ak viacero osôb vykonáva túto analýzu a zaznamenáva svoje zistenia. Porovnaním nezávislých analýz by sa mali odkryť body súhlasu a nesúhlasu. Akýkoľvek nesúlad by mal byť odstránený spoločným opakovaním analýzy, až kým nenastane konsenzus. Proces diagnostikácie by mali vykonať všetci členovia manažérskeho tímu. Analytický postup pri využití holonomickej kocky pomáha odstráneniu stereotypov myslenia, umožňuje užívateľovi porozumieť problémom v jeho organizácii. Následne generuje tvorivé a využiteľné riešenia doposiaľ zdanlivo nezládnuteľných organizačných problémov.

Po dosiahnutí dohody o žiaducich organizačných charakteristikách a holonomických procesoch a o chýbajúcich princípoch treba pristúpiť k hľadaniu východísk a náprav zisteného stavu. Holonomická kocka je užitočná ako diagnostický nástroj a ako sprievodca systematickej úvodnej analýzy špecifických organizačných problémov.







# Príloha 4

## Inštitucionalizácia a formalizácia riadiacich štruktúr

*Etablovanie účelovo budovaného systému so zameraním na personálne riadenie produkčných podnikov*

- *Spoločenské zmeny i dôsledky zmien na človeka sa zrýchľujú, majú turbulentný charakter. Všetko sa mení a mení sa i človek. Ako vyplýva aj z predošlých kapitol, a samozrejme i predošlých zväzkov tejto pentalógie, ide o zmeny, ktoré zásadným spôsobom vstupujú do života každého podniku, inštitúcie a človeka. Človek je zároveň ten subjekt, ktorý zmeny aj iniciuje, presadzuje ich napríklad vo výrobnom podniku a zapája sa do produkčných činností. V každom podniku nie stroje, nie budovy, ale človek je dôležitý. Človek vytvára nové hodnoty a prichádza s nápadmi, ktoré vlastne zlepšujú podmienky práce i samotný podnikový rozvoj.*

Útvar personálneho riadenia má definované úlohy, ktoré sledujú hlavne záujmy podniku a akceptujú aj oprávnené záujmy zamestnanca.<sup>58</sup> Pretrvávajú prístupov k personálnemu riadeniu podľa modelov minulého obdobia je pochopiteľné, ale neznesie toleranciu. Pokusy o hľadanie východísk sú akcelerované skracovaním životného cyklu nielen produktov, ale podnikov samých. Preto sa stávajú samozrejmosťou vždy nové formulácie vo väzbe na podnikovú stratégiu a politiku riadenia. Rastie potreba kooperácie útvaru personálneho riadenia s ostatnými organizačnými zložkami podniku.

Konkurenčný potenciál podniku je v rozhodujúcej miere závislý od kvality zamestnancov. Sú to predovšetkým ich schopnosti, postoje a vlastnosti. Schopnosti sa prejavujú v celkovom potenciáli človeka a sú predpokladom na jeho ďalší rozvoj a uplatnenie v prospech podniku. Celkovú mieru snahy, ochoty a lojality vyjadrujú postoje človeka. Je možné ich meniť a rozvíjať. Vlastnosti človeka predstavujú celý súbor tých ľudských vlastností, ktoré sú v zhode so záujmami podniku a nie je potrebné ich meniť. Je to základ na určenie stratégie a podpory jednotlivca v rámci riadenia a zvyšovania jeho pracovného výkonu. Útvar personálneho riadenia by mal kooperovať pri formulovaní strategických zámerov podniku z hľadiska ich vplyvu na oblasť práce a ľudského činiteľa.

<sup>58</sup> Vedecký prístup k riadeniu práce prvýkrát uplatnil Frederick Winslow Taylor. Presadzoval špecializáciu práce a ekonomické motívy výkonu. Zavedenie hromadnej výroby vyžadovalo od zamestnancov iba presne a kvalitne vykonávať jednotlivé pracovné úkony, s ľuďmi sa zaobchádzalo ako so strojmi. V súvislosti s personálnou prácou sa v tomto období hovorí o personálnej administratíve ako o službe, ktorej úlohou bolo vykonávať predovšetkým administratívne procedúry spojené so zamestnávaním ľudí.

## Ekonomizácia človeka a jeho úloha v pracovnom procese

### *Účasť človeka na tvorbe hodnôt v novom spoločensko-ekonomickom prostredí*

Človek je tvorcom životného a pracovného prostredia podnikových a súvisiacich produkčných systémov. Multidimenzionálnosť podnikateľskej činnosti a poslanie človeka premietnuté do účelovo usporiadaných systémov je obsiahnutá vo formovaní základných väzieb podnikového systému. Väzby majú mnohorakú podobu. Tvoria sa medzi ľuďmi navzájom, ďalej medzi ľuďmi a strojmi, ale aj medzi ľuďmi a podnikom. Tieto väzby a ich naladenie dávajú predpoklady pozitívneho pracovného prostredia. Nielen efektivita a produktivita sú pojmy dnešných moderných podnikových systémov, ale sú to aj pojmy týkajúce sa samotnej podstaty ľudskej práce, napríklad: tímová práca, znalosti a ich riadenie, podniková kultúra, vzdelávanie, participácia zamestnancov, spolupodnikanie a celý rad ďalších.

Zabezpečuje existenciu a fungovanie personálnych činností, metodicky ich riadi, organizuje a koordinuje a sústavne dbá na zlepšovanie ich realizácie.

Najčastejšie diskusie sa vedú o veľkosti personálneho útvaru. Jednoznačné kritériá na stanovenie optimálneho počtu personalistov na počet zamestnancov podniku neexistujú. Ide skôr o isté odporúčania odborníkov na základe ich doterajších skúseností. V podnikoch s približným počtom 100 zamestnancov rozhodnutia v oblasti personálneho riadenia spravidla prijíma vlastník alebo vrcholový manažér alebo niektorý z odborných zamestnancov podniku a zároveň okrem svojej ďalšej administratívnej alebo manažérskej funkcie robí aj personálnu administratívu.

Je pochopiteľné, že zmena relevantného okolia podniku zákonite vedie k zmenám aj vo vnútri podniku. Nová situácia si vyžaduje potrebu formulovať nové podnikateľské modely, tímové a vodcovské leadership modely a aj modely personálnych útvarov. Ako tvrdia niektorí odborníci, rola útvarov personálneho riadenia sa čím ďalej tým viac posúva do role strategického partnera pre podnikanie. Obsah práce, ktorú útvár personálneho riadenia vykonáva, sa zákonite musí meniť. Už nepostačí iba predpísaný administratívny výkon na ktorý je naviazaná dennodenná, operatívna. Naopak, vyžaduje sa správanie, ktoré je iniciatívne a reflektuje budúcnosť. Útvár personálneho riadenia by mal podporovať žiaduce zmeny v podniku vytvorením stratégie, ktorá bude zameraná na to, aby sa podnik učil rýchlejšie ako prostredie okolo neho. Je to rezolútna požiadavka s predsavzatím zvýšiť schopnosť podniku prispôbiť sa zmenám a adaptovať sa na nové podnikateľské prostredie a spôsoby kooperácie ale i obranného postupu, ak je z vonkajšieho okolia nežiaduci nátlak. Oproti súčasným organizačným štruktúram s ohraničenými kompetenciami sa žiada vytvoriť podmienky na systematickú činnosť utvárajúcu novú podnikovú architektúru a modifikovaný obsah práce. Je potrebné oveľa viac zamerať sa na spoločnú víziu, hodnoty a porozumenie. To vyžaduje sústredenie sa na správanie, pretože práve ono je tým, čo prináša hodnoty do života. Bez jasných prejavov správania v každodennom živote sú hodnoty len prázdne slová.<sup>59</sup>

Podnik vo všeobecnosti reflektuje externé faktory a meniace sa podmienky jeho zmysluplnej existencie. Zapája sa do spoločensko-ekonomických procesov predovšetkým prostred-

<sup>59</sup> Šebestová, L.: Managing Partner. Časopis ZISK, február 2012.

níctvom ľudí v podniku, ktorí vykonávajú konkrétnu prácu na svojom pracovisku. Avšak dôsledky globálneho politicko-ekonomického vývoja na podniky prinášajú celý rad kardinálnych problémov. Na jednej strane historicky najvyššia nezamestnanosť, na strane druhej absencia pripravených profesionálov. Vznikla znepokojujúca priepasť medzi potrebami podniku a situáciou na pracovnom trhu.

Nie je to však nič nečakané. Existenčná kauza dostačujúco vysvetľuje, aký je vzťah medzi rastom produktivity a vývojom nezamestnanosti. Avšak namiesto konkrétnych riešení a zásadných zmien vtahovaných nielen k danej situácii, ale vôbec k triezvemu nazeraniu na vývoj vo svete a pochopenie neyhntnosti, že nie iba zisk ale iné „človečenské“ parametre sa musia stať nosnými v ďalšom vývoji ľudskej spoločnosti, podnikov a spôsobu podnikania.

Realitu, tvrdosť vplyvu krízy na ľudí nemožno suplovať ekvilibristicky obohacovaným ekonomickým slovníkom so spíškou nesystémových zložitostí ekonomizujúcich všetko okolo nás, vrátane človeka, jedinca, ktorému v každodennom zápase o vlastnú existenciu nepomôže už žiadny „súbor múdrostí“. Zložitý, až nezrozumiteľný jazyk „ekonomických expertov“, iba spôsobuje ďalšie nedorozumenia a rozdielne chápanie daného stavu vecí. Nenahovárajme si, že nejaké stimuly pre zahraničných strategických partnerov sa stanú záchranou ekonomiky príslušnej krajiny! Tézy o kvantitatívnom uvoľňovaní, záchranných valoch alebo a ďalších umelých politicko-ekonomických konštrukciách ekonomizujúcich svet v symbolických peniazoch nekrytých skutočnou hodnotou prispievajúcou k skvalitneniu života ľudí nikomu nepomôžu. Zároveň však zväzujú ľudí do úlohy dlžníkov donútených v podobe neustále zvyšovaných daní splácať štátne dlhy, ktoré spravovatelia štátov pripravili aj pre ďalšie generácie.

Komunikačná agresia, dominujúca frekvencia katastrof a prezentácia myšlienkového pustošenia v podobe nanucovania totálnej zmeny spoločenskej axiológie a jej substitúcie pochybnými vzormi prezentujúcimi životy tzv. celebrit zahmlievajú vážnosť skutočného stavu ekonomiky štátov a úporneho snaženia o udržanie neudržateľného, chronicky poškodzovaného, ľudsky prijateľného systému. Najskôr sa až psychologickým nátlakom manipulovalo s ľuďmi, aby si požičiavali a miňali peniaze na zabezpečenie rastu ekonomiky. Ľahšie získavané pôžičky, život na dlh viedli k zadĺženiu ľudí do takej miery, že mnohých to ohrozilo existenčne. Zadĺžili sa však aj podniky, a to hlavne na základe výpovedne nepresných údajov o dopyte, ktorý nebol prirodzenou odozvou trhu, ale jeho umelou a skreslenou administratívne podporovanou napodobeninou. Mnohé zadĺžené podniky sú dnes na hranici krachu. Politici a decízne sféry na úrovni štátnych a medzištátnych integrovaných zoskupení príkazovými operáciami na báze predikovaných akčných mechanizmov prikazujú a presúvajú ekonomické prostriedky najčastejšie v zmysle symbolickej ekonomiky. Týmto spôsobom sa stále viac ohrozuje existencia zainteresovaných veľkých funkčných celkov. Sú zadĺžení ľudia, podniky a celé štáty. A zdá sa, že ďalšia cesta povedie k ďalšiemu zadĺžovaniu.

Všetkého je pomenej. Väčšie sú iba škandály, korupcia, defraudácie, nespoľahlivosť. A nedostatok pracovných príležitostí. Väčšia je chudoba, kriminalita, nedostatok ohľaduplnosti a zajatie glorifikovaných falošných hodnôt, rovnajúcich sa ideovej diverzii hodnôt do záujmovo zoskupovaných spoločenstiev a výstredných komunit, nenásytníkov v mamone luxusu a zbožnosti k bankovému kontu, rúcajúcich tvorivú mobilitu racionálnych funkčných pozitívne orientovaných spoločenských štruktúr. Nie ľudské vzťahy, ale vodcovské uzurpátorstvo často i v decíznom priestore vládnucej moci. Nepokoje v globálnom rámci, štrajky, vymáhanie nevyhnutného i vymáhanie nezaslúženého v obklúčení mamonu peňazí rozhybali svet a nastolili ekonomizačný fenomén, ekonomikou zneludšteného človeka.

## Práca s ľuďmi, úlohy, funkcie a ciele vo vzťahu k podnikateľskej stratégii

Veľké podniky, hlavne podniky pôsobiace na zahraničných trhoch v transformačnom období preberali aj názvy frekventované v západnej terminológii trhovej ekonomiky a „modernizovali“ aj výrazový stránku organizačných zložiek podnikovej štruktúry. Útvary personálneho riadenia premenovali na divízie alebo oddelenia ľudských zdrojov. V súčasnosti je diskutovaná nielen formálna stránka, ale predovšetkým obsahová stránka práce novoponímaného útvaru personálneho riadenia podniku.

Nie je to diskusia akademická, pretože práca s ľuďmi nabera nové dimenzie zásadného významu. Nemožno totiž ani z hľadiska podnikovej štruktúry ignorovať skutočnosť, že sa mení charakter produkcie, že v zrýchlenom slede prichádzajú nové technológie spôsobilé produkovať s násobkovou produktivitou pri nižších nákladoch a zároveň zmeny v produkčnej štruktúre. Už to nie je iba hromadná a veľkosériová produkcia, ktorá si vyžaduje maximalizáciu dennej výkonnosti a totálnu pracovnú disciplínu zamestnancov. Trh je nasýtený množstvom a uniformitou. Paradoxne pri raste nezamestnanosti a ponuke štandardných produktov rastú požiadavky zákazníkov na produkciu kusovú, s vysokými kvalitatívnymi parametrami často so špecifikáciou požiadaviek podľa želania zákazníka. Zmena charakteru produkcie kladie absolútne nové nároky na kvalifikovaných zamestnancov. A to v každom smere. Progresívna produkčná technológia potrebuje vysokokvalifikovanú obsluhu, ešte väčšie nároky sa kladú na prevenciu porúch a údržbu.

Totálna kvalita produktov je možná iba pri totálne kvalitných projektoch, produkčných výkresoch a príslušnej dokumentácii. Podniky v dôsledku toho potrebujú oveľa väčší počet projektantov a konštruktérov ovládajúcich technológie CAD/CAM, pričom sa musia neustále vzdelávať a pripravovať sa na zvládnutie novších technológií prenikajúcich do procesov moderného podniku.

Personálny útvar podniku je úzko prepojený so strategickým riadením podniku. Zaoberá sa tým, čo robia a čo by mali robiť manažéri príslušného organizačného útvaru podniku (divízia, oddelenie a pod.).<sup>60</sup> Kvalifikované personálne riadenie prispieva k zvyšovaniu výkonnosti podniku. Diskutabilný je aj zaužívaný názor, že nerozhodujú ani o tom, ako sa bude zaobchádzať so zamestnancami, ani o tom, ako s nimi ich vedúci zaobchádzajú, i keď na obidve tieto skutočnosti majú silný vplyv. Naopak, ak akceptujeme, že poslanie personálneho riadenia je veľmi dôležité, potom mnohé názory ešte z nedávneho obdobia a mnohé konštatovania iba slepo preberané zo západnej literatúry dnes už neobstoja. Najbližšie k poodkrytiu príčiny kontroverzných prístupov a chápaniu zosystemizovaného obsahu práce s ľuďmi a ich riadeniu sú možno *Foot* a *Hook*, ak tvrdia, že „v literatúre nie je možné nájsť definíciu, jej vypracovanie je problematické“.<sup>61</sup> Väčšina prác preberá názor *Armstronga*<sup>62</sup> a jeho formulácie novšieho obdobia pokusom o definíciu konštatovaním, že „personálny manažment je strategický nástroj riadenia ľudských zdrojov“. Rovnako *Koubek*<sup>63</sup> uvádza, že „riadenie ľudských zdrojov ako najnovšia koncepcia riadenia ľudskej práce, stáva sa jadrom riadenia or-

<sup>60</sup> Vo všetkých zväzkoch pentalógie Podnik a podnikanie sa rozlišujú pojmy riadenie a manažment. Pojem riadenie zahŕňa určitý obsah činnosti manažéra, pojem manažment vychádza zo slova manažér. Manažérom je človek zastávajúci konkrétnu pracovnú pozíciu podľa stanoveného obsahu práce, konkrétnych požiadaviek a aktuálnej situácie. Ak máme na mysli napr. manažérov tvoriacich skupinu manažérov sledujúcich spoločné ciele v rámci podniku, potom pre túto skupinu bude vhodné označenie manažment.

<sup>61</sup> Foot, M. – Hook, C.: *Introducing Human Resource Management*. Prentice Hall, Pearson Education 2008.

<sup>62</sup> Armstrong, M.: *Personální management*. Praha, Grada Publishing 1999.

<sup>63</sup> Koubek, J.: *Rízení lidských zdrojů* 4. vydanie, Management Press 2007.

ganizácie, jeho najdôležitejšou zložkou". Pripája sa *Kachaňáková*<sup>64</sup> svojou formuláciou, že „riadenie ľudských zdrojov je činnosť, ktorej pozornosť sa sústreďuje na zamestnancov“.

Preto nemožno súhlasiť napríklad s *Wertherom*<sup>65</sup>, ktorý tvrdí, že bez rastu produktivity zamestnancov sa nedá podnik rozvíjať, respektíve by mohol aj zaniknúť. A dôvodí že preto je nevyhnutné vymedziť ciele pre daný personálny útvar, aby bolo možné jeho činnosť riadiť. V tomto ponímaní by sa dala produktivita zamestnancov chápať ako pohon zamestnancov k najväčším možným pracovným výkonom. V podstate toto ponímanie produktivity sa dá dosiahnuť „korbáčom“ v podobe drasticky spevňovaných noriem a výkonov za minimálnu mzdu bez akéhokoľvek oddychu. Nemožno to chápať inakšie, ako bezohľadné vykorisťovanie človeka a úplnú ignoranciu jeho často existenčných potrieb. Inak sa javí produktivita, ak sa dosahuje v symbióze kvalifikovaného zamestnanca a vysokovýkonného strojového zariadenia.

### Človek, pracovník, zamestnanec, riadenie ľudí zamerané na zvyšovanie ich spokojnosti a výkonnosti

O všetkom rozhoduje človek. Zaváži jeho osobnosť a profesionálna kvalita. To sú pre podnik tie najcennejšie atribúty. Nepochybne, nie je to automatický proces. O ľudí sa treba starať a zároveň aj systematicky investovať do ich rozvoja. Je to zásadná, nekompromisne postavená požiadavka, pretože práve osobnosť a profesionálna kvalita ľudí zapojených do produkčného procesu rozhodujú o kvalite produktov, procesov, systémov a konkurenčnej schopnosti podniku, a to na základe delby práce premietnutej na konkrétne pracoviská v podniku, či na mimopodnikové (externé) pracoviská, a to podľa obsahu a charakteru práce.<sup>66</sup>

Je nesporné, že prvou podmienkou existencie podniku je uvedomenie si hodnoty aj významu osobnostnej kvality zamestnancov,<sup>67</sup> tzn. vysoko kvalifikovaných zamestnancov, ktorí sú zárukou kvality odvedenej práce a sú spôsobilí riešiť aj neštandardné, prípadne krízové situácie. Požiadavka je jednoznačná, avšak jej naplnenie je závislé od mnohých faktorov. Podstatnou vecou je, či podnik naozaj takými pracovníkmi disponuje a ak áno, či si ich vie udržať. Je to dôležitý aspekt, ktorý si pri riadení ľudí treba uvedomiť. V zásade ide o rovnicu, kde na jednej strane sú požiadavky na pracovný výkon a kvalitu vykonanej práce, na strane druhej je zodpovedajúca odmena za vykonanú prácu. Ale ako určiť výšku odmeny? Podľa akého kľúča? Odpovedať na tieto otázky nemožno jednoznačne. Stačí si uvedomiť, že vysokokvalifikovaných pracovníkov je nedostatok, je to „úzky profil“. Dôsledkom toho je aj vysoká cena práce v najvyššej kvalifikačnej kategórii. Z hľadiska podnikového rozpočtu sa s tým musí rátať. Síce klesá počet potrebných pracovníkov, čo znamená úspory mzdových a ďalších súvisiacich nákladov ale zároveň rastú náklady na vysokokvalifikovanú prácu. To teda znamená, že rast ceny kvalifikovanej práce značnou mierou znižuje zisk podniku. Samozrejme, vyšší podiel kvalifikovanej práce, a tým aj rast kvality produkcie v rozmedzí konkurenčných cien porovnateľného produktu môže narásť až po najvyššiu hranicu. To zase zisk podniku môže zvyšovať. Procesy odohrávajúce sa pri tvorbe zisku s dôrazom na totálnu kvalitu sú však ďaleko zložitejšie, preto-

<sup>64</sup> Kachaňáková, A.: Riadenie ľudských zdrojov, Ekonóm 1999.

<sup>65</sup> Werther, W. B. – Davis, K.: Lidský faktor a personální manažment. Praha, Victoria Publishing 1992.

<sup>66</sup> Na pracoviskách vykonávajú zverenej úlohy pracovníci alebo zamestnanci. Pojem pracovník má širší význam v porovnaní s pojmom zamestnanec. Vyplyva to už zo samotného faktu, že pracovníkom je vlastne každý pracujúci človek, nech už pracuje kdekoľvek. Oproti tomu zamestnanec pracuje v podniku na základe zamestnaneckej zmluvy alebo dohody. Pracovníci pracujú v podniku na základe iného typu zmluvy, zväčša u iného podniku (manažérska zmluva lízing manažérov a pod.

<sup>67</sup> [www.fel.utc.sk/kee/documents/mk08lz.doc](http://www.fel.utc.sk/kee/documents/mk08lz.doc).

že značný vplyv na kvalitu má okrem kvalifikácie dosahovaná kultúra podniku a úroveň motivácie. To potvrdzuje aj *Trebuňa* výrokom, že „podniky by sa nemali na trhu práce snažiť získavať len odborníkov, ale ich aj vhodným spôsobom motivovať a viesť k spokojnosti, pretože práve tá ovplyvňuje výkonnosť a efektívnosť zamestnancov, ktorí opätovne zvyšujú dobré meno podniku“.<sup>68</sup> Nemožno sa však úplne vyhnúť, ako pripomínajú *Gejdoš* a *Simanová*. Aj nepodarcom. Presnejšie nezhodným produktom, ktorý nenaplnia očakávania a požiadavky zákazníkov, pre ktorých sú určené.<sup>69</sup> Preto je dôležité sa zaoberať faktormi, ktoré spôsobujú vytváranie nezhôd a hľadať efektívne nástroje na to, aby sa odstránili nedostatky, alebo čo je ešte výhodnejšie, aby sa predišlo vzniku nezhôd, pretože tieto majú vplyv na celkovú spokojnosť zákazníkov, ktorá sa automaticky odzrkadlí na ekonomických výsledkoch podniku a jeho konkurencieschopnosti. Spokojnosť zákazníkov je do značnej miery ovplyvnená kvalitou produktov či služieb, na kvalitu ktorých má priamy vplyv práca zamestnancov podniku. Ako píše *Galajdová*, „nutné je však nájsť najvhodnejšiu stratégiu diferenciacie originálneho podnikového riadenia, ktoré by podnikanie oživilo. O tejto skutočnosti a následne o úspechu akéhokoľvek podniku však jednoznačne rozhodujú individuálne schopnosti a znalosti zamestnancov“.<sup>70</sup> *Birknerová* a *Litavcová*<sup>71</sup> akcentujú, že „individuálne schopnosti zamestnancov teda ovplyvňujú úspešnosť a konkurencieschopnosť podniku bez ohľadu na predmet jeho podnikania. Na podnikovej úrovni medzi významné faktory zvyšovania konkurencieschopnosti patrí zvyšovanie produktivity práce, uplatňovanie moderných metód v riadení, aplikácia najnovších výtvarných vedy a techniky vo výrobe a pri poskytovaní služieb, schopnosť včasnej implementácie inovácií, lepšia organizácia práce, skvalitnenie práce s ľudskými zdrojmi, zvyšovanie hodnoty ľudského kapitálu pracovníkov, ich efektívna motivácia k výkonu a práca s perspektívnymi a talentovanými pracovníkmi.

Každopádne existuje aj celý rad odlišných názorov na fungovanie podniku. Poniectorí sa spoliehajú na nové technológie, iní neváhajú s ľuďmi manipulovať a maximálne ich „zdierať“, alebo sa utiekať k nečistým praktikám a prosperovať na úkor svojich zamestnancov. Avšak tvorba nových hodnôt je zároveň tvorbou nových životných podmienok a novej kvality života. Mala by preto smerovať nie iba k tvorbe podnikového zisku, ale aj spravodlivejšieho rozdelenia zisku medzi tých, ktorí sa na jeho tvorbe podieľali podstatným spôsobom, a to nielen na vrcholovej a strednej úrovni riadenia.

Ak si pripomenieme myšlienky obsiahnuté v „existenčnej kauze“, potom schodnou môže byť cesta k nasadeniu novej metriky posudzovania úspešnosti podniku a zabezpečovaniu jeho budúcnosti.

## Politika personálneho riadenia

Politika personálneho riadenia podporuje plnenie podnikovej stratégie a má zásadný vplyv na úspešné fungovanie a existenciu podniku. Jednoznačne však možno tvrdiť, že najdô-

<sup>68</sup> Trebuňa, P.: Riadenie ľudských zdrojov v priemyselnom inžinierstve. Human resource management in industrial engineering. Košice, Technická univerzita v Košiciach 2011.

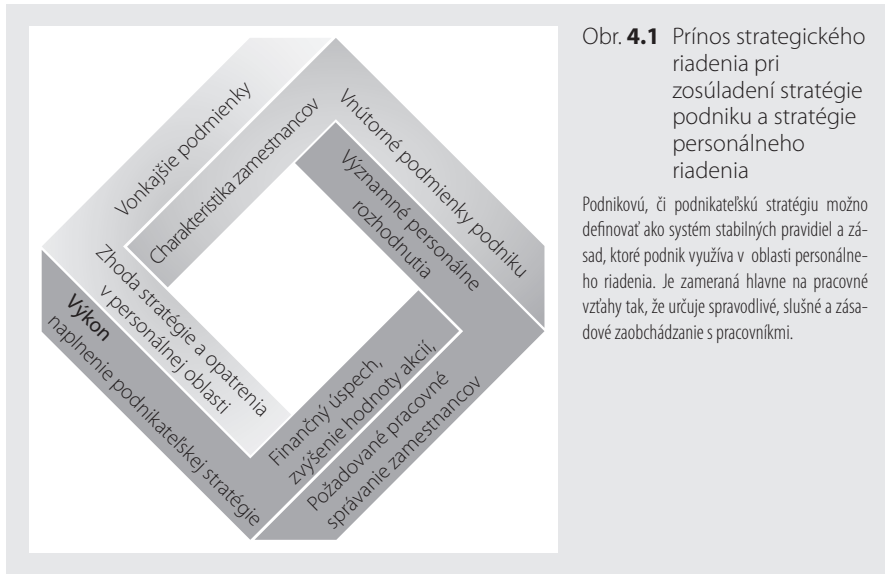
<sup>69</sup> Gejdoš, P. – Simanová, L.: Monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníkov ako prostriedok zlepšovania kvality. Transfer inovácií. Internetový časopis o inováciách v priemysle, č. 21., 2011. <http://www.sjft.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/21-2011/pdf/100-102.pdf>.

<sup>70</sup> Galajdová, V. – Blašková, M. – Vetráková, M. – Hitka, M. – MačKayová, V. – Potkány, M. – Lejsková, P.: Rozvoj ľudských zdrojov I. Vysokoškolská učebnica. Zvolen, TU vo Zvolene 2007.

<sup>71</sup> Birknerová, Z. – Litavcová, E.: Motivácia k výkonu ako predpoklad zvyšovania konkurencieschopnosti podniku. Motivation to Performance as a Prerequisite for an Increase in The Corporation Competitiveness. Journal of Competitiveness 2010, č. 1, s. 3 – 19. <http://www.cjournal.cz/files/21.pdf>.



ležitejšou podmienkou je zosúladenie stratégie podniku so stratégiou personálneho riadenia (obr. 4.1).



Obr. 4.1 Prínos strategického riadenia pri zosúladení stratégie podniku a stratégie personálneho riadenia

Podnikovú, či podnikateľskú stratégiu možno definovať ako systém stabilných pravidiel a zásad, ktoré podnik využíva v oblasti personálneho riadenia. Je zameraná hlavne na pracovné vzťahy tak, že určuje spravodlivé, slušné a zásadové zaobchádzanie s pracovníkmi.

Podnikovú, či podnikateľskú stratégiu možno definovať ako systém stabilných pravidiel a zásad, ktoré podnik využíva v oblasti personálneho riadenia. Je zameraná hlavne na pracovné vzťahy tak, že určuje spravodlivé, slušné a zásadové zaobchádzanie s pracovníkmi.

Vychádza z filozofie a hodnôt podniku, a ako sa zmieňuje *Olexová*, poskytuje rámcový návod, ako realizovať stratégiu personálneho riadenia a vykonávať personálne činnosti. Zameriava sa predovšetkým na pracovné vzťahy a stanovuje, ako by sa malo zaobchádzať s ľuďmi.

V ostatných rokoch si personálne politiky kladú za cieľ hlavne zlepšovať kvalitu pracovného života a spravodlivý a zásadový „prístup k zamestnancom“<sup>72</sup> Ďalej *Olexová* uvádza, že „celková politika riadenia personálneho systému definuje, ako podnik plní svoju sociálnu zodpovednosť voči svojim zamestnancom a vyjadruje jej postoje k nim. Obsahuje hodnoty podniku alebo isté presvedčenie, ako by sa malo jednať s ľuďmi“. Politika personálneho riadenia sa skladá z čiastkových politik, ktoré sú uplatňované v podniku. Tie korešpondujú s uznávanými hodnotami podniku (tab. 4.1 a tab. 4.2).

Podobne formulované a ďalšie hodnoty uplatňujú v rôznych podobách mnohé podniky. Ich praktické presadzovanie však môže byť náročné, pretože podnik v prvom rade sleduje podnikateľsky orientovanú politiku zameranú na výkonnosť podniku. Súčasťou personálnej politiky sú okrem základných hodnôt aj špecifické oblasti, ktoré môžu byť zahrnuté do súhrnnej deklarácie alebo môžu byť predmetom samostatných dokumentov.

<sup>72</sup> Olexová, C.: Tendencie zmien riadenia ľudských zdrojov v znalostnej spoločnosti. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Ekonomika firiem 2007 a Semafor 2007, 19. – 21. 9. 2007 Košice, EU v Bratislave, PHF v Košiciach 2007.

<b>1. Politika zamestnávania ľudí</b>	<b>2. Politika rovnakých príležitostí</b>
Obsahuje hlavné postupy v oblasti plánovania personálneho riadenia, kvality zamestnancov, povyšovania, disciplinárneho konania, zákazu diskriminácie zamestnancov.	Úsilie je zamerané na odhodlanie podniku poskytovať rovnaké príležitosti všetkým bez ohľadu na pohlavie, rasu, vyznanie, rodinný stav a ďalšie.
<b>3. Politika riadenia rozmanitosti</b>	<b>4. Politika odmeňovania</b>
Berie do úvahy, že medzi zamestnancami sú rozdiely, ktoré ak sú správne riadené, umožnia výkonnejšiu a efektívnejšiu prácu.	Zaoberá sa systémom odmeňovania, zabezpečením spravodlivosti a transparentnosti systému odmeňovania a hľadaním stimulov podporujúcich pracovný výkon.
<b>5. Politika rozvoja zamestnancov</b>	<b>6. Politika participácie zamestnancov</b>
Vyjadruje záväzok podniku umožniť celoživotné vzdelávanie zamestnancov. Prispieva tak k zvyšovaniu kvalifikácie, realizácii vlastného potenciálu a kariéneho postupu.	Mala vyjadriť presvedčenie, že participácia zamestnancov je nástroj na podieľanie sa zamestnancov na úspechu podniku.
<b>7. Politika zamestnaneckých vzťahov</b>	<b>8. Politika bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci</b>
Vyjadruje postoj podniku k právam zamestnancov uplatňovaným cez odbory alebo zamestnaneckú radu.	Obsahuje zábery podniku zabezpečiť zdravé a bezpečné pracovisko a systémy práce.

Tab. 4.1 Čiastkové politiky personálneho riadenia

<b>1. Pracovné podmienky</b>	<b>2. Ohľaduplnosť</b>
Podnik zabezpečuje zdravé, bezpečné a pokiaľ je možné, aj príjemné pracovné podmienky.	Berie sa do úvahy situácia jednotlivcov pri rozhodovaní, ktorá ovplyvňuje perspektívu, istotu alebo sebaúctu zamestnancov.
<b>3. Spravodlivosť</b>	<b>4. Kvalita pracovného života</b>
Očakáva sa slušné správanie k zamestnancom. Uplatňuje sa zásada nestrannosti. To znamená, že chráni jednotlivca pred nespravodlivými rozhodnutiami manažérov, poskytuje zamestnancom rovnaké príležitosti v práci a uplatňuje spravodlivý systém odmeňovania.	Neustále sleduje zlepšovanie kvality pracovného života zamestnancov. Posilňuje pocit uspokojenia zamestnancov v práci, znižovanie monotónnosti v práci. Zvyšuje rozmanitosť a zodpovednosť práce a obmedzuje situácie vyvolávajúce príliš veľký stres.

Tab. 4.2 Príklad hodnôt, ktoré personálne útvary preferujú a včleňujú do personálnej politiky podniku

## Náčrt personálnej stratégie

Hlavným cieľom ambiciózných podnikov nie je iba prežitie, ale rozvoj podniku a zapojenie sa do medzinárodného rangu s cieľom dosiahnuť parametre podniku svetovej triedy. Personálna stratégia sa týka dlhodobých, všeobecných a komplexne platných cieľov predovšetkým, pokiaľ ide o potrebu pracovníkov. Z výsledkov analýzy sa črtajú zreteľnejšie kontúry budúcej personálnej stratégie. Tá by mala obsahovať:

- vytvorenie vízie v oblasti riadenia ľudí, ktorá vychádza z vízie obsiahnutej v celkovej stratégii podniku, avšak hlbšie formuluje predstavy o budúcnosti vo vzťahu k pracovníkom podniku,
- stanovenie strategických cieľov podniku v oblasti rozvoja ľudského potenciálu. Definujú, „čo“ chce podnik dosiahnuť, aby bolo možné dosiahnuť strategické ciele podniku, určené v jeho celkovej stratégii,
- určenie základných prístupov a postupov (strategických operácií), „ako“ chce podnik postupovať, aké princípy bude uplatňovať vo vzťahu k ľuďom, aby sa naplnila vytvorená

vízia a dosiahli prijaté strategické ciele. Tieto praktiky a postupy je potrebné vytvoriť v niekoľkých variantoch, zhodnotiť ich a vybrať optimálny variant. Personálna stratégia definuje zámery podniku vo všetkých zložkách personálnej práce. Je determinovaná celkovou stratégiou podniku, teda formulovaním jasných, dlhodobých a komplexne chápaných cieľov organizácie – víziou podniku.

Mimoriadny význam personálnej stratégie vyplýva už z tej skutočnosti, že je postavená na štyroch rozhodujúcich systémových celkoch podniku, a to na: **1.** výrobnom, **2.** personálnom, **3.** technickom, a **4.** ekonomickom. Personálna stratégia predstavuje ciele a plány na uplatnenie ľudí tak, aby sa dosahovali stanovené ciele podniku.<sup>73</sup>

### Vytváranie personálnej stratégie

Nanovo treba prízvukovať, že interaktívny vzťah medzi podnikovou a personálnou stratégiou je životne dôležitý. *Hendry a Pettigrew*<sup>74</sup> upozorňujú na obmedzenie prehnane racionalistických modelov strategického plánovania a plánovania personálneho riadenia. Je tiež treba zdôrazniť, že premyslené a integrované stratégie môžu byť zrejme vytvorené vtedy, keď vrcholové vedenie chápe a koná v súlade so strategickými zámermi v oblasti zamestnávania, rozvoja a motivovania ľudí.

Možnosti mnohorakého prístupu pri vytváraní personálnej stratégie potvrdil výskum *Armstronga a Longa*.<sup>75</sup> Neexistuje žiadny jediný správny spôsob. K podobnému záveru prišli *Tyson a Witcher*<sup>76</sup> na základe svojho výskumu v tridsiatich dobre známych podnikoch: „Rôzne prístupy k formulovaniu stratégie sú odrazom rôznych spôsobov, ako uviesť ľudskú zložku podniku do súladu s podnikovými cieľmi“. Pri formulovaní stratégie môže byť proces rovnako dôležitý ako obsah. *Tyson a Witcher* na základe svojho výskumu poznamenali, že: tieto stratégie ukazujú „zámery a plány na využívanie ľudských zdrojov k dosiahnutiu cieľa podniku“.

Odborné diskusie pri rozpracovávaní strategických problémov a objasňovaní miest, kde vzniká napätie, prinieslo nové myšlienky. Napríklad *Purcell*<sup>77</sup> rozlišuje medzi rozhodnutím prvého rádu („proti prúdu“), ktoré sa týka dlhodobého riadenia podniku alebo rozsahu jeho aktivít, rozhodnutím druhého rádu („po prúde“), jeho obsahom sú vnútorné postupy a to, ako je firma organizovaná, aby dosiahla svoje ciele a rozhodnutím tretieho rádu („po prúde“), ktoré sa týkajú voľby štruktúry personálneho riadenia.

Je možné tvrdiť, že personálna stratégia, rovnako ako všetky stratégie z iných funkčných oblastí, ako napr.: marketing, výroba a zavádzanie novej technológie, budú vždy vytvárané v súvislosti s celkovou stratégiou podniku, to však nemusí znamenať, že personálne stratégie budú až tretie v poradí. *Armstrong a Long*<sup>78</sup> na základe svojho výskumu uviedli, že existujú len dve jasne rozlíšené úrovne formulácie stratégie v organizáciách, ktoré skúmali: **1.** Stratégia podniku vzťahujúca sa k vízii, poslaniu a cieľom organizácie a podnikania, na ktoré sa orientuje. **2.** Špecifické stratégie v rámci stratégie podniku, týkajúce sa vývoja trhu produktu, získania

<sup>73</sup> Nováková, M.: In: Personálny manažment 2. zv. Bratislava, Raabe 2001.

<sup>74</sup> Hendry, C., – Pettigrew, A.: Human resource management: An agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, s. 17 – 43.

<sup>75</sup> Armstrong, M. – Long, P.: *The Reality of Strategic HRM* London, Institute of Personnel and Development 1994.

<sup>76</sup> Tyson, S. – Witcher, M.: *Human resource strategy*. London. Pitman Publishing 1995.

<sup>77</sup> Purcell, J.: The challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Research and Practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, s. 511 – 528.

<sup>78</sup> Armstrong, M. – Long, P.: *The reality of Strategic HRM* London, Institute of Personnel and Development, 1994.

a zbavenia sa niečoho, personálneho riadenia a financií. Metodológiu v prospech uplatňovania systematického prístupu k formulovaniu personálnej stratégie vypracovali *Dyer a Holder*<sup>79</sup> takto: **1.** Hodnotenie uskutočniteľnosti – z hľadiska ľudských zdrojov závisí uskutočniteľnosť od toho, či počty a typy kľúčových ľudí potrebných na úspešné splnenie zámeru možno získať v potrebnom čase a za rozumné náklady. **2.** Určenie vhodnosti – overenie dôsledkov stratégie z hľadiska nedotknuteľnosti politik personálnych systémov. **3.** Určenie cieľa – ide o stanovenie hlavných otázok, ktoré je treba rozpracovať a ktoré vychádzajú ako prvoradé z obsahu stratégie podniku. **4.** Rozhodnutie o nástrojoch na dosiahnutie cieľa – všeobecné pravidlo je, že čím tesnejší je vonkajší a vnútorný súlad, tým lepšia je stratégia, zodpovedajúca potrebe pružne reagovať na zmeny.

## Stratégia personálneho riadenia

Bez vhodných ľudí na správnych miestach by akokoľvek dobre sformulovaná stratégia nebola úspešná. Toto poznanie vedie k rozvoju personálneho riadenia. Medzi strategické úlohy v tejto funkčnej oblasti patria:

- 1. zosúladienie pracovníkov** s nárokmi novej stratégie. Túto úlohu realizujú podniky nielen s pôvodnými, ale aj novoprijímanými pracovníkmi,
- 2. aktivizácia pracovníkov** v záujme zvyšovania pracovnej angažovanosti a produktivity práce.

## Práca a životná spokojnosť

Na prvý pohľad je zrejmé, že ide o široko rozvetvenú problematiku dotýkajúcu sa každého produktívneho človeka. Aj keď odborné názory sa postupne modifikujú, a to vždy v závislosti od spoločensko-ekonomického prostredia, za relevantný možno prijať názor *Kollárika*, ktorý poslanie a význam práce v súčasnom období vníma v širších súvislostiach pracovného pôsobenia človeka, a to najmä v rovine životnej spokojnosti a kvality života pracujúceho. Ako ďalej *Kollárik* rozoberá, „práca dáva priestor na uplatnenie a využitie osobnostných dimenzií dospelého človeka. Ale na druhej strane prináša mnohé situácie, ktoré musí riešiť, musí sa vyrovnáť s aktuálnymi problémami, spojenými s rýchlym tempom zmien v spoločnosti, prinášajúcimi prvky záťaže, stresu, konfliktov i frustrácie na konkrétnom pracovisku. Miera spokojnosti vyrovnávania sa s týmito záťažovými prvkami práce (pracovná spokojnosť) je významným komponentom celkovej životnej spokojnosti.“<sup>80</sup>

S vedecko-technickým rozvojom, objavmi a vynálezmi vznikajú nové, vysokovýkonné stroje a zariadenia, ktorých obsluha je čoraz náročnejšia. Vyžadujú sa väčšie nároky, čo sa samozrejme premietne aj do spôsobu a času prípravy na svoje budúce pracovné pôsobenie. V dospelosti sa práca stáva hlavnou činnosťou človeka, ktorá mu umožňuje uspokojovať širokú škálu potrieb. Nachádza v nej množstvo zdrojov uspokojenia, ale aj množstvo prekážok, ťažkostí, ktoré ho stavajú pred úlohu – vyrovnáť sa so zložitými záťažovými situáciami. Tie sa stávajú súčasťou životného pôsobenia, najmä v sfére vyrovnávania sa s nimi, ich rozmanitosťou, charakterom a stupňom.

<sup>79</sup> Dyer, L. – Holder, G.: Strategic human resource management and planning. In: Dyer, L. (ed) Human resource management: evolving roles and responsibilities, Washington. Bureau of National Affairs 1998.

<sup>80</sup> Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce, Univerzita Komenského Bratislava, 2011 s. 343 – 345.

Práca je teda i zdrojom výskytu rôznych záťažových situácií, ktoré *Danie*<sup>81</sup> navrhoval rozlíšiť na ľahké, stredné a ťažké, kým *Čáp* a *Dytrych*<sup>82</sup> vychádzajú z analýzy podmienok, resp. situácií, ktoré rozdeľujú do troch skupín:

1. prosté náročné situácie,
2. konfliktogénne, frustrujúce, stresové situácie,
3. patogénne situácie.

Obťažnosť a vplyv náročných situácií na osobnosť podľa *Čápa* a *Dytrycha* vytvára ich hierarchické usporiadanie. Podľa toho prosté náročné situácie kladú zvýšené nároky na organizmus, keď jedinec musí konať v dôležitých, významných situáciách a musí urobiť dôležité rozhodnutia. Sú to však situácie, ktoré ešte nevyvolávajú konflikt, frustráciu, stres. To spôsobuje zvyšovanie náročných situácií až na úroveň konfliktogénnych, frustrujúcich a stresových. Sú to už zdroje zasahujúce do psychického stavu človeka, vyvolávajúce duševnú nevyrovnanosť a navodzujúce nespokojnosť. Výrazne nebezpečným druhom sú patogénne náročné situácie, ktoré vyvolávajú funkčnú poruchu psychiky.

Vnímanie a vplyv náročných životných situácií sú individuálne, podmienené mierou frustračnej tolerancie a osobnostných dispozícií na odolávanie a ich riešenie. V dospelosti, keď jednotlivec preberá na seba významné, dôležité úlohy v rodine, spoločnosti, práci, sa vytvára spleť situácií v rôznych oblastiach, ktorých dôsledky sa však týkajú toho istého, konkrétneho človeka.

Práca a pracovný proces kladú na jednotlivca osobitné nároky a požiadavky, s ktorými sa v doterajšom živote nestretol. Ich riešenie a prekonávanie nesie v začiatkoch znaky neistoty a tápania, prípadne chybné kroky, rozhodnutia, čo sa môže osobne pociťovať ako neúspech a často aj aktuálnym sociálnym prostredím tak hodnotiť. Hoci ide o pracovné faktory, ich vplyv presahuje rámec práce a narúša rovnováhu medzi prácou a mimo pracovným životom, t.j. vzniká konflikt „work-live balansu“. Myslí sa tým „rovnováha medzi pracovným a mimopracovným životom, ktorá je determinantom celkovej spokojnosti v živote, pozitívne pôsobí na výkonnosť človeka v práci a podporuje jeho psychické zdravie.“

## Uplatnenie psychologických znalostí pri výbere zamestnancov

Súčasnú dobu spoločenského rozvoja z veľkej časti stavia na dynamike a spôsobilosti človeka neodkladne reagovať na novovznikajúcu situáciu. Na jednej strane je tu potreba strategického rozvoja spoločnosti a samozrejme i podnikov, na druhej strane je nevyhnutné nové a hlavne kritické situácie riešiť neodkladne. V prenesenom zmysle slova sa človek vo vrcholovej pozícii musí vysporiadať s aktuálnymi otázkami dneška a súčasne pripravovať budúcnosť, rozvoj a rast, a to v podmienkach nebývalého urýchľovania spoločenských i produkčných procesov. Celkom logicky z toho vyplýva potreba integrácie skúseností starších manažérov, ich intuície (nahromadená skúsenosť, ktorá je neprenosná) a vitality mladých dynamických vysoko inteligentných manažérov vybavených znalosťami teórie riadenia a zručnosťami v ovládaní komunikačných a informačných technológií.

Mladí nadaní manažéri označovaní ako „High Potentials“ manažéri (H – P manažéri) predstavujú skupinu manažérov s vysokým potenciálom osobnostných dispozícií, a preto sa do-

<sup>81</sup> Daniel, J.: Psychická záťaž v laboratórnych a terénnych podmienkach. Bratislava, Veda 1984.

<sup>82</sup> Čáp, J. – Dytrych, Z.: Utváření osobnosti v náročných životních situacích. Praha, Státní pedagogické nakladatelství 1968.

stávajú do centra pozornosti teoretikov i praktikov. Praktici v nich vidia špičkový potenciál „top manažmentu“ a ich prínos pre rozvoj vlastného podniku. Teoretici však nastoľujú zásadné otázky, týkajúce sa tejto skupiny manažérov: Kto je manažér s vysokým potenciálom? Kto disponuje dispozíciami, ktoré ho zaraďujú do tejto kategórie? Kto má na to vhodné predpoklady? Akými osobnostnými dimenziami sa vyznačujú a ako ich identifikovať? Ako ich využiť v prospech podniku? Ako mladých pracovníkov pripraviť na túto pozíciu a vytvárať im náležitý priestor na aktívne využitie v organizácii? Ako ich uchrániť pred konkurenciou a udržať ich v podniku?

Odpovede na tieto otázky treba vidieť z pohľadu osobnosti/jednotlivca, podniku a jeho širšieho sociálneho rámca a ich vzájomných vzťahov, najmä vo sfére analýz osobnosti manažéra a jeho dispozícií kompetentne pôsobiť v reálnom sociálnom systéme práce. Východiskom na definovanie tých osobnostných dimenzií, ktoré vytvárajú potenciál úspešného manažéra, podmieňujúceho nielen vlastný rozvoj, ale aj rozvoj tímu a vlastného podniku už dnes možno aspoň čiastočne konkretizovať. Z hľadiska konkrétnych personálnych aktivít ide o:

- recruitment – vyhľadávanie a identifikovanie potencionálnych HR – manažérov,
- assesment – hodnotenie ich dispozícií na potenciálnu pozíciu HR – manažéra,
- development – rozvoj osobnosti v smere vybudovania kompetencií na výkon manažérskej pozície,
- Human Resource – riadenie procesov v oblasti ľudských zdrojov a stabilizácia HR – manažérov.

Úroveň	Psychodiagnostika	Intervencia	Výsledok
Osobnosť	H–P manažér	Rozvoj osobnosti	Kompetentný manažér
Skupina / tím	Sociálna atmosféra	Budovanie tímu	Zrelý tím
Organizácia	Kultúra, politika a stratégia	Organizačný rozvoj, retention manažment	Rozvinutá, úspešný podnik
Súčasný stav	Analýza	Rozvoj	Efekt

Tab. 4.3 Personálne aktivity a ich úroveň posudzované na základe zvolených hľadísk

H–P manažér	Osobnosť H–P manažéra	H–P manažér v podniku
<p>Je vysoko nadaný mladý pracovník s nadpriemernými študijnými výsledkami, patričnými praktickými skúsenosťami, pracovnými/zahraničnými skúsenosťami, ovládajúci jeden/dva svetové jazyky, ktorý má presvedčivé vystupovanie. Psychologické kritériá špičkových H–P manažérov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ vysokoškolské vzdelanie,</li> <li>■ silná motivácia na úspešný výkon a spokojnosť v práci,</li> <li>■ sociálne kompetencie – adekvátne správanie k spolupracovníkom a k nadriadenému,</li> <li>■ silná potreba osobného a odborného rastu</li> </ul>	<p>Charakteristické osobnostné dimenzie, ktoré sú významným faktorom úspešnosti mladého manažéra tohto typu i prediktorom jeho udržania (stability) v podniku i odolnosti voči vplyvu domácej i medzinárodnej konkurencie, sú:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ životný štýl – miesto práce, rodiny, športu, relaxácie, zásady správnej životosprávy,</li> <li>■ manažérske predpoklady v oblasti abstraktných, numerických i verbálnych schopností,</li> <li>■ aplikovaný štýl riadenia a vedenia ľudí,</li> <li>■ typ osobnosti, osobnostné vlastnosti,</li> <li>■ sociálna kompetencia,</li> <li>■ motivačná orientácia</li> </ul>	<p>Úloha H–P manažéra v budovaní značky a imidžu organizácie a jeho prínos pre jej rozvoj zahŕňa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ poznanie foriem a spôsobov získavania informácií pre podnik, riadenie a rozhodovanie,</li> <li>■ spôsoby získavania informácií, práca so zdrojmi, schopnosť selektovať najvýznamnejšie pramene, kritéria na výber zdrojov a ich vplyv na kvalitu práce manažérov,</li> <li>■ identifikáciu a vymedzenie komunikácie podniku s verejnosťou a s médiami,</li> <li>■ vytváranie komunikačnej stratégie a tvorba komunikačných nástrojov pre komunikáciu s verejnosťou v rôznych etapách existencie podniku.</li> </ul>

Tab. 4.4 Požiadavky na osobnosť H–P manažéra

Personálne aktivity potom možno skúmať práve z hľadísk, ktoré v súčasnosti považujeme za relevantné (tab. 4.3).

Východiskovým objektom v tomto prístupe podľa Kollárika<sup>83</sup> sú jednotlivci, ktorí majú vyššie predpoklady byť manažérsky efektívni na individuálnej i sociálnej úrovni. Prioritná pozícia osobnosti v predkladanej štruktúre je v súlade s akceptovaním jej pozície pri uskutočňovaní zmien v podniku, keďže táto úroveň (v porovnaní s tímom a podnikom) je pružnejšia, časove i realizačne efektívnejšia (tab. 4.4).

V tejto obsahovej zostave to bude 4. Kapitola, výber zamestnancov, tzn., že pri výbere musíme zväziť aj vyhľadanie zamestnancov H–P úrovne a poverovať ich závažnými úlohami v kooperácii so staršími, skúsenejšími pracovníkmi. V súčasnej praxi nie sú zvláštnosťou kontinuálne sa tvoriace „ad hoc“ úzke skupiny odborníkov, ktorých pracovné záujmy sú veľmi blízke a nachádzajú možnosti kooperácie, osobné uspokojenie, a tak sa naplní predpoklad úspechu, tzn. prelínanie širokého rozsahu znalostí s rýchlosťou realizácie a dôkladnosťou výsledného artefaktu. Tento postup je reflexiou aktuálnych potrieb a pripomína „hnutie za slobodu v práci a slobodu podnikania“.

Na druhej strane sa formalizované vzťahy v novom ponímaní opierajú o tzv. psychologickú zmluvu, resp. o psychologický kontrakt, kde sú presne definované činnosti a aktivity v zmysle „má dať – dať“. V tomto kontexte je potrebné uvažovať pri vyhľadávaní a obsadzovaní pracovných miest konkrétneho typu (kusová výroba, sériová výroba a pod.) a realnosti uvedeneho postupu. Celý proces v prísne formalizovaných štruktúrach výberu a nasadzovania ľudí musí byť riadený na základe podnikovej stratégie. Do tohto procesu vstupujú aktivity útvaru personálneho riadenia. Výsledkom je súbeh podnikovej a personálnej stratégie. Integrujú sa najdôležitejšie zložky riadenia: **1.** „podnik a ľudia“, potom **2.** „ľudia a technológie“ a samozrejme **3.** „investície do ľudí a do technológií“.

<sup>83</sup> O tomto probléme sa už dnes objavuje celý rad nových výskumov a odborných publikácií. Jednou z nich je Kollárik, T. – Slovákova, E.: Mladý „High Potentials“ manažér v sociálnom systéme organizácie, In: Kolektív: Mladý nadaný manažér typu High – Potential v sociálnom systéme organizácie, 2011, Univerzita Komenského Bratislava, s. 21 – 52. S láskavým súhlasom a odporúčaním prof. Teodora Kollárika sú z tejto štúdie citované a modifikované vybrané časti súvisiace s nosnou tematikou.

## Možnosti merania kvality života

### *Experimenty, pokusy, stanoviská a využiteľnosť nameraných hodnôt*

Súčasný pohľad na danú problematiku sú viazané najmä na „kvalitu života“, ktorú Kováč<sup>84</sup> definuje, že „je emocionálno-kognitívnu, psychologickú reflexiu dlhodobého stavu jedinca a jej základ je formovaný porovnaním zažitej reality života s ideálom významných hodnôt (v kontexte spoločnosti, civilizácie a kultúry), čo vyúsťuje do snahy o vytvorenie lepšieho života pre jedinca a jeho svet“. Významné miesto v realite života jedinca má práca a právom možno konštatovať, že je „to konštrukt, ktorý v sebe zahŕňa pojmy ako kvalita pracovného života a životná spokojnosť“, píše Šnegonová.<sup>85</sup>

Výskum Šnegonovej zameraný na vzťahy kvality pracovného života s dimenziami životnej spokojnosti učiteľov stredných a základných škôl priniesol niekoľko zaujímavých výsledkov:

- relatívne vysoká priemerná hodnota životnej i pracovnej spokojnosti učiteľov, ale menšia miera ich vzájomnej súvislosti,
- z hľadiska work-life balansu až 68 % participantov uviedlo, že keď sa musia rozhodnúť medzi pracovnou a mimopracovnou sférou, uprednostnia prácu,
- nepotvrdil sa však súvis medzi životnou spokojnosťou a work-life balansom, ale participantí považovali svoj work-life balans za pomerne dobrý, mali však pocit, že nie sú schopní zosúladiť svoj pracovný život s mimopracovným,
- potvrdila sa malá súvislosť životnej spokojnosti s premennou vnímania finančného ohodnotenia,
- nezískali sa diferencie v miere pracovnej spokojnosti medzi mužmi a ženami, ani medzi vekom a dĺžkou praxe pedagógov,
- pracovná spokojnosť najviac súvisela s dimenziami pracovných podmienok, a to s organizačnými a sociálnymi podmienkami a fyzikálnym prostredím.

Sledovanie dvoch zložiek work-life balansu prináša veľkú variabilitu zistení. Šnegonová<sup>86</sup> je presvedčená, že napriek tomu ju treba brať do úvahy, pretože existuje viacero teórií, podľa ktorých pracovná spokojnosť vplýva na životnú spokojnosť a existuje silný vzťah medzi prácou a životom mimo nej.

Otázka vzťahov medzi pracovnou a životnou spokojnosťou (v súčasnosti označované ako work-life balance)<sup>87</sup> rezonuje v prácach psychológov už v druhej polovici minulého storočia. Hoci nie vždy sú výskumy primárne zamerané na tieto dve premenné, ako sa nazdávajú napr. Erickson, Puch, Gunderson, a predsa sa orientujú na ich zložky. Pozitívne výsledky vzťahov medzi nimi nachádzame už v práci Brayfielda, Wellsa a Strateho, ktorí nachádzajú štatisticky významné korelačné koeficienty od 0,31 po 0,39. Kornhauser (podľa Iris, Barrett<sup>88</sup>) potvrdil tieto zistenia, keď našiel nižšiu spokojnosť v práci u tých, ktorí boli nešťastnejší vo svojom živote. Akoby nedokázali vyvážiť svoju pracovnú nespokojnosť.

<sup>84</sup> Kováč, D.: Kvalita života – naliehavá výzva pre vedu nového storočia. Československá psychologie, 2001.

<sup>85</sup> Šnegonová, J.: Výskum kvality pracovného života v súvislosti so životnou spokojnosťou. Fakulta sociálnych a ekonomických vied UK, Bratislava 2009.

<sup>86</sup> Tamže.

<sup>87</sup> Work Balance – ide o rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Je to koncept, ktorý podporuje úsilie zamestnancov rozdeliť svoj čas a energiu medzi prácu a ďalšie dôležité aspekty života.

<sup>88</sup> Problematiku ozejmujú viacerí autori v zborníku odborných článkov SAS. Ekonomická univerzita Bratislava, Fakulta hospodárskej informatiky 2012.



Tieto zistenia sú dnes už na elementárnej úrovni a v nadväzujúcich výskumoch sa berú ako základné východiská. Podľa vzoru klasikov sa porovnávajú dve skupiny predákov s odlišnými mierami spokojnosti. Výsledky boli dosť jednoznačné: skupina nespokojných pracovníkov bola oproti spokojným menej spokojná s každým z piatich sledovaných aspektov ich práce (podľa dotazníka JDI) a menej spokojní boli aj so svojim životom, voľným časom i celkovou prácou.

Možno predpokladať, že tieto rozdielne formy spokojnosti v práci a celkové diferencie v životnej spokojnosti sa prejavujú aj v rozličných formách správania i prežívania. Za jeden z ukazovateľov neuspokojenia v práci sa pokladajú práve niektoré formy správania aj v mimopracovnom živote, podmienené najmä zvýšeným nervovým napätím. Nezriedka sa to môže prejavovať aj v aktualizácii živeľnej potreby seberealizácie, formou hazardných hier, stávk a pod.

Najčastejšie sa nevhodné formy správania dotýkajú kontaktu s ľuďmi. Nespokojné osoby môžu byť agresívnejšie, popudlivejšie, dráždivejšie, citlivejšie, čím narúšajú kvalitu sociálnej atmosféry v životnom prostredí. Zvlášť silne sa tieto trendy prejavujú v rodine, kde je kontakt medzi jej členmi častejší, týka sa závažných životných otázok. Práve preto sa nevhodné formy správania členmi rodiny aj citlivejšie registrujú a výraznejšie ovplyvňujú atmosféru v rodine.

## Spokojnosť a pracovné správanie

Jedným z rozhodujúcich momentov, ktoré podmienili záujem o pracovnú spokojnosť, boli názory z oblasti praxe, podľa ktorých sa mnohé pracovné, ale aj mimopracovné prejavy správania chápali ako výsledok vplyvu a pôsobenia úrovne pracovnej spokojnosti.

Z tohto hľadiska podľa *Kollárika*<sup>89</sup> bola pracovná spokojnosť v pozícii regulátora pracovného správania, najmä v oblasti výkonnosti, angažovanosti, stabilizácie, úrazovosti a absencie. Spokojnosť sa spájala s pozitívnymi a nespokojnosť s negatívnymi formami správania. Výsledky mnohých výskumov ukázali, že za určitých podmienok a situácií tieto vzťahy existujú. To posilnilo názory niektorých praktikov o absolútnej platnosti tézy o vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou, výkonnosťou a pozitívnym správaním, čo sa prejavilo v snahách dosiahnuť „spokojnosť za každú cenu“. Nie však z dôvodu harmonického rozvoja osobnosti, ale z dôvodu dosiahnutia vyššej produktivity a výkonnosti, ako aj iných foriem pracovného správania človeka. Spokojnosť v práci sa mala stať tým prostriedkom, ktorý by vplýval na vhodné formy správania pracujúcich, čiže určitou vmedzerenou premennou pri dosahovaní cieľov.

Súčasný poznatky však ukazujú, že spokojnosť v práci sa nemôže chápať v absolútnom zmysle ako vmedzerená premenná vo vzťahu k prejavom pracovného správania, ale že tieto dve veličiny treba vidieť vo vzájomnej súvislosti, s možným vzájomným ovplyvňovaním. Na druhej strane spokojnosť sa chápe ako cieľ snaženia celej spoločnosti a výsledok vyrovnávania sa jednotlivca s problémami práce i mimo nej.

Nové prvky odbornej orientácie v oblasti skúmania pracovnej spokojnosti prezentujú výsledky dlhoročného výskumu *Butlera* a *Waldroopa*.<sup>90</sup>

Na ich základe autori vytvorili 8 skupín životných záujmov, ktoré ovplyvňujú pracovnú orientáciu zamestnancov, ich formy správania a výslednú mieru spokojnosti v práci. Sú to aktivity, ktoré jednotlivé typy pracovníkov preferujú:

<sup>89</sup> Kollárik, I.: Spokojnosť v práci a pracovné správanie. Bratislava, Práca 1986.

<sup>90</sup> Kollárik, I. – Kubalák, M.: Metóda na zisťovanie fluktuálnych tendencií pracovníkov. 2. vyd. Bratislava, Psychodiagnostické a didaktické testy, 1988.

1. využitie technológií,
2. kvantitatívne analýzy,
3. teória rozvoja a pojmového myslenia,
4. kreatívna tvorba,
5. poradca,
6. riadenie ľudí a vzťahov,
7. kontrola podniku,
8. ovplyvňovanie pomocou myšlienok a jazyka.

Mnohé zistenia viacerých autorov, predovšetkým *Brayfield, Wells, Strate, Erickson, Puch, Gunderson, Friedman, Iris, Barrett* práve dokazujú že spokojnosť v práci zasahuje i do celkovej životnej spokojnosti a správania mimo práce. To znamená, že obsahuje určité motivačné zdroje a svojim spôsobom ovplyvňuje správanie pracovníkov. Jej vplyv a pôsobenie nemožno negovať, ale na druhej strane ani absolutizovať, pretože ako súhrnný postoj obsahuje i snahovú zložku, ktorá sa najčastejšie aktualizuje v pracovnej oblasti.

Podstata tohto vzťahu nie je jednoduchá a zatiaľ ani neexistuje jednotnosť v interpretácii získaných výsledkov, hoci sa spokojnosti priznáva možná úloha regulátora pracovného správania.

Vychádzajúc z uznávaných princípov, v psychologickú literatúru sa nachádzajú informácie o analýzach vzťahov medzi spokojnosťou a jednotlivými formami pracovného správania, ako je fluktuácia pracovníkov, výkonnosť, angažovanosť, absentizmus a pracovná úrazovosť.

## Fluktuácia pracovníkov

Problém vzťahu spokojnosti/nespokojnosti s pracovnou stabilitou/fluktuáciou je často predmetom výskumu psychológov, kde okrem teoretickej pútavosti problému vystupuje aj požiadavka praxe, ktorou je úsilie odhaliť a definovať zdroje fluktuácie pracujúceho človeka. Vychádza sa z predpokladu, že zvýšením spokojnosti sa dosiahne vyššia pracovná stabilita. A naopak, nespokojnosť pracovníkov vytvára predpoklady na ich fluktuáciu.

Zdá sa, že podľa miery spokojnosti možno predpovedať skončenie pracovného pomeru, avšak je zrejme, že spokojnosť je len časťou odpovede na problém fluktuácie, ktorá z týchto aspektov je únikovou reakciou, pretože pracujúci už nenachádza iný spôsob riešenia danej situácie a volí cestu úniku.

Predpokladá sa, že pre nespokojného pracovníka daná práca stráca príťažlivosť a že sa jej ľahšie vzdá než spokojný. Výsledky opísané v prácach mnohých autorov, zvlášť *Buláka*,<sup>91</sup> *Hulina, Jurovského*<sup>92</sup> a *Kollárika*, poukazujú na tento vzťah, hoci ho nemožno stanoviť jednoznačne. I keď je známe, že veľa pracovníkov odchádza pre nespokojnosť v práci. Priamo o tom hovorí *Frisch-Gautierová*,<sup>93</sup> že fluktuáciu možno bez pochyb označiť ako globálny a jasný znak nespokojnosti námezdné pracujúceho.

Pritom však pripomína, že nie všetci odchádzajúci sú maximálne nespokojní, pretože spokojnosť dáva len určitú časť odpovede na zdroje fluktuácie. Ak má niekto v práci možnosti realizácie, sebauplatnenia, ak sa v nej dobre cíti a nachádza v nej dobré podmienky, je to základ jeho spokojnosti. Ak v práci nenachádza uspokojenie, hľadá možnosť odchodu a zmenou

<sup>91</sup> Bulák, J.: Pracovná spokojnosť. Psychologie v ekonomické praxi, Bratislava, Práca 1971.

<sup>92</sup> Jurovský, A.: Osobná analýza zamestnania. Psychodiagnostika, Bratislava, Práca 1975.

<sup>93</sup> Frisch-Gautierová, J.: Pracovná morálka a uspokojenie z práce. Sociológia práce, Bratislava, Práca 1967.

pracoviska rieši nespokojnosť. Existujú práce porovnávajúce stabilných pracovníkov a fluktuantov. Porovnanie ich výsledkov potvrdzuje podobnosť v správaní sa fluktuantov. Prejavujú viac nespokojnosti z hľadiska ocenenia, ktoré sa im dostáva, i z hľadiska očakávanej možnosti samostatne pracovať.

Výsledky, ktoré uvádza Kollárik,<sup>94</sup> poukazujú na pozitívny vzťah medzi nespokojnosťou a fluktuáciou pracovníkov, avšak niektoré iné výsledky, uvádzané napríklad Vroomom<sup>95</sup> sú opačného charakteru, čo do určitej miery znižuje váhu tvrdení o existencii vzťahov. I napriek tomu však pretrvávajú názory o vzájomných vzťahoch uvedených dvoch veličín, kde sa práve miere spokojnosti pripisuje príčinný význam, pretože sa predpokladá, že spokojný pracovník je silnejšie zaangažovaný ostať na pracovisku, kde uspokojuje svoje potreby, než nespokojný pracovník, a že ho s menšou pravdepodobnosťou opustí a zmení.

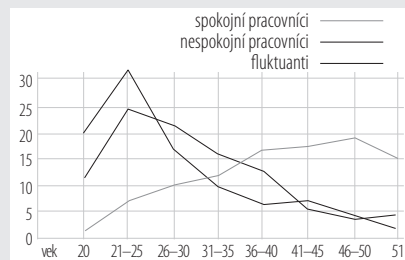
Aby bol pracovník spokojný, efektívny, stabilný je potrebná „súhra“ medzi podmienkami, v ktorých pôsobí (materiálnymi, sociálnymi, ekonomickými, organizačnými a i.), a jeho osobnostnou štruktúrou, skladbou (predpokladom na danú prácu, motívy, postoje, životné hodnoty, očakávania, potreby a i.). Konfrontácia týchto dvoch stránok (podmienky v.s. osobnosť) sa premieta do psychiky pracovníka a jeho duševnej vyrovnanosti – nevyrovnanosti, spokojnosti – nespokojnosti, ktoré nezriedka vyúsťujú do pracovnej stability, resp. fluktuácie.

Prečo vlastne ľudia menia zamestnanie? Prečo odchádzajú z podniku alebo z niektorého oddelenia? Kto má väčšie predpoklady stať sa fluktuantom? Odpoveď na tieto otázky predostrel Kollárik a Kubalák, ktorí naznačujú aj zdroje ich nespokojnosti. Ako ukazujú zistenia, existujú rozdiely medzi zdrojmi stabilizácie a fluktuácie: N = 5875 pracovníkov, z toho 1 598 žien, 4 277 mužov (tab. 4.5).

Všeobecne sa uznáva, že ľahšie menia zamestnanie mladší pracovníci, ktorí zrejme svoje zamestnanie nepovažujú za trvalé, hľadajú nové podmienky, viac si trúfajú, sú náklonnější k rizikám, kým starší pracovníci už v rámci svojej pracovnej dráhy prešli viacerou pozícií, resp. sa stabilizovali na overenom pracovisku a pozícii, prípadne sú i rodinne a bytovo stabilizovaní. Dokladá to analýza veku u skupiny pracovníkov, ktorí v rozpätí troch rokov zmenili zamestnanie na základe vlastného rozhodnutia (obr. 4.2).

Zdroje stabilizácie	Zdroje fluktuácie
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ možnosť odborného rastu</li> <li>■ vyhovujúca práca</li> <li>■ zaujímavá práca</li> <li>■ dobrý plat</li> <li>■ práca v rámci bydliska</li> <li>■ práca vo vlastnom odbore</li> <li>■ dochádzka</li> <li>■ dobrý kolektív</li> <li>■ kladný vzťah k práci</li> <li>■ dobré pracovisko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ práca v nižšej kvalifikácii</li> <li>■ nízky plat</li> <li>■ nevyhovujúca pracovná náplň</li> <li>■ zdravotný stav</li> <li>■ dochádzka</li> <li>■ zlé pracovné podmienky</li> <li>■ bytové problémy</li> <li>■ dôsledky reorganizácie</li> <li>■ zlý kolektív</li> <li>■ zlý vedúci pracovník</li> </ul>

Tab. 4.5 Zdroje stabilizácie a fluktuácie pracovníkov



Obr. 4.2 Vekové rozloženie fluktuantov, spokojných a nespokojných pracovníkov

<sup>94</sup> Kollárik, T.: Spokojnosť v práci a pracovné správanie. Bratislava, Práca 1986.

<sup>95</sup> Vroom, V. H.: Work and Motivation. J. Wiley and sons, New York, 1964, str. 15.

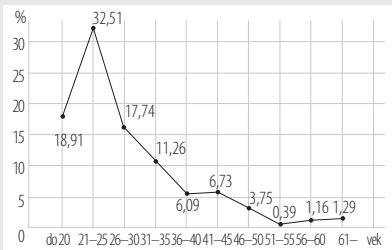
Údaje sú v prospech konštatovania – vyše polovica fluktuantov je vo veku do 25 rokov (51,42 %) a takmer tri štvrtiny sú mladší než 35 rokov. Opačne povedané pribúdaním veku pracovníkov klesá ich fluktuácia. Vek je z hľadiska dôležitý faktor vo vzťahu k fluktuácii, nespokojnosti – spokojnosti pracovníkov, čo dokladá obr. 4.3.

Uvedené údaje, že pre mladšie vekové kategórie pracovníkov je charakteristická väčšia nespokojnosť a väčšia fluktuácia, nás oprávňuje konštatovať, že vek možno považovať za ich spoločný, resp. úzko s nimi súvisiaci znak. Podľa toho sa – na druhej strane – s pribúdaním rokov pracovníkov zvyšuje aj ich spokojnosť a stabilizácia na pracovisku. Zrejme sa zhodne podieľajú na vytvorení vzťahu k práci – k všeobecnému postoju k práci v konkrétnych podmienkach, ktorý odlišne prezentujú spokojní a nespokojní pracovníci (obr. 4.4).

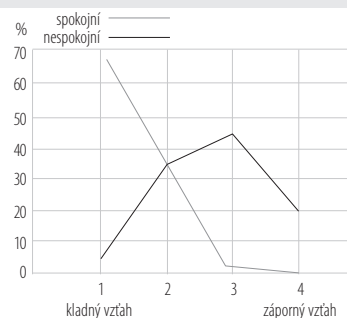
S vekom pracovníkov súvisí aj ďalšia kategória, ktorá je vo vzťahu s fluktuáciou – dĺžka zamestnania v organizácii – seniorita. (obr. 4.5).

Najväčšie percento fluktujúcich sa grupuje práve zo zamestnancov, ktorí sú v organizácii krátky čas. Pravdepodobne to súvisí s adaptáciou na prácu a na aktuálne sociálne prostredie. Ako príklad to potvrdzuje analýza jedného pracoviska, ktoré silne zápasilo so stabilizáciou pracovníkov. Základným problémom pracoviska bolo, že sa nedarilo vybudovať stabilné jadro pracovníkov, čo viedlo k častejšej fluktuácii mladších a kratšiu dobu tam pracujúcich.

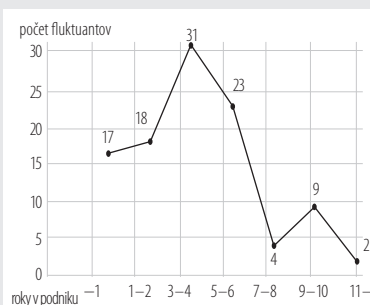
Tento priebeh je zhodný s priebehom krivky o spokojnosti pracovníkov, kde je evidentná skutočnosť, že viac spokojnosti prejavujú pracovníci s dlhším počtom odpracovaných rokov v organizácii. Zrejme ide o obojstranné vzťahy pracovná spokojnosť – pracovná stabilita, resp. nespokojnosť – fluktuácia. Toto konštatovanie



Obr. 4.3 Znáznornenie percenta fluktuantov podľa vekových kategórií



Obr. 4.4 Percentuálne vyjadrenie vzťahu k práci spokojných (N=150) a nespokojných pracovníkov (N=150)



Obr. 4.5 Počet fluktuantov podľa dĺžky zamestnania v podniku

dopĺňajú naše zistenia na rizikovom pracovisku, kde pracovníci, ktorí nastúpili na dané pracovisko do svojho 25. roku, prejavujú väčšiu nespokojnosť i fluktučné tendencie v porovnaní s ostatnými pracovníkmi.

Pri sledovaní fluktuácie pracovníkov si viacerí autori pomáhajú pojmom „potenciálni fluktuanti“. To sme využili v niektorých prácach, kde sme bližšie sledovali osobnostné vlastnosti „vysoko stabilných (S)“ pracovníkov a „potenciálnych fluktuantov (F)“.

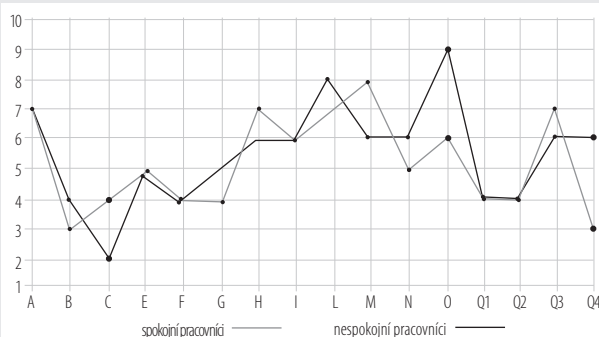
Napríklad u 54 majstrov jedného závodu sme urobili i hlbšiu psychologickú analýzu. Zaujímalo nás práve porovnanie stabilných pracovníkov a potenciálnych fluktuantov, kde sme do každej skupiny zaradili 8 pracovníkov. Rozdiel medzi skupinami sa ukázal jednak v počte rokov odpracovaných v organizácii ( $S = 7,45$ ,  $F = 4,28$ ), veku ( $S = 35,0$ ,  $F = 29,8$ ), ale i v úrovni inteligencie ( $S = 88,3$ ,  $F = 101,5$ ). Môže sa zdať, akoby väčší sklon k zmene zamestnania mali osoby inteligentnejšie. Dôvodov na to môže byť viac a je možné, že práve ich inteligenčná úroveň, ambicióznosť, progresivita narážajú na rôzne prekážky, ktoré im neumožňujú uplatniť ich schopnosti, uspokojiť ich ambície a pod. Na druhej strane to môže byť aj nereálnosť ich ambícií a plánov.

Analýza vlastností osobnosti v týchto skupinách neukázala významnejšie rozdiely v nijakej zložke. Diferencie sa však podarilo zistiť u pracovníkov zamestnaných na vysoko stresovom pracovisku, kde zo 147 respondentov vyčlenilo 20 stabilných pracovníkov a 20 potenciálnych fluktuantov. Išlo o pracovisko, ktoré kladie požiadavky na pozornosť, neuropsychickú stabilitu a disciplinovanosť.

Obom skupinám sme administrovali *Eysenckov* dotazník EPI. V zložke neuroticizmu je rozdiel medzi skupinami štatisticky významný ( $t = 5,524$ ); to znamená, že vysoká stabilita je v korelačnom vzťahu s nízkym skóre neuroticizmu. To platí aj obrátene. Faktor neuroticizmu na jednej strane značí labilné city, silnú vzrušivosť a podráždenosť, náladovosť, úzkostlivosť, obavy, neodôvodnený nepokoj. Na druhej strane znamená citovú vyrovnanosť, stálosť, zrelosť, odolnosť.

Nazdávame sa, že na takomto rizikovom pracovisku, kde sa vytvára silný psychický stres, osoby s nižšou emocionálnou stabilitou ťažšie znášajú túto záťaž, pociťujú obavy, strach, čo môže zvyšovať ich labilitu. V danom prípade je zrejme, že u takýchto pracovníkov sa výrazne prejavujú fluktučné tendencie.

Svoju úlohu tu zastáva i atmosféra nielen na pracovisku, ale i mimo neho. Silný tlak verejnosti, rodinných príslušníkov len zväčšuje rizikovosť pracoviska a vytvára druhotný tlak na psychiku pracovníkov. Na opätovné overenie si predchádzajúceho zistenia sme v obidvoch sledovaných skupinách použili *Cattellov* osobnostný dotazník, ktorý skúma 16 faktorových dimenzií ľudskej osobnosti. Priemerované skóre jednotlivých skupín nájdeme na obr. 4.6.



**Obr. 4.6**  
Cattellov  
osobnostný  
dotazník

Priemerované skóre v Cattellovom 16-faktorovom osobnostnom dotazníku spokojných ( $N = 20$ ) a nespokojných pracovníkov – potenciálnych fluktuantov ( $N = 20$ ), pracovníkov na rizikovom pracovisku.

Najmarkantnejší rozdiel medzi skupinami vidíme v zložke O, ktorý autor definuje ako pocit viny (O+) oproti sebadôvere (O-). Faktor O+ možno definovať ako ustaranosť, depresívnosť, náladovosť, tendencie strachovať sa, faktor O- sýtia črty: pevný, pokojný, veselý, vynaliezavý v problémoch, nerobí si starosti.

Ďalší významný rozdiel vidíme v zložke Q, kde „plus“ znamená vysokú ergickú tenziu a „mínus“ nízku ergickú tenziu. Vidíme, že stabilných pracovníkov môžeme definovať ako pokojných až flegmatických. Skupina potenciálnych fluktuantov je však v priemere. Tretím faktorom, kde sa ukázal rozdiel medzi sledovanými skupinami, je faktor C, kde „plus“ znamená celkovú stálosť a „mínus“ nestálosť, napätie, i keď obidve skupiny prejavujú tendencie k emocionálnej labilite, vidíme, že u nespokojných je väčšia a že sa u nich výraznejšie prejavuje.

Takto sa vlastne touto metódou podarilo zistiť rozdiely v skupinách pri tých vlastnostiach, ktoré sa v *Eysenckovom* dotazníku nazývajú neurotizmom. Obidvomi osobnostnými testami sa podarilo zistiť odlišnú osobnostnú črtu, ktorú môžeme nazvať emocionálnou labilitou.

Tento poznatok považujeme za významný pre výberové konanie na podobných pracoviskách (kde je silný psychický stres), kde je vhodné zisťovať podobnú črtu u uchádzačov a na základe výsledkov regulovať prísun pracovníkov. Predpokladá to však odbornú spoluprácu s psychológom.

Podľa *Šípoša* a *Kollárika*<sup>96</sup> použitie podobných skúšok u pracovníkov na pracoviskách bez výrazného stresu tieto rozdiely nevykázalo. To oprávňuje autorov na tvrdenie, že v prípade vysokého rizika na pracovisku sa podiel emocionálnej lability na fluktuálnych tendenciách prejavuje výraznejšie ako na pracoviskách s „priemernou“ rizikovosťou.

Záverom možno konštatovať, že existuje dostatok podkladov a údajov o vzťahoch medzi spokojnosťou a stabilizáciou ako spoločných charakteristických prvkov fluktuácie pracovníkov. Aj napriek zložitosti problematiky, metodologickej otvorenosti, odlišným teoretickým náhľadom i praktickým skúsenostiam možno prijať záver, že ide o dva súbežné, lineárne vzťahy, pri ktorých väčšiu determináciu má zastáva miera spokojnosti a vzťahu k práci.

## Produktivita, výkonnosť

Pri sledovaní vzťahu spokojnosti v práci a produktivity sa tradičné názory a tendencie opierali o predstavy a hypotézy o lineárnych vzťahoch, jednoducho vyjadrované v tom, že spokojní pracovníci pracujú lepšie ako nespokojní. V tomto chápaní je spokojnosť jednoznačne v úlohe nezávisle premennej, čo však i napriek mnohým výskumom nie je dostatočne objasnené. Nie je totiž jednoduché určiť príčinné vzťahy týchto dvoch javov, pretože nie je jasné, či pracovník je spokojný preto, že dobre pracuje, a teda sa mu aj dostáva patričná odmena, alebo pracuje dobre preto, lebo mu práca umožňuje uspokojovať jeho potreby.

V minulosti sa pozornosť zameriavala na zvyšovanie miery spokojnosti, možno to jednoznačne charakterizovať ako jednu z etáp hľadania cesty podnikateľov na zvýšenie produktivity. Je to pomerne logické začlenenie do reťaze optimalizačných snáh, počnúc taylorovskými prístupmi, tendenciami koncepcií Human Relation a pod.

Súčasná vedecká bádanie v tejto oblasti vidí práve v úsilí zamestnávateľov o maximalizovanie spokojnosti svojich pracovníkov (s cieľom zvýšiť ich produktivitu) jednu z hlavných príčin toho, že sa nepodarilo zistiť významné vzťahy medzi spokojnosťou a produktivitou. Všetko sa podriaďovalo tomu, aby jednotlivci boli spokojní, pričom išlo o viac-menej povrchné

<sup>96</sup> Šípoš, I. – Kollárik, T.: *Sociálna psychológia práce, Práca*, Bratislava 1975.

chápanie problematiky, pretože sa zabúdalo na dôvod tejto tzv. spokojnosti. Terajšie teórie sa odkláňajú od myšlienky „spokojnosť za každú cenu“.

Nejde tu o ignoráciu tohto dôležitého faktora, ale o jeho skutočné, správne zaradenie a chápanie nielen z pohľadu podniku, ale aj z hľadiska samého pracujúceho i celej spoločnosti. Preto v pracovnej spokojnosti treba vidieť nielen prostriedok na zvyšovanie produktivity, ale aj jeden zo základných cieľov spoločnosti.

Výsledky mnohých výskumov predpokladaný vzťah medzi spokojnosťou a výkonnosťou nepotvrdzujú, poukazujú skôr na jeho zložitost', širokú podmienenosť, ale tiež menlivosť, čo naznačuje, že predpovedanie vzťahu medzi nimi je obťažný a zložitý problém. Na potvrdenie toho Vroom zozbieral a uviedol 20 výsledkov z výskumov mnohých odborníkov. Korelácie medzi týmito premennými sa vyznačovali extrémne širokým rozsahom, ale medián korelácie (0,14) je veľmi nízky.

Nízke korelačné koeficienty v rôznych publikovaných prácach sú väčšinou kladné. Porovnanie výsledkov rozličných výskumov nie je vhodné, pretože sú rozdiely v spôsoboch, akými sa výsledky získali, a to v rovinách:

1. **Úroveň prieskumu.** Údaje o spokojnosti a výkone sa získavajú na individuálnej aj skupinovej úrovni, čím sa porovnateľnosť sťažuje.
2. **Výber vzoriek.** Výskumy zahŕňajú rozličné skupiny pracovníkov, napríklad ženy, mužov, špičkových vedúcich pracovníkov, robotníkov.
3. **Meranie spokojnosti.** Sú diferencie v metódach sledovania celkovej spokojnosti, resp. spokojnosti s jednotlivými znakmi; často sa používajú neštandardizované metódy.
4. **Meranie výkonu.** Používajú sa rozdielne prístupy a formy merania výkonu, napríklad krátkodobé alebo dlhodobé meranie, rozdielne hľadiská výkonu (kvantita, kvalita) a pod.

I napriek rôznorodým zisteniam a zložitosti problému sa však predpokladá určitý vzťah medzi analyzovanými premennými. Niektorí autori poukazujú práve na širšie súvislosti tohto vzťahu a v ich neakceptovaní vidia jednu z príčin viacerých negatívnych zistení. Takou sa javí morálka vo vzťahu k produktivite. Jednou z príčin rozporov medzi nimi môže byť aj rozdiel v skupinových normách formálnej a neformálnej sféry. Keď sa tieto normy rozchádzajú, a najmä keď je neformálna sféra v negatívnom vzťahu s vedením podniku, môže sa to prejaviť v produktivite pracovníkov.

Podobne treba vidieť aj rozdielny vplyv motivačných faktorov, rozdielnosť aktuálnych potrieb, z ktorých niektoré – pokiaľ pôsobia – môžu produktivitu zvyšovať, iné znižovať, resp. nepôsobia na produktivitu v nijakom smere.

Vzťah medzi týmito premennými výstižne graficky dokumentuje *Argyle*, vychádza viac-menej z praktických predpokladov a skúseností. Vyčleňuje strednú spoločnú plochu pre väčšinu priemerných pracujúcich ľudí s vyrovnanou mierou spokojnosti i produktivity.

Na podiel osobnosti pri vzťahu spokojnosti a produktivity poukazujú aj *Harding* a *Bottenberg*.<sup>97</sup> Jeden z dôvodov, prečo sa nepodarilo vždy získať významné vzťahy medzi týmito premennými, vidia v tom, že sa dosiaľ nepodarilo úspešne vziať do úvahy aj dôležité biografické a situačné varianty. Svojím výskumom v letectve dokázali, že ak sa hodnotia biografické premenné (pracovné zadelenie, dĺžka praxe, aspirácie a pod.) a faktory súvisiace s vykonávanou prácou, je predpoveď vzťahu spokojnosti s výkonom presnejšia, než keď sa dávajú do vzťahu iba tieto dve premenné.

<sup>97</sup> Harding, F. D. – Bottenberg, R. A.: *Journal of Applied Psychology*, Vol 45., december 1961.

Význam situačných faktorov je jednoznačný. Jednotlivé situačné faktory sú veľmi rôznorodé. Napríklad medzi ne zaraďujú veľkosť mesta, priemer plátov, členstvo v odborových organizáciách a pod. Pri odhaľovaní vzťahov medzi spokojnosťou a výkonom pokladajú za dôležité najmä urbanizačné dimenzie. Miera pracovnej spokojnosti v ich výskume bola v pozitívnom vzťahu s dvoma aspektmi výkonu – kvantitou ( $r = 0,21$ ) a profitabilitou ( $r = 0,28$ ), kým vzťah medzi spokojnosťou a kvalitou práce bol nevýznamný. Zrejme to naznačuje, že určité zložky výkonu sú v bližšom vzťahu k spokojnosti než iné, čo znamená, že aj výkon ako objektívne kritérium treba hodnotiť a analyzovať z viacerých aspektov.

Celkovo výsledky prinášajú pomerne nejednotné a nízke štatisticky preukázané vzťahy medzi dvomi premennými. Podľa *Buláka*<sup>98</sup> sa ani výskumy v našich podmienkach nevyvíjajú z týchto zistení. Skutočná zložitost' problematiky je sťažujúcim momentom a je množstvo kontrolovateľných i nekontrolovateľných premenných, ktoré v určitých situáciách môžu pôsobiť v smere predpokladaných vzťahov, no inokedy môžu pôsobiť naopak, prípadne môžu byť irelevantné. Podľa *Mayerovej* môže byť kombinácií samotného vzťahu spokojnosti k výkonu viac, napr. vysoká spokojnosť – vysoká produktivita, nízka spokojnosť – vysoká produktivita, vysoká spokojnosť – nízka produktivita.

I tak je však plne odôvodnené utvárať optimálne podmienky na uspokojenie potrieb pracovníkov a na dosiahnutie vhodnej miery spokojnosti, s následným efektom zvýšenia výkonu zamestnanca, hovorí *Paulík*. V súčasnom pozitívnom subjektívnom stave treba totiž vidieť zdroj zdravého rozvoja osobnosti, ktorá môže spoločnosti priniesť viac hodnôt než osobnosť subjektívne nevyrovnaná, duševne trpiaca a celkove nespokojná. Pracovné uspokojenie je pre pracujúceho jednou z podmienok jeho efektívneho pracovného pôsobenia v celej svojej šírke, kde výkonnosť tvorí iba čiastku týchto aktivít.

Súčasné vedecké bádanie v tejto oblasti práve v úsilí podnikov o optimalizovanie spokojnosti pracovníkov, s cieľom zvýšiť ich produktivitu, vidí jednu z hlavných príčin toho, že sa nepodarilo získať významné vzťahy medzi spokojnosťou a produktivitou. Všetko sa podriaďovalo tomu, aby pracovníci boli spokojní; zabúdalo sa pritom na závažnosť dôvodov pre túto tzv. spokojnosť.

## Absentizmus

Vzťahu dvoch premenných – absentizmu a spokojnosti – sa v odbornej literatúre venuje menej miesta ako predchádzajúcim dvom vzťahom, hoci práve tu sa očakáva a aj potvrdzuje najsilnejšia závislosť. Najmä preto, lebo z psychologického hľadiska i z hľadiska motivácie pracovníkov ide o dva príbuzné javy, vyjadrujúce všeobecný vzťah k práci vykonávanej v konkrétnych podmienkach. Prítomnosť alebo absencia v práci je dobrým ukazovateľom vyrovnanosti sa jednotlivca s prípadnými disproporciami medzi jeho očakávaniami na prácu a tým, čo mu práca poskytuje.

Predpokladá sa, že ak tieto disproporcie budú väčšie, aj samotná motivácia byť v práci bude znížená, čím je daná aj väčšia pravdepodobnosť vynechávania práce z rôznych príčin. Osobitne výrazné je to pre určité skupiny pracovníkov s celkovo negatívnym vzťahom k práci, ktorí z toho často a ľahšie podľahnú mnohým príležitostiam vynechať prácu.

Máme na myslí najmä neodôvodnenú absenciu, teda nie takú, ktorá je zapríčinená objektívnymi faktormi, napríklad chorobou. (Aj tá však pre určitú skupinu pracovníkov hrá významnú úlohu, keďže sa z tohto dôvodu nezúčastnia na práci.) Absentizmus je vážnym negatívnym

<sup>98</sup> Bulák, J.: Motivácia k práci a riadenie. Bratislava, Práca 1980.



javom na pracoviskách, pretože narúša systém plnenia úloh, vnáša do riadiacej práce prvky improvizácie a celkove negatívne pôsobí na chod organizácie. Okrem týchto pracovno-výchovných problémov však prináša aj mnohé ďalšie negatívne javy, ktoré môžu ako druhotný účinok vyvolať iné problémy na pracovisku. Oslabuje pracovnú disciplínu, morálku, ovplyvňuje postoje a názory kolektívu, narúša medziľudské vzťahy i autoritu vedúceho pracovníka. Tým sa vytvárajú základy pre nespokojnosť ďalších členov kolektívu, pretože sa tým narúša základná štruktúra a činnosť skupiny. A to je už spätný vplyv absentizmu na celkové cítenie sa pracovníkov v práci, čím je naznačený možný vzájomný a obojstranný vzťah medzi obidvoma premennými. Pri analýze uvedených javov sa však častejšie stretávame s predstavami, že mieru spokojnosti a vzťahu k práci je jedným z determinantov pracovnej absencie.

Svedčia o tom výskumy mnohých autorov, výsledky ktorých bližšie analyzuje Vroom.<sup>99</sup> Zhrnuté výsledky ukazujú široký rozptyl korelačných koeficientov medzi spokojnosťou a absenciou, ktoré sa pohybujú od hodnôt vysoko významných až po nevýznamné. Vroom však predsa na záver konštatuje, že tento vzťah existuje a jeho výskyt je pravdepodobnejší, ak sa sleduje spokojnosť s mierami neospravedlnenej absencie a keď sa sleduje frekvencia absencií ako skutočne zameškaných dní.

Potvrdením tejto skutočnosti v našich podmienkach sú výsledky *Buláka*,<sup>100</sup> ktorý pri súbore 173 pracovníkov v stavebníctve získal významné hodnoty, a to pre mieru spokojnosti zisťovanú súčtom ( $X^2 = 15,21$ ,  $p < 0,001$ ) i násobkom ( $X^2 = 8,91$ ,  $p < 0,01$ ). Absenciu pritom zisťoval z výpočtu zameškaných zmien, bez ohľadu na ich príčinu. Vzťah medzi týmito premennými nachádzame aj v práci *Hardinga*, a *Bottenberga*,<sup>101</sup> ktorí u skupiny letcov získali významnú hodnotu  $r = 0,38$ . Cenná na tomto výsledku je skutočnosť, že kritériom pre absenciu bol počet prípadov, keď letec v priebehu troch mesiacov žiadal uvoľnenie zo svojich povinností z iných dôvodov než choroba.

Je to v súlade s výsledkami mnohých iných autorov, u ktorých sa neospravedlnený absentizmus ukázal ako dobrý objekt vykazujúci vzťah s pracovnou spokojnosťou. Neznamená to však, že spokojní pracovníci nie sú absentérmi, ale predsa sa len očakáva i potvrdzuje menšia tendencia voliť túto formu úniku z práce.

Osobitným druhom absencie je neskorý príchod do práce. Môže byť síce zapríčinený mnohými objektívnymi faktormi (napr. doprava), ale signifikantným ukazovateľom vzťahu k práci by mali byť neodôvodnené neskoré príchody. V tomto smere zostávame viac-menej na úrovni hypotetických konštatovaní, pretože literatúra je na údaje veľmi skúpa. Hodnota korelačného koeficientu, ktorú získali *van Zelst* a *Kerr* (podľa *Tiffina*, *McCormicka*)<sup>102</sup> je pomerne nízka ( $r = 0,26$ ) na to, aby pri nedostatku iných prameňov mohla potvrdiť naše predpoklady.

## Pracovná angažovanosť

Angažovanosť v práci je jedným z významných prejavov stotožnenia sa pracujúceho s prácou, s požiadavkami organizácie i prejavom vzťahu medzi aspiráciami a motiváciou a pracovnými faktormi. V popredí tohto aktívneho prístupu k práci a úlohám sú práve hodnoty jednotlivca, ktorý touto formou uplatňuje svoje dispozície v najširšom zmysle slova, zahŕňajúce motivačnú štruktúru, postoje, záujmy, aspirácie a pod.

<sup>99</sup> Vroom, V. M.: *Work and Motivation*. New York, John Wiley and Sons, 1964.

<sup>100</sup> Bulák, J.: *Pracovná spokojnosť*. Psychologie v ekonomickej praxi, s. 127 – 143, Bratislava, Práca 1971.

<sup>101</sup> Harding, F. D. – Bottenberg, R. A.: *Journal of Applied Psychology*, Vol 45., December 1961.

<sup>102</sup> McCormick, E. J.: *Industrial psychology*. 6. vydanie. London, Allen & Unwin 1979.

Východiskom je predpoklad, že s angažovanosťou sa bude spájať patričná miera spokojnosti, a to v tom smere, že osoby celkovo spokojnejšie, identifikované s prácou i pracoviskom, budú vyvíjať väčšiu aktivitu a prejavovať viac angažovanosti v rôznych činnostiach než nespokojní pracovníci. U týchto sa predpokladá menšia spätosť s problémami pracoviska, a teda aj menšia aktivita. Celkovo sa dá predpokladať, že spokojnosť v práci je jedným z determinantov pracovnej angažovanosti.

Platnosť tohto vzťahu, samozrejme, nie je absolútna, pretože už samotná prax ukazuje, že sú aj pracovníci, ktorí sú spokojní a pritom sa v práci angažujú veľmi málo, prípadne sú úplne pasívni a plnia len svoje základné povinnosti. Na druhej strane sú pracovníci, ktorí sú síce aktívni, ale pritom sú nespokojní. Zrejme existujú rozdiely medzi silou vzťahu určitých faktorov pracovného uspokojenia a angažovanosťou. To naznačuje potrebu analyticky pristupovať k sledovaniu oboch javov, čo sa ešte zvýrazní pri sledovaní vzťahov medzi nimi.

Jedna z mála prác zaoberajúcich sa touto problematikou je výskum *Weissenberga* a *Gruenfelda*,<sup>103</sup> ktorý to aj potvrdzuje. Spomínaní autori nachádzajú rozdiely vo významnosti vzťahov jednotlivých faktorov spokojnosti s angažovanosťou. Vychádzajú z dvojfaktorovej teórie pracovnej spokojnosti, jednotlivé motivačné a hygienické faktory (tak ako ich opísali *Herzberg*, *Mausner*, *Snyderman*, analyzovali s pracovnou angažovanosťou. Z motivačných faktorov nevykázal štatisticky významný vzťah s angažovanosťou iba faktor práca a možnosť postupu, kým z hygienických faktorov sa tento vzťah vo väčšine prípadov nepreukázal vôbec; významným sa ukázal iba vzťah k nadriadenému. Celková hodnota korelácií motivačných faktorov so spokojnosťou bola:  $r = 0,30$ , kým hygienických faktorov iba  $r = 0,18$ . Zdá sa, že spomínaným vedcom sa podarilo vyčleniť určitú skupinu faktorov, ktoré majú motivačnú hodnotu pre objektívnu angažovanosť manažérov.

Problematika pracovnej angažovanosti v určitých oblastiach súvisí s lojalitou – väzbou medzi zamestnancami a organizáciou, vybudovanej na základe pozitívnych skúseností. Na základe toho sa pracovník cíti byť zaviazaný, oddaný podniku či inštitúcii, čo premieta do svojho pozitívneho pracovného správania, zameraného na dosiahnutie cieľov a vízie podniku.

## Nehodovosť a úrazovosť v práci

Pokusy niektorých autorov nájsť vzťah medzi úrovňou pracovnej spokojnosti a výskytom nehôd a úrazov sú určitým vyjadrením nového chápania úrazovosti a nehodovosti. Sú charakterizované ústupom od tradičných (pomerne jednostranných) náhľadov na úrazovosť, ktoré hlavnú príčinu úrazovosti videli v čiastkových faktoroch, ako je napríklad určitý sklon jednotlivca k úrazom a pod.

V súčasnosti sa zdôrazňuje komplexný prístup, zahŕňajúci tak príčiny a analýzu osobnosti (subjektu) z viacerých hľadísk, ako aj analýzu objektívnych podmienok: prostredia, druhu práce, medziludských vzťahov a pod. Vychádza sa pritom zo skutočnosti, že v komplexnom prístupe je zahrnutá široká paleta faktorov, ktoré nepôsobia iba v objektívnej sfére (úrazy, nehody, výkon), ale formujú aj subjektívnu sféru, či už v oblasti postojov k práci, vzťahu k nej, alebo spokojnosti.

Pozornosť vedcov zameraná na uvedené dve premenné a ich vzájomný vzťah je podmienená aj sociálno-psychologickými aspektmi, konkrétne pôsobením a aktuálnosťou potreby bezpečnosti. Táto potreba je jednou z významných a základných v *Maslowovej* hierarchii po-

<sup>103</sup> Weissenberg, P. – Gruenfeld, L. W.: Relationships Among Leadership Dimensions and Cognitive Style, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University 1966.

trieb umiestnená na druhom mieste. Treba poznamenať, že z hľadiska celkovej miery spokojnosti pracovníkov, jej uspokojovanie nie je zanedbateľné, najmä ak sa uznáva, že uspokojovanie nižších potrieb sa síce v určitom čase môže vyrovnávať s uspokojovaním vyšších potrieb, ale má to svoje časové obmedzenia.

V neposlednom rade pôsobí aj ďalší zdroj záujmu o problém, spočívajúci v možnom obojstrannom vzájomnom vplyve spomínaných dvoch premenných. Z hľadiska bezpečnosti práce, uvádza *Píkala*,<sup>104</sup> to môže znamenať jednak úsilie o zlepšenie pracovnej morálky, jednak ovplyvňovanie pracovnej motivácie robotníkov, s cieľom znížiť úrazovosť. Na druhej strane to môže znamenať zvýšenie úrovne pracovnej spokojnosti cestou obmedzovania úrazov a nehôd. Nedá sa však povedať, že by spomínané snahy a tendencie boli prepracovanou oblasťou, viac-menej sú iba súčasťou prístupov autorov k problémom, či už z hľadiska bezpečnosti práce alebo motivácie a spokojnosti. Vyplýva to však z celkovej závažnosti vzájomných vzťahov týchto dvoch premenných, z ktorých ani jedna nemá prioritné postavenie. Určitou výnimkou výskumného spracovania uvedených problémov je práca *Bajčíka*,<sup>105</sup> ktorý však nezistil významné vzťahy medzi úrazovosťou a spokojnosťou v práci.

Vyplýva to aj zo zložitosti spomínaného problému a nejednoznačnosti niektorých výsledkov, ktorých je síce málo, ale vykazujú široký rozptyl od pozitívnej až po negatívnu koreláciu. To potom ovplyvňuje aj názory rôznych autorov napríklad tvrdením niektorých z nich, že nespokojní pracovníci majú silnejšie tendencie zbaviť sa nepríjemnej pracovnej situácie, čo znamená, že nespokojnosť v práci sa dáva do súvislosti s predispozíciou „nehodára“. Ak si však uvedomíme, že nehoda, úraz sú pre pracovníka spojené s bolesťou, s určitými stratami a pod., zdá sa byť pravdepodobnejším tvrdenie, že nehodovosť a úrazovosť môžu vyvolávať nespokojnosť. To znamená, píše *Šípoš* a *Kollárik*,<sup>106</sup> že mať pracovný úraz, nehodu alebo pracovať na rizikovom pracovisku v čase, keď je najviac úrazov a nehôd, zvyšuje napätia, anxiu pracovníka, čím sa mení aj príťažlivosť samotnej práce.

V súčasnosti sa vyzdvihuje význam uspokojenia pracujúceho človeka v dvoch smeroch. Prvým je chápanie spokojnosti ako cieľa, pričom sa spokojnosť stáva významným komponentom osobnej vyrovnanosti jednotlivca, jeho začlenenia do spoločnosti a celkovej životnej spokojnosti. Druhým smerom je chápanie spokojnosti ako zdroja a regulátora pracovného správania. Vystupuje tu potom v úlohe významného činiteľa, pôsobiaceho v rovine osobnosti, podniku i celej spoločnosti.

V minulosti sa autori sústreďovali najmä na druhý aspekt, pričom spokojnosť pracovníkov mala byť prostriedkom na dosahovanie cieľov podniku, jednoduchšie povedané – produktivity.

V súčasnosti sa však už na vzťah spokojnosti a správania nehľadí tak jednoznačne a mechanicky; obidve veličiny sa chápu vo vzájomnej súvislosti a spokojnosť pracovníkov je postavená na rovnakú úroveň napríklad s produktivitou. Pritom sa predpokladajú a očakávajú vplyvy spokojnosti na určité formy správania. Dokazujú to aj uvádzané výsledky, ako aj výsledky mnohých iných autorov, ktorí nachádzajú určité vzťahy medzi spokojnosťou v práci a fluktuáciou, produktivitou, angažovanosťou, absentizmom a úrazovosťou.

Dôležité je, aby sa tieto vzťahy nechápali zjednodušene a schematicky, pretože problém je zložitý a podmienený širokou paletou faktorov, počnúc odbornými či metodologickými otázkami a končiac mnohými situačnými i osobnostnými premennými.

<sup>104</sup> Píkala, I.: Psychologické aspekty priemyselnej úrazovosti. Bratislava, Práca 1980.

<sup>105</sup> Bajčík, V. – Broniš, M.: Psychická zátáž a bezpečnosť pri práci, Bratislava, Práca 1981.

<sup>106</sup> Šípoš, I. – Kollárik, T.: Sociálna psychológia práce, Práca, Bratislava 1975.



# Príloha 5

## Riadenie práce a pracovného výkonu

### *Modelovanie personálneho riadenia*

- *Vytváranie a analýza pracovných miest. Je kľúčovou činnosťou personálneho riadenia. Vytváranie pracovných miest zahŕňa definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností a ich spájanie do pracovných miest. Analýza pracovných miest si vyžaduje systematické skúmanie pracovných miest a poznanie aktuálneho stavu v podniku. Výstupom analýzy je opis a špecifikácia pracovného miesta. Ten obsahuje informácie o jeho náplni, názov pracovného miesta, jeho význam v podniku, hlavné úlohy, zodpovednosti, stroje, nástroje, predmety a materiál, s ktorými sa na pracovnom mieste prichádza do kontaktu a pracovné prostredie a podmienky, v ktorých sa práca vykonáva. Špecifikácia pracovného miesta je nadstavbou jeho opisu a obsahuje požiadavky, ktoré na človeka kladie dané pracovné miesto.*

Pracovným miestom môže byť priestor, v ktorom sa pracovník pohybuje a plní účel práce. Podľa charakteru práce to môže byť práca vyžadujúca pohyb v exteriéri alebo práca v priestoroch podniku či inštitúcie. Pracovné miesto. Ak ide o prácu v priestoroch podniku, je viazaná na konkrétny fyzický priestor. V takom prípade pracovným miestom môže byť napríklad stroj, na ktorom pracovník vykonáva rutinné, alebo chodom stroja určené práce. Rozvojom technológií je práca čoraz náročnejšia na znalosti a celkovú spôsobilosť danú prácu vykonávať. To sa však prejavuje hlavne tým, že sa od pracovníka vyžaduje pohotovosť, flexibilita správania a schopnosť prispôbovať sa novým situáciám. Tým práca nadobúda novú dimenziu a mení sa pohľad aj na samotné pracovné miesto. Čoraz viac sa namiesto pojmu pracovné miesto začína uplatňovať pojem pracovná rola. Ten lepšie vystihuje danú realitu. Rola je vlastne úloha, ktorú ľudia pri výkone práce uplatňujú. Jednotlivec má svoju „individuálnu rolu“. Ak viacej ľudí vykonáva podobné činnosti, alebo sú náplňou povolania, ide o „generické role“.

Rola sa vzťahuje na správanie a jej akceptovanie zároveň prináša očakávania. Jej podstata je v tom, že pracovné úlohy sa neprikazujú, ani nenormujú, ale predpokladá sa využitie schopností a spôsobilostí pracovníka potrebných na splnenie očakávaní. Táto úvaha vysvetľuje, že ide skôr o ľudí ako o pracovné miesta. Pochopiteľne, takýto vzorec správania si vyžaduje vysokú kultúru a chápanie pracovných požiadaviek v kontexte s vlastnými záujmami a potrebami podniku.

## Vytváranie a analýza pracovných miest

Požiadavky na obsadzovanie pracovných miest vychádzajú z personálneho plánu podniku a z momentálnej potreby zamestnancov určitej konkrétnej kvalifikácie. Momentálna potreba pracovných miest môže nastať vytvorením novej pracovnej pozície alebo potrebou nahradiť zamestnancov, ktorí odišli z danej pracovnej pozície alebo už nie sú schopní ju z nejakého dôvodu vykonávať.

- 1. Identifikácia požiadaviek na pracovné miesta.** Je potrebné ju vykonávať v predstihu, aby bolo možné v okamihu, keď bude táto požiadavka aktuálna, získať zodpovedajúcu pracovnú silu. Toto je možné určovať na základe pravidelných prognóz vývoja potrieb pracovných miest, ktoré určujú potreby nových a dodatočných pracovníkov v určitom časovom okamihu.
- 2. Špecifikácia požiadaviek na zamestnancov.** Určuje požiadavky na vzdelanie, schopnosti, skúsenosti a prax, ktoré by mal mať uchádzač na pracovné miesto. V špecifikácii pracovného miesta sú uvedené ďalšie potrebné informácie, ako sú pracovné podmienky (platové podmienky, zamestnanecké výhody, pracovná doba, atď.), ďalej sú to špecifiká ktoré pracovné miesto vyžaduje (služobné cesty, fyzická náročnosť a iné).
- 3. Požadovaná kvalifikácia, schopnosti a skúsenosti.** Pre dané pracovné miesto by mali vychádzať z analýzy pracovného miesta. Zoznam požiadaviek na pracovné miesto je možné vyhotoviť aj z popisu pracovného miesta. Tieto požiadavky potom slúžia ako kritérium, podľa ktorého sa vykonáva samotný výber zamestnancov.

Pre špecifikáciu pracovného miesta sa zaužívali dva modely špecifikácie pracovného miesta. Prvý sedembodový model špecifikácie pracovného miesta už pred šiestimi desiatkami rokov (1952) vypracoval *Rodger* a následne vypracovali *Munroová* a *Frazerová* päťstupňový model špecifikácie pracovného miesta (tab. 4.6).<sup>107</sup>

Sedembodový model špecifikácie pracovného miesta	Päťstupňový model špecifikácie pracovného miesta
1. Fyzické vlastnosti – zdravie, vzhľad, telesná stavba, držanie tela, vedenie rozhovoru.	1. Vplyv na ostatných – telesná stavba, vzhľad, vedenie rozhovoru a spôsoby.
2. Vedomosti – vzdelanie, kvalifikácia, skúsenosti. <sup>108</sup>	2. Získanú kvalifikáciu – vzdelanie, odborný výcvik, pracovné skúsenosti.
3. Všeobecnú inteligenciu – základné intelektuálne schopnosti.	3. Vrodené schopnosti – prirodzená rýchlosť chápania a schopnosť učiť sa.
4. Zvláštne schopnosti – mechanické, manuálne zručnosti, obratnosť v používaní slov alebo čísel.	4. Motivácie – osobné ciele, dôslednosť a odhodlanie za týmito cieľmi ísť, úspešnosť v ich dosahovaní.
5. Zájmy – intelektuálne, praktické, tvorivé, športové, spoločenské a umelecké aktivity.	5. Emocionálne dispozície – citová stabilita, schopnosť prekonávať stres a schopnosť vychádzať s ľuďmi.
6. Dispozície – prispôsobivosť, schopnosť ovplyvňovať ostatných, vytrvalosť, sklon k závislosti, spoliehanie sa na seba samého.	
7. Okolnosti – súkromné, rodina, povolanie a zamestnanie členov rodiny.	

Tab. 4.6 Porovnanie preferovaných modelov špecifikácie pracovného miesta

<sup>107</sup> Rozlišujeme medzi vzdelaním a znalosťami. Vzdelanosť je potenciál, znalosť je schopnosť realizácie.

<sup>108</sup> Armstrong, M.: *Personální Management*. Praha, Grada Publishing 1999, s. 449.

Tieto modely poskytujú vhodný rámec na zostavenie výberového pohovoru. Avšak nie je reálna požiadavka získať pracovníka, ktorý by spĺňal všetky požiadavky na pracovné miesto. Preto je dobre si rozčleniť požiadavky na pracovné miesto na:

- nevyhnutné – sú predpokladom prijatia uchádzača na pracovné miesto, lebo bez nich sa nedá daná práca vykonávať.
- žiadané – nie sú nutné na zvládnutie práce, ale môžu pomôcť zlepšeniu výkonnosti a efektivity práce.
- doplňujúce – nesúvisia s danou prácou, ale umožňujú zaradenie pracovníka v prípade potreby na iné pracovné miesto alebo funkciu.
- iné – vôbec nesúvisia s výkonom práce na danom pracovnom mieste.

Jednoduchšie získavanie pracovníkov sa uskutočňuje na základe roztriedenia týchto požiadaviek. Spravidla sa berú do úvahy prvé tri kategórie. Pri výberovom pohovore sa musí rozhodnúť aj najnižšia kategória, ak predchádzajúce spĺňa viacero uchádzačov.

V zásade ide o zameranie sa na hľadanie ľudí, potenciálnych zamestnancov, ich oslovenie, zaujatie, nábor, výber, ako aj uvedenie do podniku a usmerňovanie ich kariéry. Nie je to ľahká úloha, pretože v porovnaní s tradičnými požiadavkami moderné podniky potrebujú ľudí, ktorých postoje a správanie sú v mnohom odlišné. Navyše, dnes už nepostačuje len odborná kvalifikácia. Sú potrební kvalifikovaní, ale aj tvoriví a kooperujúci pracovníci, ktorí zachovávajú etické postoje, správajú sa slušne, sú komunikatívni a prispievajú k rastu výkonnosti podniku. Sú schopní prispôsobovať sa častým zmenám a dokonca evokovať zmeny a zapájať sa pri riešení neformálne myšliacimi spôsobmi.

## Analýza pracovných miest

Pri analýze pracovných miest je užitočné postupovať podľa vopred určeného plánu a dodržiavať osvedčený postup. Najpoužívanejšie metódy zisťovania informácií o pracovných miestach sú pozorovania, pohovory, dotazníky. Informácie sú následne analyzované metódami buď univerzálnymi a použiteľnými takmer pre každé pracovné miesto alebo metódami, ktoré sú vhodné pre pracovné miesto určitej kategórie. Výsledky analýz sú často využívané na motiváciu pracovníkov alebo na stimuláciu zmeny obsahu a metód práce na jednotlivých pracovných miestach.

Zdá sa, že aj tento spôsob postupne už nevyhovuje, je príliš „predpisový“ a nezodpovedá modernému štýlu práce. Oproti doterajším názorom sa vyjadril aj *Armstrong*, že v súčasnosti sú už popisy pracovných miest zastaralé a v praxi sa využíva skôr analýza rolí. Popisy pracovných miest sú podľa *Armstronga* nepružné a majú skôr povahu nariadení. Rola oproti pracovnému miestu neobsahuje úlohy a činnosti, ktoré je treba vykonávať, ale týka sa úloh, ktorú ľudia zohrávajú pri svojej práci, kladie sa dôraz na správanie človeka. Tento spôsob je charakteristický tým, že sa zameriavame na výsledky alebo schopnosti, ktoré sú potrebné na dosiahnutie výsledkov (tab. 4.7).

Cieľom analýzy je zistenie skutočného stavu pracovných miest a ich potreby v porovnaní s potrebou pracovných miest daných samotnými výrobnými technológiami, ich prevádzkou, obsluhou, údržbou, súvisiacou administratívou a pod. Ide o proces systematickej a podrobnej analýzy. Jeden z možných postupov využíva kľúčové slová a posudzuje zodpovednosť, pracovné nároky a pracovné podmienky a súčasne vyhodnocuje spôsob odmeňovania.

Celkový účel	Obsah	Zodpovednosť	Kritériá výkonu	Zodpovednosť
Aký je očakávaný prínos držiteľa pracovníka.	Povaha práce, vykonávané úlohy.	Výsledky, za ktoré pracovník zodpovedá.	Ukazovatele, ktoré umožnia ju zhodnotiť, nakoľko je práca vykonávaná uspokojivo.	Rozsah zverenej právomoci pri rozhodovaní či množstve zdrojov, ktoré spravuje.
Faktory prostredia	Faktory osobného rozvoja	Motivujúce faktory	Organizačné faktory	
Pracovné podmienky, hľadisko zdravia a bezpečnosti, nevhodná pracovná doba, mobilita.	Výhliadka na povýšenie a kariéru a príležitosť získať nové spôsobilosti.	Z vlastné črty práce, ktoré pravdepodobne môžu motivovať pracovníka.	Vzťahy podriadenosti, nariadenosti, miera zapojenia pracovníka do tímovej práce.	

Tab. 4.7 Porovnanie preferovaných modelov špecifikácie pracovného miesta

## Konvenčná analýza

Konvenčná analýza práce je založená na získavaní informácií o pracovných činnostiach na základe dotazníka. Otázky položené v dotazníkoch alebo pri ústnom dotazovaní by mali byť formulované tak, aby zaručovali jednotnú povahu odpovedí. Charakterizuje jednotlivé pracovné procesy v rámci produkčných činností v podniku komplexne, na základe ich vzťahu k údajom, ľuďom a veciam.

Východiskom analýzy je samotný produkčný proces, ktorý je zložený zo súboru na seba nadväzujúcich prác vykonávaných na pracovných miestach (pracoviskách). Spracovanie analýz slúžiacich na zosúladenie skutočných potrieb pracovníkov a zistenie skutočného stavu sú žiaduce analýzy práce, ktoré v rozličnom usporiadaní podľa potrieb produkčného procesu formujú konkrétne pracovisko (obr. 4.7).

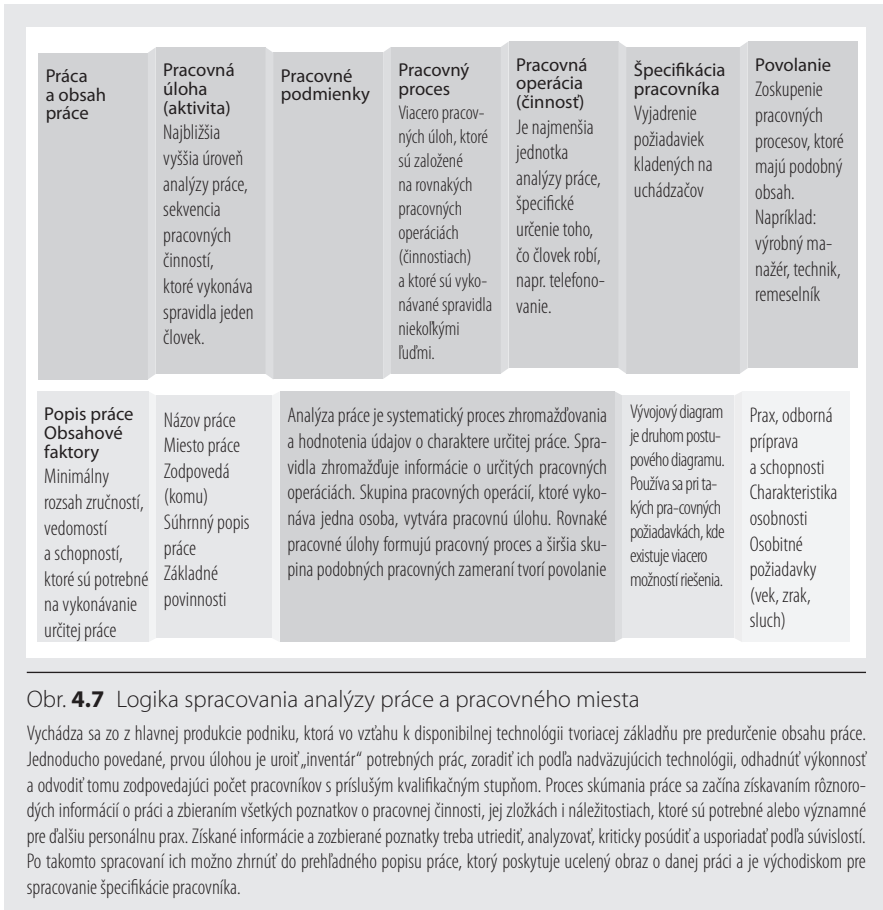
Pri navrhovaní práce a pracovného miesta je dôležité poznať spôsob, akým sa práca vykonáva. Ide vlastne o charakter práce, ktorý zahŕňa: **1.** obsah práce (pracovné operácie, pracovné správanie, povinnosti, vzťahy, zodpovednosť), **2.** kvalifikáciu požadovanú na vykonávanie práce (vedomosti, zručnosti, schopnosti, skúsenosti) a **3.** podnety na vykonávanie práce (platové ohodnotenie, možnosť pracovného postupu a vnútorné uspokojenie).

## Hodnotenie obsahu práce

Práca a pracovné miesto sú vnútorne späté, čo je samozrejmé, ak si uvedomíme, že človek vykonáva svoju prácu na vyhradenom pracovnom mieste, kde podľa jej charakteru a obsahu má potrebné predmety, nástroje a stroje, určené na vykonanie práce. Práca podľa množstva úloh a požiadaviek na úroveň a kvalitu práce môže byť jednoduchá alebo zložitá. Práce môžu byť navzájom dostatočne podobné, aby mohli byť spojené a pridelené jednému pracovníkovi či skupine pracovníkov. Zložitosť práce si vyžaduje špecialistov, niekedy sú to ľudia tvoriaci pracovné tímy alebo sa do realizácie pracovných úloh zapájajú aj experti príslušného odboru. Elementárnym prvkom práce je pohyb. Ide o jednoduchý pohyb, aký je napr. zdvihnutie, premiestnenie, polozenie nejakého predmetu. Jeden alebo viac pohybov tvorí operáciu, ktorú môžeme chápať ako dokončenú jednotku práce.<sup>109</sup>

<sup>109</sup> <http://referaty.atlas.sk/odborne-humanitne/ekonomia/13595/analiza-prace>.





Obr. 4.7 Logika spracovania analýzy práce a pracovného miesta

Vychádza sa zo z hlavnej produkcie podniku, ktorá vo vzťahu k disponibilnej technológii tvoriacej základňu pre predurčenie obsahu práce. Jednoducho povedané, prvou úlohou je urobiť „inventár“ potrebných prác, zoradiť ich podľa nadväzujúcich technológií, odhadnúť výkonnosť a odvodiť tomu zodpovedajúci počet pracovníkov s príslušným kvalifikačným stupňom. Proces skúmania práce sa začína získavaním rôznorodých informácií o práci a zbieraním všetkých poznatkov o pracovnej činnosti, jej zložkách i náležitostiach, ktoré sú potrebné alebo významné pre ďalšiu personálnu prax. Získané informácie a zozbierané poznatky treba utriediť, analyzovať, kriticky posúdiť a usporiadať podľa súvislostí. Po takomto spracovaní ich možno zhrnúť do prehľadného popisu práce, ktorý poskytuje ucelený obraz o danej práci a je východiskom pre spracovanie špecifikácie pracovníka.

Obsah práce je daný množstvom a typom úloh danej práce, ich zložením a prepojením. V tejto súvislosti rozširovanie obsahu práce znamená horizontálne zlučovanie pracovných úloh, umožňovanie, aby pracovník plnil viacero úloh rovnakého typu. Obohacovanie práce potom znamená vertikálne zlučovanie pracovných úloh.

### Popis práce

Po vypracovaní popisu práce je potrebné určiť typ osoby vhodnej na danú prácu, to znamená špecifikáciu pracovníka. Táto by mala obsahovať jednak zásadné požiadavky na uchádzača, ako aj požiadavky, ktoré považujeme za žiadúce. Na základe takto vymedzených atribútov bude uchádzač na prácu posudzovaný.

## Metódy práce

Hlavným zmyslom vytvárania metód práce (pracovného postupu) je nájdenie najlepšieho spôsobu k vykonaniu určitej práce. K tomuto sa najčastejšie používajú postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové diagramy, pohybové štúdie, časové štúdie a náhodné pozorovania.

Postupový diagram je jednoduchý a názorný nástroj graficky zobrazujúci poradie činností, ktoré musia prebehnúť pri vykonávaní danej práce. Ukazuje úlohy v chronologickom poradí, takže sa môžu ľahko odhaliť prípadné nedostatky.

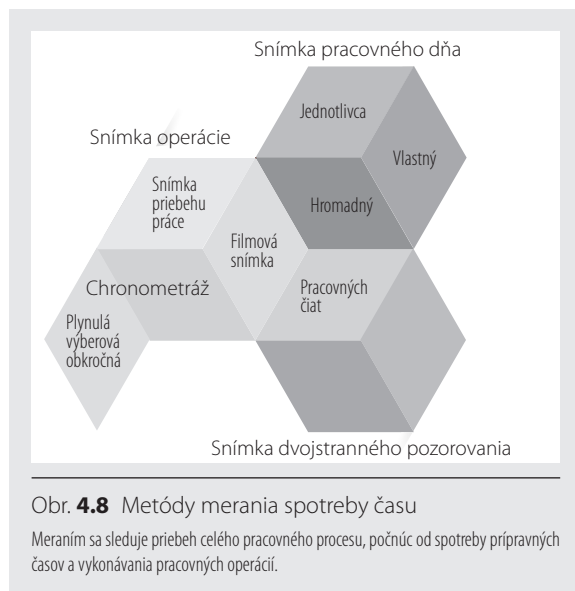
## Produkčný proces

Podľa druhu produkcie produkčný proces (služby, výroba) je zložený zo súboru na seba nadväzujúcich prác vykonávaných na pracovných miestach (pracoviskách). Výrobný proces môžeme charakterizovať ako tvorivý proces, ktorého funkciou je tvorba užitočných hodnôt a predstavuje hlavnú činnosť podniku. Medzi základné aspekty jeho členenia patria: **1.** výrobný program (hlavný), **2.** zložitosť výrobkov, **3.** účasť prírody, človeka a techniky **4.** použitá technológia, **5.** skladba výrobkov, **6.** spôsob a miera opakovanosti výroby.

## Pohybové a časové štúdie

Pohybové štúdie a časové štúdie do istej miery spolu súvisia. Zložité pohyby, ich neprírodnosť a neusporiadanosť zvyšujú únavu pracovníka a predlžujú čas potrebný na výkon práce. Ich usporiadanosť sa sleduje pohybovými štúdiami. Sú to spôsoby, ako rozoznať pohyby a presuny, ktoré sú nevyhnutné na splnenie pracovnej úlohy a na základe tohto navrhnuť najvhodnejší spôsob. Zároveň pohybové štúdie uľahčia stanovenie priemernej doby potrebnej na splnenie určitej úlohy. Sú známe viaceré metódy, ktoré sa používajú pri časových štúdiách.<sup>110</sup> Napríklad náhodné pozorovanie je štatistická metóda pozorovania pracovného procesu. (obr. 4.8).<sup>111</sup>

Metódy merania spotreby času sú objektívnym základom pre stanovenie noriem na pracovné operácie alebo aj na komplexnejšie súbory prác.

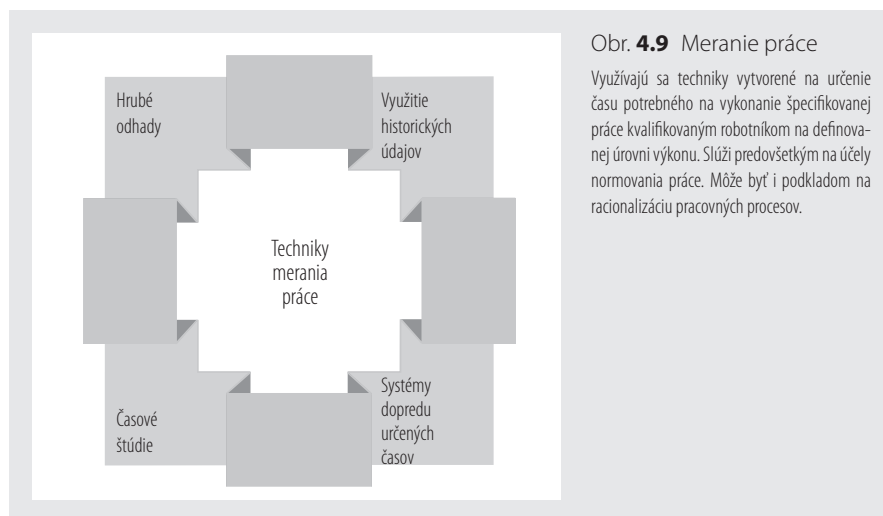


<sup>110</sup> Podrobne sú popísané v štvrtom zväzku pentalógie Podnik a podnikanie.

<sup>111</sup> <http://e-api.cz/page/68397.analyza-a-mereni-prace/>.

## Časové normy

Pri dôkladnom posúdení danej situácie v podniku a možného budúceho vyvoja s predstaviť zvyšovať výkonnosť podniku je žiaduca úzka spolupráca pracovníkov útvaru personálneho riadenia s pracovníkmi produkčných zložiek, a to tak, aby sa dosahovalo navýšenie produktivity pri malých investíciách. Časové normy možno ďalej posudzovať z hľadiska ich efektivity. K tomu je potrebné poznať techniky merania prác (obr. 4.9).



Časové normy sa využijú v ďalšej analýze práce a pomôžu stanoviť potrebné kapacity a plánovať potrebu pracovníkov podľa pracovných miest. Zároveň je to podklad pre odmeňovanie pracovníkov. Tento postup spracovania analýzy práce je mimoriadne náročný.

Pokiaľ analýza ide do hĺbky, je potrebná spolupráca personálnych manažérov s produkčnými manažermi.

## Prístupy k tvorbe pracovného miesta

Odzrazom definícií obsahu pracovného miesta sú rozličné koncepcie projektovania pracovného miesta. Využívajú sa viaceré prístupy (koncepcie) projektovania pracovných miest. Rozlišuje sa:

1. **Vedecký prístup** (mechanický prístup), ktorého základom je špecializácia pracovného miesta.
2. **Humanizujúci prístup**, jeho jadrom je obohatenie pracovného miesta.
3. **Socializačný prístup** vychádza z teórie sociotechnických systémov, ako napr. práca v autonómnych (resp. semiautonómnych) pracovných skupinách.

Iné členenie rozlišuje:

1. **motivačný prístup** (tiež nazývaný psychologicko-sociálny prístup), ktorý vychádza z predpokladu, že ak práca uspokojuje, potom motivuje k vyššiemu výkonu. Základom tohto prístupu je *Herzbergova* dvojfaktorová teória a teória sociotechnických systémov.
2. **biologický prístup**, ktorý je založený na aplikácii poznatkov ergonomie, ktorá skúma interakciu medzi fyziológiou človeka a jeho prácou a pracovnými podmienkami. Projektovanie práce podľa ergonomického prístupu má zabezpečiť zníženie fyzickej námahy, fyzickej únavy a elimináciu pracovných úrazov pri výkone práce.
3. **percepčný prístup**, ktorý znižuje duševnú záťaž, ktorú spôsobuje spracovávanie informácií. Ide o selekciu pri prísune informácií, o poskytnutie jasných inštrukcií na spracovanie informácií, o automatizáciu spracovania dát. V konečnom dôsledku dochádza k zjednodušeniu práce.

## Personálne zabezpečenie plánovaných zmien, formovanie štruktúry pracovných miest

### *Plánovanie potrebných pracovných miest podľa požadovanej výrobnéj kapacity*

Konkretizácia očakávaných štruktúrnych zmien napr. vo výrobe je dostačujúcou základňou na objektívne stanovenie potrebných profesií a stupňa kvalifikácie pre budúce obdobie. Napr. ak je naplánované a zabezpečené zakúpenie modernej výrobnéj linky, je možné na základe známych technických parametrov vyrátať nielen počet zamestnancov potrebných na obsluhu linky, ale aj stanoviť požadované znalosti na obsluhu zariadení, produktivitu a celkový disponibilný čas pracovníkov, ktorí môžu byť nasadení na patričnú výrobnú linku. Vhodne vybudovaný podnikový informačný systém pri neustálom obnovovaní všetkých potrebných informácií umožňuje veľmi jednoduchú analýzu existujúceho stavu.

Ďalším krokom, ktorý je nevyhnutné vykonať pri odhade vnútornej ponuky, je zisťovanie mobility, fluktuácie a odhadu strát pracovníkov. Toto sa vykonáva s cieľom predpokladania budúcich strát pracovníkov a zisťovania príčin, ktoré spôsobujú odchod pracovníkov z podniku. Je teda nevyhnutné odhadnúť koľko pracovníkov odíde, bude prepustených alebo presunutých na iné pracovné pozície, odíde do starobného alebo invalidného dôchodku a podobne. Je preto potrebné uvoľnené pracovné miesta nahradiť.

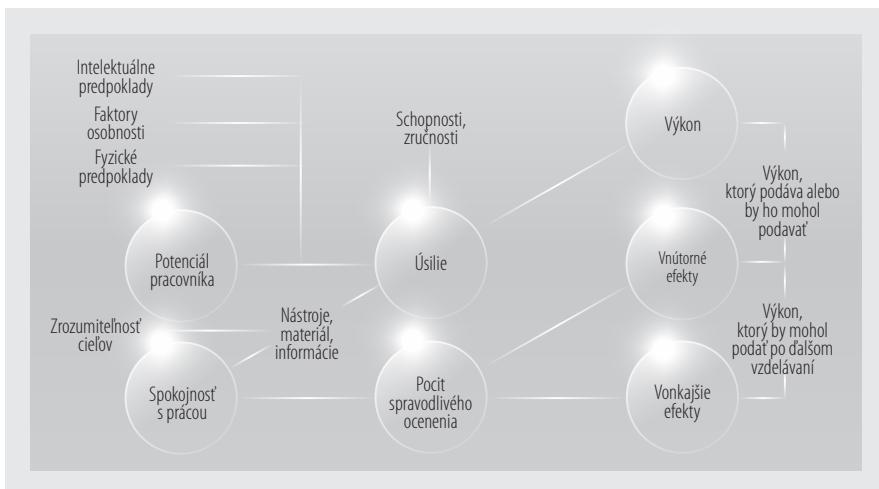
V prípade implementácie nových technológií spravidla dochádza k zmene priestorových požiadaviek a usporiadaniu pracovísk, požiadaviek na potrebnú kvalifikáciu obsluhy, prevádzky a údržby, a to aj v súvislosti s reklamačnými podmienkami v prípade poruchy. Vzhľadom na vyvolané zmeny modernizáciou produkčných systémov v štruktúre pracovných miest a nových kvalifikačných potrieb je nevyhnutné prehodnotiť daný stav, urobiť parciálnu analýzu a navrhúť vytvorenie nových pracovných miest a pracovných funkcií. Pokiaľ sú práce projektované na základe skutočných parametrov nových strojov a zariadení a pokiaľ sa berie do úvahy nové usporiadanie procesov a organizácie práce prinášajúcich zvýšenie výkonnosti, je možné aj dôkladné naplánovanie vykonávaných prác. Je nevyhnutné, aby nesúladow a čiastkovými riešeniami nedošlo k eliminácii výkonnostného rastu časťtým výskytom nepripravenosti na začatie výroby a iným rôznym formám plytvania či nesy-  
stémového suplovania „per partes.“

### **Predvídanie a odozva na neustále sa meniace požiadavky produkčných zložiek podniku**

Chaotizmus z nedostatku zamestnancov príslušnej kvalifikácie eliminuje výhody, ktoré prinášajú nové technológie, a dokonca straty môžu byť takého rozsahu, že dochádza k poklesu produktivity, nižším ziskom a menším schopnostiam podniku uspokojovať potreby zákazníkov, zamestnancov atď. Z toho vyplýva aj nevyhnutnosť systematickej kooperácie zainteresovaných vo vnútri podniku, medzi jednotlivými organizačnými zložkami podniku, manažérmi riadenia produkčných činností a manažérmi personálneho útvaru. Ak táto kooperácia funguje, sú vytvorené predpoklady aj na analýzu v oblasti riadenia personálnych systémov. Napomáha tomu aj vhodný informačný systém.

Po spracovaní analýzy a ujasnení spôsobu poznania charakteru práce a ostatných kvalitatívnych komponentov nasleduje kvantitatívna zložka práce premietnutá do počtu a druhu potrebných prác a vyhľadávanie, získavanie a udržanie tomu zodpovedajúcich pracovníkov z vonkajšieho alebo vnútropodnikového prostredia.

Podnikové riadenie musí byť v zhode s personálnymi plánmi. Sú potrebné na kvalifikované rozhodnutia vrcholového manažmentu. Pri akceptovaní terminologických úprav podľa definície *Bulla* a *Scotta* je to „systematický a kontinuálny proces analýzy potreby personálneho riadenia v podniku, prebiehajúci v meniacich sa podmienkach a vytváranie personálnej politiky orientovanej na dlhodobú efektívnosť podniku. Je integrálnou súčasťou podnikového plánovania a prípravy rozpočtu, pretože náklady na personálne riadenie a perspektívne odhady jednak ovplyvňujú dlhodobé podnikové plány a zároveň sú nimi samé ovplyvňované.“



Obr. 4.10 Prepojenie personálnych činností

Na zabezpečenie požadovaného výkonu pracovníka je potrebné ďalšie vzdelávanie podpora jeho osobného rastu v podniku. Potrebne sú však aj informácie z hodnotenia pracovníkov. Sú dôležité na zostavovanie plánu kvalifikácie, ďalšieho školenia, tréningu personálu a predstavujú kvalitatívnu stránku personálneho plánovania.

#### Zdroje stabilizácie

- A. **Minulý stav**  
 B. – odchody (dôchodok, prepúšťanie, presuny,...)  
 + príchody (isté, povýšenia, presuny,...)  
 = **projektovaný stav v čase t**  
 C. + potrebné plánované zmeny do času t (prijatia, prepustenia)  
 = **plánovaný stav v čase t**  
 D. – pravdepodobne realizované zmeny v čase t  
 = **plánovaný stav v čase t**

Tab. 4.8 Proces personálneho plánovania

Proces personálneho plánovania sa javí ako jednoduchý výpočet, avšak nečakané zmeny a zložitosti bežného života v podniku prinášajú zmeny aj na vstupoch do systému výpočtu, takže vyrátané stavy potrebných pracovníkov sú iba orientačné. Tiež je potrebné brať do úvahy personálne činnosti a to aj z hľadiska výsledkov hodnotenia pracovníkov (obr. 4.10).

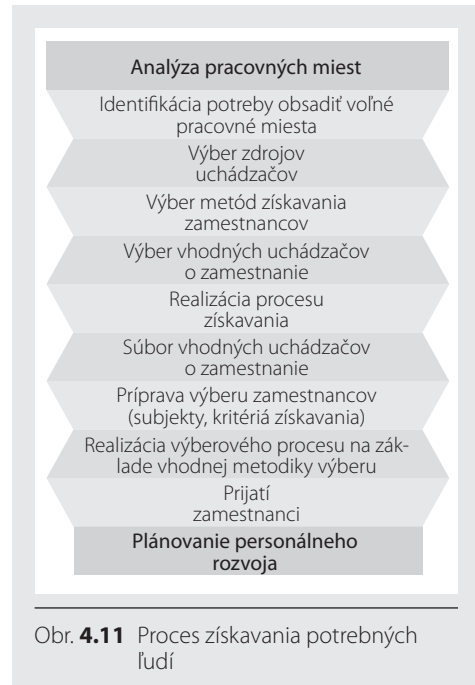
Pri plánovaní potrebného počtu pracovníkov, zabezpečenia kvantitatívnej stránky personálneho plánovania sa musia vziať do úvahy aj faktory, ktoré pôsobia z externého okolia a faktory, ktoré pôsobia do vnútra podniku (tab. 4.8).

## Plánovanie potreby zamestnancov ako integrálna súčasť podnikového plánovania

Proces strategického plánovania by mal definovať projektované zmeny v rozsahu a typoch činností vykonávaných podnikom. Mal by rozpoznať hlavné schopnosti, ktoré podnik potrebuje na dosiahnutie svojich cieľov, teda požiadavky týkajúce sa znalostí (kvalifikácie). Ale často existujú hranice toho, do akej miery je možné také plány spracovať alebo do akej miery môžu byť celkom jasné, a to môže sťažovať vytváranie integrovaných plánov ľudských zdrojov, ktoré sa v nich odvíjajú. Pokiaľ existujú jasne sformulované strategické podnikové plány, potom je plánovanie ľudských zdrojov interpretované z hľadiska požiadaviek týkajúcich sa ľudí. Ale samozrejme tiež môže ovplyvňovať podnikovú stratégiu tým, že bude upozorňovať na možné spôsoby efektívnejšieho rozvíjania a rozmiestňovania ľudí, čo uľahčí dosiahnutie podnikových cieľov a bude poukazovať na rôzne problémy, ktoré by mali byť vyriešené v záujme zabezpečovania toho, aby potrebni ľudia boli k dispozícii a boli schopní žiaducim spôsobom prispieť k dosiahnutiu týchto cieľov.

Plánovanie ľudí je proces rozhodovania, ktorý v sebe spája tri dôležité činnosti: **1.** rozpoznávanie a získavanie správneho počtu ľudí so správnymi schopnosťami, **2.** ich motivovanie tak, aby odvádzali vysoký výkon a **3.** vytváranie interaktívnych väzieb medzi cieľmi podnikania a činnosťami týkajúcimi sa plánovania pracovníkov. Proces stanovenia potrieb pracovníkov je náročná a zodpovedná práca (obr. 4.11).

V situáciách, keď skutočne neexistuje jasná podniková stratégia, sa asi bude plánovanie ľudských zdrojov viac opierať o všeobecnejšie predstavy o budúcej potrebe ľudí, založenej na nejakej podobe plánovania pomocou scenárov. Alternatívne by sa mohol proces plánovania zamerať na konkrétnu oblasť činnosti v podniku, na základe ktorej je možné predpovedať pravdepodobnú budúcu potrebu z hľadiska počtu a kvalifikácie, napríklad pracovníkov útvaru výskumu a vývoja. Proces stanovenia požiadaviek



Obr. 4.11 Proces získavania potrebných ľudí

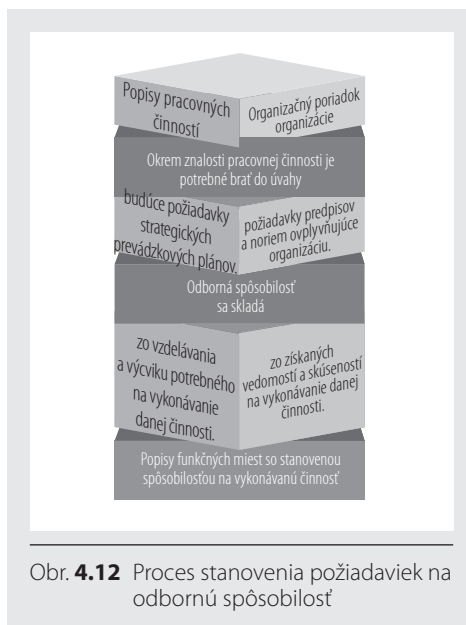
na odbornú spôsobilosť pracovníkov znázorňuje obr. 4.12 a tab. 4.9.

### Tvrde a mäkké plánovanie ľudských zdrojov

Je treba rozlišovať medzi „tvrdým“ a „mäkkým“ plánovaním ľudských zdrojov.

**Tvrde plánovanie.** Je založené na kvantitatívnej analýze a jeho úlohou je zabezpečiť, aby v okamihu potreby boli k dispozícii správne počty správnych ľudí.

**Mäkké plánovanie.** Tak, ako ho charakterizovali *Marchington* a *Wilkinson*, je vyslovene zamerané na vytváranie a formovanie kultúry organizácie tak, aby existovali jasné prepojenia medzi cieľmi podniku a hodnotami, presvedčením, správaním pracovníkov. Ale ako zdôrazňujú, táto mäkká podoba v skutočnosti splyva s celkovým predmetom riadenia ľudských zdrojov. Úlohou získavania je:



Obr. 4.12 Proces stanovenia požiadaviek na odbornú spôsobilosť

#### A. Prípravná fáza procesu získavania pracovníkov

1. Konfrontácia a verifikácia plánu, počtu a štruktúry pracovníkov s výsledkami analýzy pracovných miest – posúdenie oprávnenosti a opodstatnenosti požiadavky. Na základe tohto rozhodnutia je potrebné obsadiť pracovné miesto.
2. Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovedať.
3. Na základe produktov analýzy pracovného miesta (popis práce a špecifikácia požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta), definovanie prediktorov, ktoré majú spĺňať uchádzači.
4. Identifikácia zdrojov a segmentu trhu práce.
5. Voľba dokumentov a ich formálna príprava zo strany podniku, ktoré budú požadované od uchádzačov.
6. Voľba formy a metód získavania pracovníkov.

#### B. Realizačná fáza procesu získavania pracovníkov

7. Formulácia a uverejnenie ponuky na obsadenie pracovného miesta vo vhodnom masmediálnom prostredí alebo prostriedkoch, resp. elektronicke – na prilákanie uchádzačov.
8. Ďalšia komunikácia s uchádzačmi (písané, telefonické, osobné, elektronické podávanie ďalších potrebných informácií).
9. Zhromažďovanie dokumentov od uchádzačov.

#### C. Hodnotiacia fáza procesu získavania pracovníkov

10. Zistenie úspešnosti z hľadiska posúdenia uchádzačov (výpočet ukazovateľov na základe dokumentov a informácií – komparatívna analýza s požiadavkami na pracovníka). Vypracovanie predbežného zoznamu uchádzačov.
11. Zistenie úspešnosti z hľadiska vyhodnotenia procesu získavania (účinnosti). Zabezpečovanie získavania potrebných ľudských zdrojov na potreby danej organizácie patrí medzi tie činnosti, ktoré bezprostredne ovplyvňujú jej výkonnosť z hľadiska krátkodobej, ale predovšetkým dlhodobej perspektívy.

Tab. 4.9 Proces získavania pracovníkov



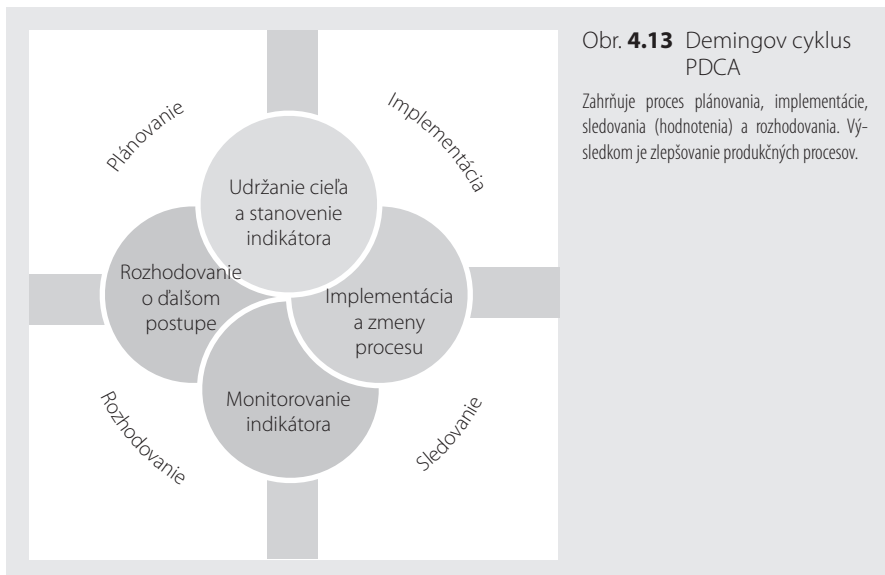
- rozhodnúť o vhodných zdrojoch, t. j. o segmente interného alebo externého trhu práce,
- informovať vybraný segment trhu práce o požiadavkách pracovného miesta, o podmienkach súvisiacich s prácou a o podniku, interného alebo externého trhu práce,
- prilákať, vyvolať záujem o uchádzanie sa o prácu v danom podniku,
- sústrediť potrebné informácie (dokumenty) o uchádzačoch,
- zabezpečiť proces získavania po organizačnej a administratívnej stránke.

## Komplexita riešení implikovaná v čiastkových plánoch personálneho plánovania

Poznanie reálnej situácie v podniku vedie k zvýšeniu výpovednej hodnoty danej situácie a umožní zlepšenie celého systému plánovania. Prístup k plánovaniu vychádza z *Demingovho* cyklu PDCA, orientovaného na zlepšovanie procesov (obr. 4.13).

Medzi hlavné úlohy plánovania personálneho riadenia patria:

1. **Plán získavania a výberu pracovníkov.** Určuje spôsob, akým sa uspokojuje dopyt po pracovníkoch. Obsahuje základné údaje. Medzi nimi napr. počet a typ zamestnancov, ktorí budú potrební na uspokojenie potrieb a čas, kedy budú potrební, špecifikácia metód získavania a výberu pracovníkov, ktorými sa potreba pracovných síl rieši a spôsob ich uplatnenia a tiež spôsoby zvyšovania atraktivity podniku. Plán pracovníkov má štyri základné dimenzie:
  - kvalitatívnu – kvalifikačné požiadavky kladené na určité profesie,
  - kvantitatívnu – vyjadruje počet pracovníkov v určitom objeme podľa charakteru činností podniku,
  - časovú – vymedzuje obdobie plánovania pracovníkov,
  - miestnu – vyjadruje praktické členenie plánu podľa miesta jeho určenia.



Obr. 4.13 Demingov cyklus PDCA

Zahrňuje proces plánovania, implementácie, sledovania (hodnotenia) a rozhodovania. Výsledkom je zlepšovanie produkčných procesov.

2. **Plán vzdelávania a rozvoja zamestnancov.** Určuje potreby na vzdelávanie a rozvoj schopností pracovníkov podľa požiadaviek v závislosti od zmeny charakteru výroby, napr. program získavania vzdelávania, spôsob vzdelávania, priority ich vzdelávania.
3. **Plán rozmiestňovania pracovníkov.** Konkretizuje pracovníkov, s ktorými sa uvažuje, pokiaľ ide o poverenie novými úlohami. Stanovuje sa časový harmonogram rozmiestňovania a budúce pracovné miesto, priority rozmiestňovania pracovníkov v závislosti od funkcií a zodpovednosti a spôsob zabezpečenia nepretržitého rastu kvalifikácie.
4. **Plán odmeňovania.** Určuje spôsob odmeňovania za účelom získania pracovníkov a ich stabilizácie, a aby ich zároveň motivoval k maximálnym pracovným výkonom. Určuje spôsob odmeňovania pracovníkov, rozdiely v systéme odmeňovania pracovníkov v závislosti od pracovného miesta. Určuje mzdový vývoj pracovníkov v podniku a podmienky vyplácania vo vzťahu k pracovnému výkonu a plneniu čiastkových cieľov.
5. **Plán produktivity práce.** Určuje spôsoby zvyšovania produktivity. Zaraďujú sa sem metódy zvyšovania produktivity práce a jej skvalitňovanie, zlepšovanie alebo úprava súčasných metód, postupov a systémov umožňujúcich mechanizáciu a automatizáciu a tiež ciele, ktoré je nevyhnutné dosiahnuť zvyšovaním produktivity alebo zvyšovaním efektívnosti práce.
6. **Plán znižovania počtu pracovníkov.** Určuje časový plán a spôsob znižovania počtu pracovníkov v dôsledku vysokých nákladov a prebytku pracovníkov. Plán ďalej určuje počet pracovníkov, ktorí budú musieť odísť a v akom časovom horizonte, koľko pracovníkov ukončí pracovný pomer v dôsledku odchodu do dôchodku, spôsob motivácie pracovníkov na odchod zo zamestnania do predčasného dôchodku a ďalšie súvislosti.

Jednotlivé plány musia byť systematicky usporodované vo väzbe na skutočne sa vyvíjajúcu situáciu v podniku a na nečakané vplyvy z vonkajšieho okolia.

## Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov podľa aktuálnej potreby

### *Optimalizácia tvorby a technologickej modifikácie pracovných miest v kontexte s obsadením pracovníka s príslušnou kvalifikáciou*

Vyhľadávanie a získavanie zamestnancov. Je to činnosť, ktorá má zabezpečiť, aby o voľné pracovné miesta v podniku malo záujem dostatočné množstvo vhodných uchádzačov, a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne. K často používaným metódam získavania zamestnancov patrí inzercia v médiách, vývesky, zverejňovanie ponuky cez internet, využívanie služieb zamestnávateľských agentúr, poradenských podnikov špecializovaných na získavanie vrcholových manažérov a úradu práce, oslovovanie potenciálnych uchádzačov na základe odporúčania vlastných zamestnancov, spolupráca so školami, ponúkание práce na veľtrhoch pracovných miest, personálny lízing.

Je čoraz ťažšie získať nových pracovníkov na vysokokvalifikovanú prácu. Systematický prístup si vyžaduje v prvom rade rozhodnúť o vhodných zdrojoch, t. j. o výbere z existujúcich možností interného alebo externého trhu práce. Po tomto rozhodnutí s uvážením komunikačného dosahu by mal podnik zrozumiteľným spôsobom sprístupniť aj ďalšie údaje opisujúce charakter pracovného miesta, spresniť podmienky, platovú kategóriu a ďalšie podstatné informácie, ako aj miesto výkonu práce a spôsob vyplácania odmeny za vykonanú prácu. Zároveň podnik musí vhodnou formou vyvolať záujem potenciálnych uchádzačov o prácu. A napokon – sústrediť potrebné informácie (dokumenty) o uchádzačoch a zabezpečiť proces získavania vybraných uchádzačov po organizačnej stránke.

### **Dilema voľby možností získavania kvalifikovaných zamestnancov**

V krajinách s plánovou ekonomikou sa po zmene spoločensko-ekonomického usporiadania v prvých rokoch poprivatizačného obdobia chápanie pojmu kariéra priblížilo k definíciám uvádzaným v západnej odbornej literatúre. Reštrukturalizácia podnikov, ak mali prežiť, sa orientovala na zvyšovanie ich konkurenčného potenciálu. Ten bol závislý predovšetkým od osobností s vysokou kvalifikáciou schopných v rámci reštrukturalizácie včleňovať do riadiaceho systému rozvojové prvky opierajúce sa o individualitu, o zamestnancov, ktorí boli kreatívni a súčasne ambiciózni. Pojem kariéra postupne strácal pejoratívny nádych a prenikal do manažérskeho slovníka ako prirodzená súčasť rozvojových prvkov výrazne podporujúcich výkonnosť podnikateľských procesov.

Klasický prístup k výberu uchádzačov o zamestnanie je založený na komparácii kvalít a konečnej voľbe na základe predloženej osobnej dokumentácie a osobnom pohovore.

Pri výbere uchádzačov sa berú do úvahy jeho odborné, osobné charakterové vlastnosti, ale aj flexibilita, potenciál, motivácia a iné vlastnosti, ktoré by mohli ovplyvňovať pracovný výkon. Avšak rozhodnutie, ktorý z uchádzačov je pravdepodobne najvhodnejší na výkon danej pracovnej pozície, je veľmi subjektívne, pretože je závislé aj od úrovne, skúseností a osobnostných kvalít hodnotiteľov. Nerovnaká býva aj úroveň kvality potvrdzujúcich dokumentov o kvalifikácii, ako aj výpovedná hodnota dobrozdaní a odporúčaní, napr. od bývalého zamestnávateľa.

Rizikovosť podnikateľského prostredia viedla útvary personálneho riadenia k hľadaniu spôsobov zníženia rizík vyplývajúcich napríklad pri nečakanej udalosti týkajúcej sa výkonu rozhodujúcich pracovných pozícií v riadení podniku alebo zmenami z dôvodov pracovnej migrácie a odchodom z podniku z dôvodu výhodnejších pracovných ponúk. Kritické situácie sa riešili tzv. dablérmi, manažermi schopnými nahradiť a kvalifikovane zvládnuť deficitné manažérske, či iné pracovné pozície. Postupne tak vnikal systém „náhradníkov“, ktorý bolo potrebné kodifikovať v systéme riadenia. Pochopiteľne, išlo o výber a premyslený spôsob odborného rastu jednotlivcov prejavujúcich sa potrebnými vlohami. Tiež sa muselo rátať „s objavmi skrytých talentov“, čo bolo možné otvorením priestoru možností pre každého, kto splňal kvalifikačné predpoklady a je k výkonu zodpovednej pracovnej pozície osobnostne zrelý.

Personálne útvary pod tlakom potreby znižovania rizík začali vytvárať plány kariérneho rastu. Kariéra tak nadobudla iný obsah a iné chápanie. A to v prvom rade ako rozvojová postupnosť získavania pracovných skúsenosti behom určitého časového obdobia. Pre ambiciózných zamestnancov tak vznikla možnosť využitia príležitostí, ktoré sa vyskytnú hoci aj náhodne. Súčasne sa formovala možnosť vedomého a zámerného organizovania personálnej zábezpeky a odbornej prípravy potenciálnych nástupcov na konkrétne pracovné funkcie, čo si vyžiadalo systematickú prípravu a plánovanie. Najmä vo veľkých podnikoch sa pri plánovaní kariéry postupuje systematicky a berú sa do úvahy ambície a záujem zamestnanca. Musí sa však rozlíšiť, či ambície sú kryté aj schopnosťou rastu a profesionálnou kvalitou, na ktorej možno budúci rozvoj stavať, vrátane etických a morálnych osobnostných črt.

V rámci prípravy a konkretizácie kariérneho plánu útvary personálneho riadenia získava informácie o potenciálnom zamestnancovi, ktorého mieni do systematickej prípravy zaradiť. Je zrejmé, že kandidát na zaradenie do kariérneho plánu by si mal uvedomiť a ohodnotiť svoje schopnosti, záujmy a hodnoty. Mal by analyzovať zameranie svojej kariéry a vyjasniť si svoje potreby a ciele naplávať svoju kariéru po dohode so svojím nadriadeným. Rovnako dôležitá je úloha vedúceho pri plánovaní kariéry. Mal by motivovať k plánovaniu kariéry zamestnanca a tiež posúdiť realnosť stanovených cieľov a po konzultácii so zamestnancom by mali spolu vytvoriť plán kariéry.

Treba však povedať, že takýto postup nastane len v ideálnom prípade. Málokto má manažér vo vyššej funkcii si vedome vychovávať svojho nástupcu. Pri takejto požiadavke sa cíti byť ohrozený a schopnosti svojho podriadeného môže vnímať ako „šliapanie na päty“, čo sa napokon môže prejaviť ako nepriazeň a zaujatosť voči potenciálnemu nástupcovi.

## Možnosti obsadenia pracovného miesta výberom z interných zamestnancov

Pre posúdenie vnútornej ponuky je potrebné najskôr zistiť súčasný stav vo vnútri podniku, teda vykonať analýzu. Je potrebné vytvoriť štruktúru pracovníkov, ktorá vychádza z ich funkčného zaradenia, zaradenia do útvarov, povolania, kvalifikácie, skúseností a postavenia. Je dobré zistiť, ako jednotliví pracovníci využívajú svoje schopnosti a skúsenosti pri výkone svojej pracovnej funkcie. Môže sa stať, že pracovník má také schopnosti, ktoré nemusia byť využité pri vykonávaní súčasnej pracovnej funkcie a tým ostáva potenciál pracovníka nevyužitý. Tieto informácie sú dôležité z hľadiska plánovania personálov a umožňujú obsadenie náročnejších pracovných pozícií z vnútorných personálov. Medzi schopnosti pracovníkov, ktoré môžu ostávať nevyužitými, môžeme zaradiť používanie cudzích jazykov, ovládanie počítačov a rôzne schopnosti, ktoré získal pracovník v minulosti počas rôznych školení, výcvikových a tréningových.

Vnútročné personálne zdroje pramene môžu byť tvorené:

- pracovníkmi, ktorí boli uvoľnení v dôsledku organizačných zmien v podniku, súvisiacimi s ukončením istých činností;
- pracovníkmi, ktorí ostali navyše v dôsledku zavedenia moderných technológií a využitím produktívnejších metód výroby;
- pracovníkmi, ktorí majú z nejakých dôvodov záujem prejsť na voľné miesto;
- pracovníkmi, ktorých schopnosti a skúsenosti nie sú dostatočne využité na súčasnej pozícii a majú ambíciu vykonávať zložitejšie práce.

Pre získanie úplného obrazu o schopnostiach zamestnancov, musí útvár personálneho riadenia vypracovať inventár schopností pre každého zamestnanca, ktorý dopĺňa popis pracovného miesta. Schopnosti a skúsenosti pracovníkov sú zapísané do osobných záznamov zamestnancov. Záznamy sú spracované v informačných systémoch, ktoré umožňujú pri hľadaní vhodného pracovníka pre pracovnú pozíciu v podniku porovnať schopnosti a skúsenosti pracovníkov z vnútra podniku s požiadavkami na danú pozíciu a tak uľahčujú výber pracovníkov na danú pozíciu. Spravidla sa robia čiastkové analýzy a to:

1. **Analýza vekovej štruktúry zamestnancov.** Touto analýzou môžeme zistiť počet pracovníkov, ktorí pôjdu v najbližšom období do dôchodku a tak predísť prípadným problémom, ktoré nastanú nárazovým odchodom zamestnancov do dôchodku.
2. **Analýza počtu odpracovaných rokov.** Ďalšou analýzou, ktorú je vhodné vykonať, je analýza počtu odpracovaných rokov jednotlivých pracovníkov v podniku. Podnik tým môže sledovať, po akom čase pracovníci najčastejšie odchádzajú zo zamestnania, alebo po akom počte odpracovaných rokov už zamestnanci nehľadajú iné zamestnanie a ostávajú verní podniku. Toto je dôležité z toho dôvodu, že čím dlhšie sú pracovníci v podniku zamestnaní, ich lojalita k zamestnávateľovi je vyššia.
3. **Analýza fluktuácie.** Využíva sa niekoľko jednoduchých štatistických techník. Základný ukazovateľ používaný pri týchto výpočtoch je cirkulácia pracovníkov. Cirkulácia sa vypočíta ako podiel odchádzajúcich pracovníkov v danom období z celkového počtu pracovníkov vynásobený číslom 100. Cirkulácia teda udáva percento pracovníkov, ktorí z podniku odišli k celkovému počtu pracovníkov. Výpočet celkovej miery fluktuácie je veľmi jednoduchý. Je vhodné vypočítavať tento ukazovateľ miery fluktuácie pre špecifické kategórie pracovníkov, v závislosti od ich zaradenia, alebo funkcie, ktorú pracovníci vykonávajú.
4. **Index stability.** Tento ukazovateľ naznačuje, akú tendenciu majú zamestnanci pracujúci v podniku dlhšie ako jeden rok. Vypočítame ho tak, že vydelíme počet pracovníkov, ktorí sú v podniku viac ako jeden rok, celkovým počtom pracovníkov pred rokom a tento podiel vynásobíme číslom 100. Výsledok určuje, aké percento pracovníkov je v podniku viac ako jeden rok.

Presun pracovníka na inú pracovnú pozíciu alebo jeho povýšenie spôsobí uvoľnenie jeho predchádzajúceho pracovného miesta, ktoré treba následne obsadiť. Toto je dôležité sledovať hlavne u riadiacich pracovníkov, pretože ich nahradenie nemusí byť jednoduché a môže vyvolať ďalšie následné reakcie. Z toho dôvodu musí byť monitorovaný počet povýšení medzi jednotlivými stupňami riadenia, ako aj počet preradení v rámci daného stupňa riadenia. Z týchto štatistík je potom možné predvídať budúci vývoj v tejto oblasti personálneho riadenia.

## Možnosti obsadenia pracovného miesta výberom z externej ponuky

V časoch veľkých turbulencií už pri odhade ponuky z externého prostredia neobstoja iba doteraz bežne využívané štatistiky. Tieto klasické nástroje už nie sú dostačujúco výpovedné, pretože ich priebeh nie je kontinuálny. Možno vybadať iba tendencie, a teda sú vhodné iba na približný odhad. Naďalej však vo veľkej miere využívajú štatistiky obyvateľstva a potenciálne možného výberu pracovníkov, štatistiky, ktoré udávajú vývoj počtu absolventov škôl v rôznych odboroch, celoštátnu potrebu určitých kategórií pracovníkov a štatistiky zamestnanosti. Najväčší potenciál pre podnik tvoria ľudia, ktorí v súčasnosti nemajú žiadny pracovný pomer a sú okamžite dostupní. Tieto štatistiky poskytujú oddelené počty ľudí v pracovnom veku, ich vekovú štruktúru a ďalšie dôležité informácie. Externé ponuky sú spravidla tvorené:

- nezamestnanými, ktorí sú zaregistrovaní na úrade práce;
- absolventmi škôl alebo iných vzdelávacích inštitúcií;
- pracovníkmi iných podnikov, ktorí majú záujem zmeniť zamestnávateľa;
- pracovníkmi iných podnikov, ktorí sú spokojní so svojim pracovným miestom, ale sú vhodní na danú pracovnú pozíciu a vhodnou ponukou ich je možné získať;
- dôchodcovia;
- ženy v domácnosti; študenti.

Existujú aj špecifické spôsoby získavania zamestnancov, medzi ktoré možno zaradiť:

- lízing zamestnancov podľa určitých profesií na určitý čas;
- sponzoríng podporujúci budúcich zamestnancov
- presvedčanie špičkových odborníkov a manažérov z rôznych oblastí.

Problémom mnohých dnešných podnikov, a hlavne výrobných, je zredukovať celkový počet zamestnancov tak, aby tí, ktorí zostávajú, sa vyznačovali uvedenými hodnotami a boli maximálne výkonní. Pre podniky, ktoré majú výrobu v nových geografických oblastiach, je výber vhodných pracovníkov stále náročnejšou úlohou, predurčujúcou ďalšiu existenciu.

Súčasné popredné podniky sveta presne vedia, čo hľadajú a rozvoj kariéry svojich zamestnancov považujú za investíciu a nie za povinnosť.

Takéto smerovanie a k tomu vhodne vytvorené programy sú považované za rozhodujúci faktor, ak chce podnik i naďalej globálne rásť.

Cieľom a podstatou výberu zamestnancov je z prihlásených potenciálnych zamestnancov – uchádzačov o prácu vybrať toho najlepšieho. Výber zamestnancov by mal byť komplexný a rýchly, rozsah a druh testovaných veličín na uchádzačoch by mal byť podriadený požiadavkám pracovného miesta. Pri výbere zamestnancov sa musia vylúčiť subjektívne vplyvy, najmä vylúčenie efektu prvého dojmu a posudzovania zamestnanca podľa negatívnych referencií z minulosti.

Výber zamestnancov musí dodržať aj určité organizačné a právne aspekty. Veľmi dôležité je bezpečné uchovávanie všetkých dokumentov spojených s výberom zamestnancov, najmä osobných dokumentov. Osobné dokumenty je potrebné uchádzačovi o prácu vrátiť a nesmú sa postupovať iným podnikom alebo osobám. Ak by z nedodržania týchto predpisov vznikla uchádzačovi škoda, môže od podniku žiadať aj odškodné. Podnik by mal hodnotiť aj úspešnosť výberu zamestnancov, a to najmä ekonomickú stránku a proces samotného výberu, aby nasledujúci výber neobsahoval chyby alebo neefektívnosť.

Možný výber potenciálnych zamestnancov je síce vzhľadom na vysokú mieru nezamestnanosti široký, ale spravidla nezodpovedá potrebám podniku. Vážnym problémom je aj kvalita nových absolventov rozličných odborov. V kombinácii s populačnými účinkami a účinkami stupňa aktivity je otázka získavania nových zamestnancov ešte zložitejšia. Zásadná zmena populačného vývoja spočíva v klesajúcej tendencii počtu narodených detí. To znamená, že obyvateľstvo starne. Zároveň sa mladí ľudia stále viac rozhodujú pre celodenné štúdium, ktoré má spolu s účinkom miery narodenia za následok, že pre prácu je k dispozícii iba menší počet ľudí v nižších vekových kategóriách.

### Externé služby pri výbere zamestnancov

Osloviť a vybrať vhodného zamestnanca je časovo aj finančne náročný proces. Podniky často prenechávajú túto aktivitu prípadne jej časť skúseným konzultantom, a tak získajú viac času na koncepčnú strategickú činnosť v rámci svojej pracovnej pozície. Využívajú možnosť externe zabezpečovanej komplexnej služby špecifického typu (Access Resourcing) (tab. 4.10).

<b>Efektívnosť</b>
Úspora času a nákladov.
<b>Účinnosť</b>
Hodnotíme potrebné kompetencie kritické pre úspešný výkon. Používame len overené metódy objektívneho hodnotenia s vysokou mierou validity a reliability. Spoločne meriame inak ťažko uchopiteľné oblasti – motiváciu, schopnosti, potenciál.
<b>Záruky</b>
Platba až po nástupe uchádzača do zamestnania. Na vybraného kandidáta poskytujeme garanciu po dobu 3–mesiacov.
<b>Transparentnosť</b>
Všetci kandidáti prechádzajú rovnakým procesom. Popri interview sú súčasťou každého výberu štandardizované nástroje poskytujúce o všetkých kandidátoch informácie v rovnakej štruktúre a rozsahu.

Tab. 4.10 Prínosy Access Resourcingu

Tieto služby spočívajú v príprave analýz pracovného miesta a podnikovej kultúry, zostavení požadovaného profilu uchádzača, vyhľadávaní, oslovení, výbere, testovaní a odporúčaní vhodných uchádzačov na pozície nižšieho a stredného manažmentu, ako aj na vybrané pozície špecialistov a administratívnych pracovníkov a prináša so sebou celý rad výhod pre podnik.

### Personálne služby špecializovaných poradensko-konzultačných podnikov

Podniky s vysokou konkurenčnou schopnosťou najmä na globálnych trhoch majú hlavne v dôsledku všadeprítomných razantných zmien veľké starosti s vyhľadávaním potenciálnych kvalifikovaných zamestnancov. Využívajú preto externé služby špecializovaných poradenských podnikov. Dnes sú už prístupné dostačujúce informácie o možnostiach objednávaní personálnych služieb. Aktuálna ponuka obsahuje:

1. **ACTIVE PS – Recruiting.** Ide o vyhľadávanie, nábor a výber pracovníkov. Táto služba je zameraná najmä na vyhľadávanie a výber nižších a juniorských pozícií.
2. **ACTIVE PS – Head Hunting.** Rovnako je náplňou tejto služby vyhľadanie a priame oslovenie potenciálne vhodných pracovníkov. Je to však náročnejšia metóda vyhľadávania a výberu potenciálnych uchádzačov o prácu. Je vhodná najmä na vyhľadávanie a výber kandidátov pre manažérske pozície alebo pozície senior špecialistov. Tieto služby sú založené na dobrej znalosti trhu, priamom vyhľadávaní a oslovovaní kandidátov a sofistikovaných metódach hodnotenia a výberu uchádzačov, akými sú psychologické testy či získavanie referencií. Výsledkom poskytovanej služby by mal byť komplexný prieskum trhu na úrovni hľadanej pozície a predstavenie najvhodnejších uchádzačov o dané pracovné miesto.
3. **ACTIVE PS – IT Professionals.** Personálna služba je zameraná na vyhľadávanie a výber profesionálov v oblasti informačných technológií (IT). Ide o vyhľadávanie odborníkov – kandidátov v tomto segmente neštandardnými nástrojmi na báze internetových komunikačných kanálov. Ide najmä o pozície programátorov, IT špecialistov, konzultantov a projektových manažérov. Výsledkom služby je vyhľadanie a oslovenie vhodných uchádzačov aj na veľmi vyčerpanom trhu informačných technológií.
4. **ACTIVE PS – Job Hunting.** Pre podnik je vlastne ponukou potenciálneho odborníka, ktorý má na trhu práce vysokú hodnotu (svojím know-how, skúsenosťami a podobne) aj napriek tomu, že aktuálne takéhoto človeka nehľadá. Po stretnutí takáto potreba môže vzniknúť, prípadne môže podnik vymeniť zamestnanca, ktorý dlhodobo nedosahuje požadované pracovné výsledky. Ide najmä o kandidátov na pozíciách senior špecialistov a manažérov so žiadanými znalosťami a skúsenosťami na trhu. Tí si z viacerých dôvodov nemôžu alebo nechcú hľadať prácu sami, a preto ich zastupuje špecializovaný poradenský podnik v oblasti práce s ľuďmi.
5. **ACTIVE PS – Assessment Systems.** Personálna služba tohto typu je zameraná na hodnotenie vhodnosti uchádzačov na pracovné pozície pomocou modernej psychologickéj diagnostiky Hogan Assessment Systems. Výsledkom služby je zistenie a popísanie vhodnosti uchádzačov na obsadzované pozície. Súčasťou výslednej správy je zhodnotenie silných aj slabých stránok uchádzača s návrhom na jeho prípadný ďalší rozvoj.
6. **ACTIVE PS – Outplacement.** Podniku sa ponúka aktívny program uvoľňovania zamestnancov, ktorý slúži na zvýšenie ich šancí pri opätovnom uplatnení na trhu práce. Jedným z výborných nástrojov, ako sa s prepúšťaným zamestnancom korektné rozísť, je okrem veľkorysého odstúpeného aj podpora a pomoc pri hľadaní a uplatnení sa na trhu práce formou outplacementových asistenčných programov.
7. **ACTIVE PS – Talent.** Personálno-poradenská služba je pre podnik aktívnym nástrojom identifikovania talentov spomedzi svojich zamestnancov, ktorý pomáha firme vytvoriť základ pre prácu s kľúčovými zamestnancami a získať tak konkurenčnú výhodu na trhu.

Podniky musia nevyhnutne objavovať talentovaných potenciálnych zamestnancov z vonkajšieho okolia, ako aj vo vlastnom podniku. Je potrebné nájsť tých správnych ľudí, identifikovať, ktorí zamestnanci majú potenciál vykonávať svoju prácu naozaj dobre, zistiť, do ktorého zamestnanca sa oplatí investovať, z ktorých ľudí môžu byť dobrí manažéri a ktorí zamestnanci budú podávať nadpriemerné výkony na špecializovaných pozíciách.



## Proces vyhľadávania a získavania vysokokvalifikovaných zamestnancov

Vyhľadávanie a získavanie potenciálnych zamestnancov sa robí zaužívanými metódami, ktoré pozostávajú z analýzy pracovného miesta a identifikácie požadovaných kompetencií, zverejňovania požiadaviek v médiách a aktívneho vyhľadávania (tab. 4.11). Ďalšou možnosťou je aj čerpanie informácií z dostupných aktuálnych databázových životopisov či iných záznamov z predchádzajúcich výberových konaní pre iné podniky. Vzniká tak možnosť efektívne nakladať už s výsledkami v nedávnej minulosti vynaloženej práce a poskytnúť pracovnú príležitosť kvalifikovaným uchádzačom o pracovné miesto.

<b>A. Prípravná fáza procesu získavania pracovníkov</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konfrontácia a verifikácia plánu počtu a štruktúry pracovníkov s výsledkami analýzy pracovných miest – posúdenie oprávnenosti a opodstatnenosti požiadavky. Na základe toho rozhodnutia o potrebe obsadiť pracovné miesto.</li> <li>2. Rozhodnutie o subjektoch, ktoré budú proces získavania realizovať a ktoré budú za tento proces zodpovedať.</li> <li>3. Na základe produktov analýzy pracovného miesta (popis práce a špecifikácia požiadaviek na držiteľa daného pracovného miesta) definovanie prediktorov, ktoré majú spĺňať uchádzači.</li> <li>4. Identifikácia zdrojov a segmentu trhu práce.</li> <li>5. Voľba dokumentov a ich formálna príprava zo strany podniku, ktoré budú požadované od uchádzačov.</li> <li>6. Voľba formy a metód získavania.</li> </ol>
<b>B. Realizačná fáza procesu získavania pracovníkov</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Formulácia a uverejnenie ponuky na obsadenie pracovného miesta vo vhodnom masmediálnom prostriedku (och), resp. elektronicke – na prilákanie uchádzačov.</li> <li>8. Ďalšia komunikácia s uchádzačmi (písomné, telefonické, osobné, elektronicke podávanie ďalších potrebných informácií).</li> <li>9. Zhromažďovanie dokumentov od uchádzačov.</li> </ol>
<b>C. Hodnotiacia fáza procesu získavania pracovníkov</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Zistenie úspešnosti z hľadiska posúdenia uchádzačov (výpočet ukazovateľov na základe dokumentov a informácií – komparatívna analýza s požiadavkami na pracovníka). Vypracovanie predbežného zoznamu uchádzačov.</li> <li>11. Zistenie úspešnosti z hľadiska vyhodnotenia procesu získavania (účinnosti). Zabezpečovanie získavania potrebných ľudských zdrojov na potreby daného podniku patrí medzi tie činnosti, ktoré bezprostredne ovplyvňujú jeho výkonnosť z hľadiska krátkodobej, ale predovšetkým dlhodobej perspektívy.</li> </ol>

Tab. 4.11 Fázy procesu získavania zamestnancov

## Prijímanie a adaptácia zamestnancov

### Identifikovanie schopností uchádzačov o zamestnanie

Prijímanie zamestnancov zahŕňa administratívne procedúry súvisiace so začiatočnou fázou pracovného pomeru zamestnanca, ktorý prichádza do podniku, alebo administratívne procedúry súvisiace s preradením súčasného zamestnanca na nové pracovné miesto v podniku. Adaptácia predstavuje uvedenie zamestnanca na pracovisko a jeho pracovnú i sociálnu adaptáciu.

Stalo sa pravidlom, že podniky na získanie informácií o uchádzačovi požadujú vyplnený dotazník, životopis, hodnotenie predchádzajúceho zamestnávateľa, doklady o vzdelaní a praxi. Sú však možné aj iné postupy. Treba totiž brať do úvahy, že každý človek má rôzne rozvinuté jednotlivé zložky kvalifikácie, ktoré by sa pri pohovoroch mali identifikovať. Nutnosť výberu a rozmiestnenia ľudí podľa ich predpokladov na výkon určitej funkcie a práce je základným predpokladom zvládnutia úloh na príslušnom pracovnom mieste.

Metódy overovania a zaisťovania niektorých vlastností, ktoré sú nutné na výkon určitej funkcie, sa spravidla členia na dve skupiny: **1. metódy verbálne** a **2. metódy neverbálne**. Do skupiny verbálnych metód patria (tab. 4.12).

<b>1. Eyseneckov dotazník</b>	<b>2. Learyho dotazník</b>
Štandardizovaná psychologická metóda, ktorá zisťuje výskyt neurotických príznakov a overuje spoľahlivosť výpovedí dotazovaných. Dotazník používa formu uzavretých otázok a odpovedí. Dotazník sa vyplnía zaškrtnutím slova áno alebo nie. Jedná sa teda o problémy typu: občas strácam trpezlivosť a rozčúlim sa.	Štandardizovaná psychologická metóda, pomocou ktorej je možné štandardizovať správanie jednotlivca voči kolektívu. Zistené interpersonálne správanie je triedené do 8 kategórií. Predpokladom tejto metódy je to, že u každého človeka je rovnakou mierou zastúpených všetkých 8 kategórií správania. Ak nie je jedna kategória vyvážená, druhou dochádza ku konfliktom.
<b>3. Knoblochov dotazník</b>	<b>4. Charakterologický dotazník</b>
Zisťuje u dotazovaného mieru životnej spokojnosti. Dotazovaný čiarokami zaznamená podľa svojho zamerania mieru vplyvu jednotlivých faktorov na životnú nespokojnosť.	Je pomocnou metódou pre získanie celkového obrazu o dopytovanom. Pri tomto dotazníku si respondent vyberá jednu z možností, keď mu možnosti nevyhovujú, víše svoju odpoveď do voľnej rubriky.
<b>5. Katalógový záujmový dotazník</b>	<b>6. Dotazník technických znalostí</b>
Zisťuje záujmy skúšaného o odbor, ako i významné zameranie určitého jedinca.	Zisťujú sa technické znalosti z daného odboru. Je vhodný aj pre pracovníkov už pracujúcich vo firme a zistené nedostatky je možné odstrániť doškolovaním.
<b>7. Prevádzkový ekonomický dotazník</b>	<b>8. Riadený rozhovor</b>
Overuje znalosti prevádzkovo – technického rázu, ktoré sú nevyhnutné pre úspešné zvládnutie danej funkcie.	Metóda, pri ktorej sa podľa presne zostavenej osnovy zisťujú potrebné údaje, a tým napomáhajú doplniť obraz o skúšanom zamestnancovi.

Tab. 4.12 Verbálne metódy

Do skupiny neverbálnych metód patria: skúšky, testy založené na psychotechnickom princípe, rôzne druhy testov inteligencie a zisťovanie IQ.

## Adaptačný proces

Výber vhodného záujemcu a prijatie do zamestnania ktoroukoľvek formou ešte neznamená ukončenie výberového konania. Nový zamestnanec sa musí adaptovať na nové okolnosti, nové podnety a vplyvy okolia. Adaptačný proces sa definuje ako zložitý a mnohorozmerný proces, v rámci ktorého sa vytvárajú, formulujú a stabilizujú vzťahy medzi novoprijatým pracovníkom a fyzickým a psycho-sociálnym prostredím, v ktorom sa vykonáva a bude vykonávať činnosť. Aby tento proces prebiehal kvalifikovane a bez zbytočných stresov, podnik zabezpečuje adaptáciu nových zamestnancov na základe uváženeho postupu. Jeho priebeh býva rôzny. V prvom rade je daný osobnými pocitmi nového zamestnanca, vplyvom okolia a nových situácií na jeho psychiku. Zároveň je potrebné, aby podnik zamestnancovi pomáhal pri prekonávaní možných obáv a pochyb o tom, či sa rozhodol správne alebo naopak, uviesť ho do realnej situácie. Dôležité je naplnenie prvých očakávaní po zoznámení sa nového zamestnanca s podnikom a jeho úlohami, so štýlom práce, s technológiou, s predpismi a podmienkami, za ktorých bude pracovať. Hlavným zmyslom je uľahčenie prekonávania stresov a možných chýb, zoznámenie sa so spolupracovníkmi a zaradenie sa do pracovného procesu. Adaptačia môže byť celkom prirodzená, neformálna, alebo je plánovite riadená personálnym útvarom a nadriadeným manažérom. V takom prípade sa formálne záležitosti prijímania zamestnancov chápu ako procedúry súvisiace s počiatočnou fázou pracovného pomeru zamestnanca prichádzajúceho do podniku (tab. 4.13).

Zaužívané organizačné postupy pri prijímaní zamestnancov do pracovného pomeru		
Oboznámenie s právami a povinnosťami vyplývajúcimi z pracovného pomeru v podniku a na príslušnom pracovnom mieste. Vstupná lekárska prehliadka.	Vypracovanie a podpísanie pracovnej zmluvy, prípadne dodatok k pracovnej zmluve (jasné práva a povinnosti na oboch stranách).	Zaradenie zamestnanca do personálnej evidencie (osobná karta, mzdový list, preukaz, atď.). Vybavenie náležitostí zdravotného, sociálneho a dôchodkového zabezpečenia
Uvedenie na pracovisko (personalista sprevádza zamestnanca a formálne odovzdá bezprostrednému nadriadenému), zoznámenie so spolupracovníkmi.	Nadriadený zoznami zamestnanca s právami a povinnosťami, s predpismi o bezpečnosti práce a ochrany zdravia pri práci, informácie o sociálno-hygienických podmienkach práce.	Ak je to potrebné, pridelenie inštruktora (resp. školiťela), zavedenie na miesto, kde bude vykonávať prácu, pridelenie a odovzdanie strojov, nástrojov, ostatných náležitostí.

Tab. 4.13 Procedúry pri prijímaní zamestnanca

## Adaptačné programy

Adaptačia zamestnancov je veľmi významná funkcia personálneho riadenia, pretože je základom pre novo nastupujúcich zamestnancov, ktorí úspešne prešli výberovým konaním. Pre každého zamestnanca a pracovné miesto je potrebné vypracovať adaptačný program, ktorý poľa potrieb podniku môže byť individuálny alebo celopodnikový. Individuálny program adaptácie sa najčastejšie vypracúva v písomnej forme za účasti novoprijateho zamestnanca a vedúceho príslušnej pracovnej skupiny. Využíva sa skôr vo veľkých podnikoch. Program adaptácie je potrebné stanoviť do jedného mesiaca od nástupu, pričom úlohy a rozloženie sa stanovuje na dobu šiestich mesiacov, prípadne roka. V programe adaptácie sa zohľadňujú:

1. **Časové intervaly s presne stanoveným obsahom a úlohami.** Ide o bližšie zoznámenie sa s úlohami podniku a konkrétneho nového pracovníka. Je to vlastne prvý cieľný kontakt nového zamestnanca s podnikom, záchvik, začlenenie sa do pracovnej skupiny a podnikovej pracovno-profesijnej štruktúry, jeho stotožnením sa s vykonávanou prácou.
2. **Zložky adaptačného procesu.** Diferencujú schopnosti a nároky adaptujúcich sa pracovníkov. Medzi ne patria: a. pracovná adaptácia (technická, technologická, organizačná a tiež adaptácia vo vzťahu k systému organizácie práce v podniku), b. sociálna adaptácia, ktorej obsahom je dosiahnuť prijatie nového pracovníka do pracovnej skupiny a pomôcť mu vybudovať si v pracovnej skupine zodpovedajúci sociálny status.

V podniku však môžu nastať aj isté nedostatky, ktoré sú spojené s procesom adaptácie. Podnik ich musí eliminovať, a to tak, že s nimi oboznámi všetkých zamestnancov na líniových hierarchických štruktúrach, teda riadiacich líniových zamestnancov. Treba sa vyvarovať potenciálnym nedostatkom, akými sú napríklad poverovanie zamestnancov podradnými úlohami, presýtenosť informáciami pri nastupovaní na pracovisko, poverovanie príliš náročnými úlohami, ktoré noví zamestnanci môžu len ťažko zvládať, ale tiež nútenie výkonu činností bez patričnej inštruktáže. Adaptačný proces sa končí stabilizáciou pracovníka v zmysle plnohodnotného pracovníka podniku.

Pri vyhľadávaní ľudí pre konkrétne pracovné miesto je manažment postavený pred problém rovnováhy. Na jednej strane váh je získavanie pracovníkov (dobrých) a na druhej strane váh je zabezpečenie ich ďalšieho kvalifikačného rastu.

Získavanie nových pracovníkov, resp. ich preradenie na iné pracovné pozície sa môže uskutočňovať výberom z interných zamestnancov, alebo aj externých ponúk. Využívajú sa tiež špecifické spôsoby získavania zamestnancov, napríklad formou lízingu.

Podnik zvyčajne využíva na získavanie uchádzačov viac ako jednu metódu. Existuje celý rad metód získavania a medzi najznámejšie a najviac používané pri získavaní pracovníkov patria nasledujúce:

- Inzerovanie. Využívajú sa hlavne periodiká, vzhľadom na finančnú náročnosť menej často rozhlas a televízia. Inzerát musí poskytnúť základné informácie o pracovnom mieste, podniku, požiadavkách, ktoré pracovné miesto vyžaduje. Stimulačný účinok majú informácie o zamestnaneckých výhodách a možnosti kariérneho rastu.
- Iniciatíva zo strany záujemcov. Podnik prakticky nevyvíja žiadne aktivity a náklady na získavanie pracovníkov. Táto metóda sa môže skôr využívať ako doplnková k ostatným metódam.
- Priame oslovenie. Ide o vyhľadávanie a zisťovanie informácií o pracovníkoch, ktorí sú v určitom pracovnom odbore vhodní pre podnik. Ponúkajú sa im dobré pracovné a platové podmienky u súčasného zamestnávateľa.
- Letáky. Vkladajú sa do poštových schránok obyvateľom zvolenej oblasti. Táto metóda je vhodná na získavanie pracovníkov na pozície, ktoré nevyžadujú vysoké nároky na kvalifikáciu a pracovníkov na čiastočný alebo dočasný pracovný pomer.
- Vývesky. Vyvesujú sa na viditeľných miestach, tak aby si ich prípadný záujemcovia mohli prečítať. Nevýhodou môže byť, že nie každý si ponuku prečíta.
- Získavanie na základe odporúčaní. Je to zväčša doplnkový spôsob získavania uchádzačov a je založený na doporučení uchádzača pracovníkom, ktorý je v súčasnosti zamestnaný v podniku.

- Sprostredkovateľské agentúry. Ponúkajú podnikom služby, ktoré zahŕňajú získavanie, sprostredkovanie uchádzačov. Podnik si zadá požiadavky a agentúra sa snaží vo svojich databázach nájsť vhodných kandidátov, ktorí tieto požiadavky spĺňajú.
- Poradenské podniky špecializujúce sa na získavanie pracovníkov. Špecializujú sa na získavanie uchádzačov. Je to prakticky obdoba sprostredkovateľských agentúr, ale líšia sa v tom, že poradenské podniky vykonávajú s uchádzačmi pohovory, testy a na základe výsledkov robia predvýber a následne ponuku pre iné podniky.
- Spolupráca s úradom práce. Tie registrujú osoby, ktoré sú nezamestnané a majú záujem si nájsť prácu. Úrad práce pôsobí ako sprostredkovateľská agentúra, ale jeho služby sa poskytujú bezplatne.
- Spolupráca so vzdelávacími zariadeniami. Ide napríklad o spoluprácu s univerzitami, vysokými školami, strednými a odbornými školami. Ďalej to môžu byť rôzne špecializované vzdelávacie agentúry, ktoré pripravujú ľudí na špecifické profesie. Nevýhodou tejto metódy je, že absolventi týchto škôl nemajú skúsenosti z praxe.
- Využívanie informačných technológií. Zamestnávatelia môžu umiestňovať svoje ponuky pracovných miest na špeciálnych stránkach. Uchádzači môžu poslať svoje žiadosti o zamestnanie a zároveň môžu aj uchádzači ponúkať svoje pracovné schopnosti.

Výberové konanie sa končí oznámením o prijatí, resp. neprijatí uchádzača do zamestnania. Ak uchádzač neprijme ponúknutú pracovnú pozíciu, nasleduje ďalší výber z vhodných uchádzačov. Ak neboli k dispozícii vhodní uchádzači, dochádza k výberu od začiatku.

## Metódy výberu a prijímacie konanie

Tým najjednoduchším spôsobom získavania nových zamestnancov môže byť trh práce. Ale nie je to dostačujúci spôsob, ak sú nároky zo strany budúceho zamestnávateľa vysoké. Napriek tomu, že trh práce je miestom, kde sa stretáva dopyt po práci zo strany potenciálnych zamestnávateľov s ponukou práce, ktorú predstavujú jednotliví uchádzači o zamestnanie, pričom predmetom kúpy a predaja nie sú jednotlivé osoby, ale podľa zaužívanej terminológie ich pracovná sila. Trh práce je teda trhom, na ktorom sa obchoduje s výrobným faktorom práca. Patrí medzi trhy výrobných faktorov, do ktorých zaraďujeme ešte trh pôdy a trh kapitálu. Pre trh práce platia rovnaké zákonitosti ako na ostatných trhoch, no existujú aj špecifiká, ktoré vyplývajú z charakteru práce ako osobitého výrobného faktoru.

Personálne riadenie sa už dnes podporuje počítačovou podporou a vhodnou podnikovou organizačnou štruktúrou, umožňujúcou centralizáciu požiadaviek a potrieb, prípadne aj ponúk uchádzačov o zamestnanie. V bežnom konaní robia výber z uchádzačov manažéri personálneho útvaru. Zabezpečujú realizáciu výberu, dohľad a kontrolu, metódy a techniky pri procese obsadzovania pracovných miest pri dodržiavaní zásad a hlavných cieľov podnikovej a personálnej stratégie.

## Možnosti a postupnosť výberu potenciálnych zamestnancov

Pri výbere je nevyhnutné dopredu stanoviť kritériá pre konkrétne pracovné miesta. Treba vymedziť rozsah požadovaných znalostí, celkovú rozhladenosť a ovládanie nosných pracovných metód, prípadne určiť požiadavku na špecifické schopnosti a vlastnosti. Samozrejmosťou sú osobné charakteristiky (vek, pohlavie, druh vzdelania a iné), povahové a postojoyé charakteristiky.

## Výberové konanie

Miera špecifikácie jednotlivých zložiek závisí od charakteru budúcej zastávanej pracovnej pozície. Riziko výberu obmedzuje aj správna voľba metód výberu. Ide hlavne o nasledujúce metódy:

- personálnu anamnézu (profesijnú a životnú),
- interview (rozhovor),
- odborné testy (znanosti, schopnosti, zručnosti),
- vízie o vývoji podniku,
- informácie predchádzajúceho zamestnávateľa,
- grafologické testy,
- komplexné zdravotné posúdenie,
- AC testy (testy na posúdenie skupinovej tvorivosti),
- skúmanie výrazového správania a konania.

Pri výbere budúceho zamestnanca sú potrebné nasledujúce údaje:

- doklady o pôvodnom vzdelaní, o ďalších formách kvalifikácie, jazykových znalostiach,
- informácie o priebehu doterajšej práce a o skúsenostiach,
- charakteristika osobných pomerov,
- písomné alebo ústne referencie o pracovníkovi,
- ďalšie doklady (napr. publikačná činnosť, zlepšovateľská činnosť a iné).

Uvedené postupy sú štandardné, zodpovedajú bežným praktikám v podnikoch. Avšak mení sa doba, menia sa metódy. Je nesporné, že výber vhodných pracovníkov na konkrétne pracovné miesto je náročný a mal by ho robiť profesionál so skúsenosťami s riadiacou prácou, ktorý ovláda metódy výberu. Štandardizácia či predpisovosť ale nie sú dostačujúcimi zárukami úspešného výberu.

## Postupnosť krokov pri výbere uchádzačov o zamestnanie

Prehodnotí sa súvisiaca korešpondencia s uchádzačmi o zamestnanie. Prvé priblíženie osobnosti uchádzačov personálni manažéri získavajú porovnávaním ich životopisov a pracovných skúseností.

Pri výbere sa vykonávajú v stanovenom poradí nasledujúce úlohy:

1. Vyhodnotenie zoznamu všetkých uchádzačov o zamestnanie.
2. Vyplnenie podnikového dotazníka.
3. Porovnanie uchádzačov podľa ich vzdelania, vedomostí, schopností a skúseností, ktoré sú kľúčové pre výkon pracovnej pozície. Následne sa títo roztriedia do troch skupín, a to: a. vhodný, b. na hranici prijateľnosti, c. nevhodný pre zamestnanie.
4. Vhodní uchádzači sa prizývajú na pohovory a ostatným, ktorí nebudú prizvaní na pohovory, sa pošle štandardný odmietavý list a poďakovanie za záujem.
5. S vhodnými uchádzačmi sa vykonávajú pohovory, podľa vopred pripraveného programu.
6. Vyhodnotia sa výsledky pohovorov. Opätovne sa prehodnotia prijateľní uchádzači a vyberú sa tí, ktorí sú pravdepodobne najvhodnejší na vykonávanie danej pracovnej pozície. Zároveň je možné vybrať uchádzačov, ktorí by mohli slúžiť ako rezerva a tým sa pošle tzv. rezervačný dopis a ostatným sa pošle štandardný odmietavý list a poďakovanie za záujem.

## Pohovor s uchádzačmi o zamestnanie

Musí sa vychádzať z analýzy pracovného miesta, dôkladného poznania charakteru a obsahu práce a na základe týchto znalostí sa črtajú zásadné otázky pre pohovor (tab. 4.14).

Z nich vyplynú aj modelové odpovede. Všetkým uchádzačom sa kladú rovnaké otázky. Po skončení pohovoru sa zhrnú výsledky každého uchádzača (tab. 4.15).

Komparácia odpovedí jednotlivých uchádzačov o zamestnanie prináša nové poznatky a otvára širší priestor na výber najvhodnejších potenciálnych zamestnancov a istým spôsobom aj „tezaurus“ osobností, ktorých bude možné osloviť ako uchádzačov v budúcnosti. Prehľad verbálnych metód pohovorov približuje (tab. 4.16).

## Zlepšovanie efektívnosti získavania výberu

Prístup charakteristický pre moderné personálne riadenie spočíva v tom, že sa venuje predovšetkým tomu, či uchádzači spĺňajú nielen požiadavky daného pracovného miesta, ale i požiadavky podniku ako celku. Je totiž dôležité, aby bol zamestnanec spôsobilý stotožniť sa s uznávanými hodnotami podniku, šíril jeho dobré meno a bol jeho záujmom oddaný a schopný efektívne pracovať ako člen tímu.

## Analýza výsledkov pohovoru

Stanovuje sa miera, v akej uchádzač vyhovuje požiadavkám na pracovné miesto. Uchádzači, ktorí nepreukázali požadované kvality by mali byť z konečného výberu vylúčení. Konečný výber sa uskutočňuje medzi uchádzačmi, ktorý majú najlepšie hodnotenie nevyhnutných a žiadúcich charakteristík. Po konečnom rozhodnutí je uchádzač o prácu prijatý spravidla na skúšobnú dobu (max. 3 mesiace), počas ktorej by sa mali kvality a vhodnosť uchádzača na príslušné pracovné miesto potvrdiť.

1. Priame otázky	2. Nepriame otázky	3. Hypotetické otázky
Pýtajúci sa zisťuje jadro odpovede, informácia, ktorú chce získať je veľmi jasná.	Uchádzač zisťuje jadro odpovede, pýtajúci sa nekladie konkrétne otázky a sa na špecifické informácie.	Pýtajúci sa opíše situáciu, ktorá sa môže vyskytnúť a opýtať sa uchádzača ako by na túto situáciu reagoval.
4. Otázky opisujúce správanie	5. Stres otázky	6. Špecifické otázky
Napr. čo uchádzač urobil v určitých situáciách a na čo je hrdý.	Prekvapujú a znepríjemňujú pohovor, zisťujú ako uchádzač reaguje na stresové podnety.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• idúce do hĺbky,</li> <li>• overovacie otázky,</li> <li>• konkretizujúce otázky,</li> <li>• sugestívne otázky.</li> </ul>

Tab. 4.14 Typy otázok

Oblečenie	Reagovanie	Udržiavanie očného kontaktu
Spôsob sedenia	Upravenosť	Úprimnosť
Povaha	Koncentrovanosť, hamblivosť	Hlučnosť
Sebavedomosť	Pracovná príležitosť alebo zárobok?	Kooperatívnosť, kontroverznosť

Tab. 4.15 Skutočnosti hodnotené pri výbere

<p><b>1. Dopĺňovanie informácií k žiadosti a životopisu</b></p> <p>Najdôležitejšími informáciami pri výberovom procese sú údaje o predchádzajúcom zamestnaní, o dôvodoch jeho opustenia, výške platu, zastávanej funkcii, ale aj údaje o ostatných miestach, na ktorých uchádzač doposiaľ pracoval. Aj v prípadoch výberového konania pomocou výberových testov je potrebné sa s uchádzačmi zoznámiť, získať prehľad o zúčastnených záujmoch o určité pracovné miesto.</p> <p>Sleduje tri hlavné ciele: 1. získať dostatočné a hlbšie informácie o uchádzačovi; 2. poskytnúť informácie o podniku a práci; 3. posúdiť osobnosť uchádzača.</p> <p>Spravidla ešte pred zadaním testov sú ich súčasťou aj pohovory s uchádzačmi o zamestnanie.</p>	<p><b>2. Testovanie a posudzovanie pracovnej spôsobilosti uchádzača</b></p> <p>Pre zachovanie objektivity posudzovania pracovnej spôsobilosti uchádzača sa používajú rôzne druhy testov. Najčastejšie sa využívajú psychologické testy. Spravidla sa využívajú aj testy na vedomosti a schopnosti. Hodnotenie osobnosti z hľadiska budúceho pracovného zaradenia si vyžadujú aj testy na pracovný výkon. Hodnotia schopnosť uchádzačov plniť niektoré pracovné povinnosti. Modernou formou, umožňujúcou získať informácie sú polygrafické testy (detektor ľži), ktoré skúmajú a hodnotia fyziologické reakcie na kladené otázky. V situáciách, keď je potrebné dozvedieť sa o postojoch uchádzačov k zamestnaniu, ako aj súčasných zamestnancov k rôznym aspektom vzťahujúcim sa k práci, využívajú sa testy na poznanie osobnosti.</p>
<p><b>3. Posúdenie hlavných údajov, odporúčania a posudkov o uchádzačovi a hodnotenie zdravotného stavu</b></p> <p>Predovšetkým pri ziskávaní pracovníkov na obsadenie lukratívnych pracovných miest je potrebné sa opierať o informácie získané pri osobnom alebo telefonickom styku nie s jedným, ale s viacerými pracovníkmi bývalého zamestnávateľa.</p> <p>Pri náročných profesiách na popredné miesto vystupuje dobrý zdravotný stav. Preto okrem bežnej lekárskej prehliadky je nevyhnutná lekárska prehliadka, ktorá je zameraná aj na spôsobilosť pracovníka na prácu, z hľadiska telesných a somatických vlastností. Aj vzhľadom na vysoké výkonnostné požiadavky sa v najmä vo veľkých a známych podnikoch kladie dôraz na dôkladnú lekársku prehliadku, ktorej sa podrobuje každý nový pracovník, a to nielen na preverovanie spôsobilosti na prácu, ale aj v rámci starostlivosti o zdravie zamestnancov.</p>	<p><b>4. Prijímací pohovor</b></p> <p>Je to cieľavedomá činnosť, ktorá má poskytnúť podniku čo najväčšie množstvo informácií o uchádzačovi, potrebných na výkon povolania. Na druhej strane by mal pohovor poskytnúť uchádzačovi dostatočnú predstavu o mieste, ktoré mu má byť v prípade prijatia do podniku pridelené. Interview alebo výberový rozhovor býva označovaný za najvýznamnejšiu a tiež za jednu z najťažších častí výberového konania. Organizačnú časť prípravy na rozhovor má väčšiu na starosti zamestnanec útvaru riadenia ľudských zdrojov. Jeho úlohou je dohodnúť termín rozhovoru, miestnosť, kde bude rozhovor prebiehať, zaistiť potrebný pokoj, prípadne zaknihovať ubytovanie pre kandidáta a pod.</p>
<p><b>5. Rozhovor s príslušným vedúcim pracovníkom</b></p> <p>Osobný kontakt s uchádzačom o zamestnanie je z hľadiska posúdenia jeho vhodnosti na vykonávanie určitého konkrétneho druhu práce veľmi dôležitý. Vzájomná výmena informácií má konkrétnejší, odborný charakter. Predstavuje vlastne prvé nadviazanie konkrétneho vzťahu medzi potenciálnym pracovným vzťahom. Vedúci pracovník, poverovaný vykonávaním pohovorov by mal mať predpoklady na základe svojho posúdenia odporučiť, prípadne aj rozhodnúť o prijatí uchádzača.</p>	<p><b>6. Ukážka práce v reálnej podobe</b></p> <p>Pohovor s nariadeným je často dopĺňaný ukážkou práce v reálnej podobe. Väčšinou ide o zoznámenie sa kandidáta s charakterom práce, pracovnými nástrojmi, podmienkami, pracovným kolektívom a klímou v podniku. Môže sa tým predísť nedorozumeniam na oboch stranách a podstatne sa tak môže znížiť fluktuácia novozamestnaných pracovníkov.</p>

Tab. 4.16 Verbálne metódy využívané pri prijímaní nových pracovníkov

## Konkurzné konanie

Najnáročnejšie je posúdiť spôsobilosť uchádzača o pracovné miesto vyžadujúce špeciálne znalosti. Napriek tomu, že hodnotiteľ má vysokú odbornosť a skúsenosti, má intuíciu a vypozeruje osobitosti správania uchádzača o pracovné miesto, nemusí byť výber úspešný.

Vo veľkých podnikoch sa skôr osvedčuje využitie útvaru, ktorý zabezpečuje výber vo väčšej či menšej spolupráci s odbornými útvarmi. Opiera sa pritom o postup prijímacieho konania a metódy, ktoré už boli spomenuté. Prekážkou sa paradoxne môže stať práve návykovosť, prísne regule a opakovanosť štandardizovaných postupov. Vysoko kreatívnych ľudí odrádza prísna disciplína, požiadavky na dodržanie pravidiel, tvorivá zviazanosť daná dodržiavaním



pracovnej doby a podobne, napríklad práca grafika v podniku, kde je nosnou produkcia potravinárskych produktov. Pochopiteľne, výrobný podnik z hociktorého priemyselného odvetvia má inú kultúru práce ako povedzme reklamná agentúra. Preferuje iné podnikové hodnoty a v podniku je iba málo zamestnaných odborníkov, ktorí by mali v tomto smere vyhranený názor a vedeli by špecifikovať požiadavky podniku. Posúdenie kvalít vysoko kreatívnej osobnosti hoci aj tým najskúsenejším hodnotiteľom nemusí byť objektívne. Dokonca môže dôjsť k zápornému stanovisku, napríklad vonkajším výzorom uchádzača o pracovné miesto alebo jeho „rozšafnosťou“ či osobitým správaním. Profesionál podobného typu príde na výberové konanie iba výnimočne. Ide teda o náhodnú situáciu, ak sa vôbec podarí mimoriadnu osobnosť na krátkom pohovore identifikovať a upúšťa sa od zaužívaných postupov a uchádzača hodnotí jeho budúci nadriadený zamestnanec podniku. Pokiaľ ide o mimoriadne vysoké požiadavky vyžadujúce vysokú kreativitu a fantáziu, musí sa urobiť výnimka proti všetkým platným pravidlám v podniku. Vyhľadávanie a výber osobností s mimoriadnymi schopnosťami robia aj najvyššie postavení manažéri, dokonca sa stáva, že sa na takú úlohu podujme člen predstavenstva podniku.

## Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru

### *Nepretržitý proces zladovania počtu a štruktúry pracovných miest s požiadavkou optimálneho zabezpečenia podnikových cieľov*

Rozmiestňovanie pracovníkov je funkciou útvaru personálneho riadenia, ktorou sa podnik snaží o praktickú realizáciu personálnej práce. Poslaním tejto činnosti aktivity je zabezpečiť vhodného pracovníka a optimálne využiť jeho pracovný potenciál, formovať tímy a rešpektovať pritom potrebu kvalifikačného a sociálneho rozvoja jedinca a profil pracovného miesta. Je to nepretržitý proces. Intenzita mobility (aj kvalifikačnej) pracovníkov podniku je totožná s intenzitou ich rozmiestňovania, ktoré možno definovať ako kvalitatívne, kvantitatívne, časové a priestorové spájanie zamestnancov s pracovnými úlohami a miestami. Vhodným nástrojom rozmiestňovania, hľadania optimálneho výkonu a plnenia cieľov je posudzovanie zamestnancov. Rozmiestňovanie na posudzovanie tak úzko súvisí s riadením pohybu zamestnancov či už v rámci podniku alebo získavaním nových zamestnancov z externého okolia. Základné pojmy a ich obsah sú rozlíšené podľa systemizácie *Kravčákovej* (tab. 4.17).<sup>112</sup>

<b>Poslanie (zmysel) rozmiestňovania</b>		Vytvoriť súlad medzi profilom pracovného miesta a profilom pracovníka (profil pracovného miesta je priority).
<b>Definícia</b>		Rozmiestňovanie chápať ako nepretržitý proces zladovania počtu a štruktúry pracovných miest s počtom a štruktúrou pracovníkov, teda proces kvalitatívneho, kvantitatívneho, časového a priestorového súladu medzi pracovníkom a pracovným miestom.
<b>Cieľ</b>		Zabezpečiť optimálny výkon pracovníka pri stále sa meniacich podmienkach práce a rešpektovať jeho potreby. Cieľom je zabezpečiť dosiahnutie plánovanej produktivity.
<b>Staffing</b>		Prípravovať pracovníkov pre budúcu potrebu podniku zo stránky kvantitatívnej (počet) i kvalitatívnej (štruktúra), t. j. formovať počet, štruktúru, pracovných schopností a zručností pracovníkov.
<b>Rozmiestňovanie</b>	<b>Vo vnútri podniku</b> (vnútroprídavná mobilita)	Požadovať, aby aždý pracovník vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Sem patria: <ul style="list-style-type: none"> <li>• povyšovanie pracovníkov – postup v hierarchii pracovných funkcií; k povýšeniu môže dôjsť na základe priameho rozhodnutia alebo interným konkurzom; povýšenie na základe výkonu, povýšenie podľa služobných rokov,</li> <li>• transfer pracovníkov – presun pracovníka po horizonte pracovných funkcií; dôvody: objektívne, subjektívne, preradenie na nižšiu funkciu – v hierarchii prác sa postupuje „dole“; dôvody: pracovná funkcia sa prestala vykonávať, nespôsobilosť, zástup, rozhodnutie súdu.</li> </ul>
	<b>Mimo podniku</b> (vonkajšia mobilita)	
<b>Fluktuácia</b>		Zámerný odchod pracovníka z podniku (zámena, spontánny odchod, "obrat"). <ul style="list-style-type: none"> <li>• Príčiny – osobné, technické, organizačné, rodinné, finančné a iné.</li> <li>• Formy – podľa spôsobu ukončenia pracovného pomeru, frekvencie výskytu, počtu fluktuujúcich pracovníkov, smeru odchodov zamestnancov.</li> <li>• Meranie – fluktuácie na mikroúrovni a na makroúrovni.</li> </ul> $F = \frac{\sum \text{odídení pracovníci mimo podnik}}{\text{priemerný stav pracovníkov podniku v tom istom čase}} \times 100$

Tab. 4.17 Priradenie pracovných miest novým zamestnancom podľa stupňa ich odbornej spôsobilosti

<sup>112</sup> Kravčáková, G.: Rozmiestňovanie pracovníkov – mobilita vnútroprídavná s mimopodniková, fluktuácia pracovníkov. <http://referaty.hlasas.sk/referat.php/rozmiestnovanie--pracovníkov/26/16515>

V novej odbornej literatúre sa rozlišuje rozmiestňovanie pracovníkov a staffing. Staffing je formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností pracovníka podniku z hľadiska optimálneho výkonu, konkurenčnej schopnosti a efektívnosti podniku. Ide teda o vytvorenie súladu medzi profilom pracovného miesta a profilom pracovníka, pričom profil pracovného miesta je prioritný, teda ide o snahu podniku „nájsť“ najvhodnejšieho pracovníka na obsadenie pracovného miesta. Súčasťou takto chápaného rozvoja je aj potreba vytvárať podmienky na rozvoj pracovníkov.

Staffing možno definovať ako formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností pracovníkov podniku, riadenie kvantitatívnej a kvalitatívnej stránky jej mobility. Toto riadenie nie je samoúčelné, ale cieľené a jeho cieľom je zabezpečenie výkonnosti podniku nielen v súčasnej dobe (v tomto prípade ide skôr o rozmiestňovanie), ale o zabezpečenie výkonnosti a konkurenčnej schopnosti podniku i v budúcnosti, tzn. že personálny manažér musí myslieť a konať strategicky a prispôbovať pracovnú silu budúcej potrebe požiadaviek pracovného miesta.

Pod kvantitatívnou stránkou sa rozumie mimopodniková a vnútropodniková mobilita pracovníkov, ktorá je výsledkom bilancovania vstupov a výstupov pracovníkov, tzn. ide o počet pracovníkov. Pod kvalitatívnou stránkou formovania podnikovej pracovnej sily sa rozumie formovanie kvalifikačnej štruktúry pracovníkov odchádzajúcich z podniku a prichádzajúcich do podniku.

Rozmiestňovanie sa môže uskutočňovať vo vnútri podniku, tzn. ide o vnútropodnikovú mobilitu, ale môže ísť aj to mimopodnikovú, resp. vonkajšiu mobilitu.

Pohyb pracovníkov vo vnútri podniku možno chápať aj ako možné situácie, ktoré môžu nastať v kariére pracovníka. Vnútropodnikový pohyb vychádza z požiadavky, aby každý pracovník vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je žiadateľná nielen pre organizáciu, ale aj pre pracovníkov.

V niektorých, predovšetkým excelentných podnikoch platí zásada, že pracovné miesta vyššej kategórie sa obsadzujú, resp. preobsadzujú pracovníkmi z externých zdrojov len výnimočne. Je to prejav úsilia lepšieho hospodárenia s „vlastným“ ľudským kapitálom.

Rozmiestňovanie má byť systematický proces a má vyjadrovať dynamiku zmien v podniku, ktoré sa môžu odvíjať od strategických koncepcií, alebo môže ísť o riešenie situačných potrieb personálnych zmien, vyplývajúcich z momentálnych vnútorných potrieb.

## Vnútropodniková mobilita

Pri každodennej záťaži plnenia podnikových funkcií a neustálom zrýchľovaní všetkých procesov prebieha doslova viditeľný neustály pohyb vo všetkých smeroch, ktorý je prítomný vo vnútri podniku, ako aj smerom navonok, za hranice podniku. Sú to pohyby každého druhu. Pohyby materiálov, duševných produktov, výrobkov, atď. Najdôležitejšími sú ale pracovníci. Pohyb pracovníkov vo vnútri podniku možno chápať aj ako situácie, ktoré môžu nastať v kariére pracovníka. Vnútropodnikový pohyb vychádza z požiadavky, aby každý pracovník vykonával takú prácu, na akú má predpoklady. Táto požiadavka je žiadateľná nielen pre podnik, ale aj pre pracovníkov.

Vo väčšine excelentných podnikov platí zásada, že pracovné miesta vyššej kategórie sa obsadzujú, resp. preobsadzujú pracovníkmi z externých zdrojov len výnimočne. Je to prejav úsilia lepšieho hospodárenia s „vlastným“ ľudským kapitálom.

Rozmiestňovanie má byť systematický proces a má vyjadrovať dynamiku zmien v organizácii, ktoré sa môžu odvíjať od strategických koncepcií, alebo môže ísť o:

- povyšovanie pracovníkov,
- transfer pracovníkov po horizonte pracovných miest,
- preradenie na nižšiu funkciu.

Nie v každom podniku je sledovanie vnútropodnikovej mobility rovnaké. Vo veľkých podnikoch býva zriadená funkcia referenta pre mobilitu. V malých podnikoch takáto funkcia neexistuje, jej vytvorenie by nebolo efektívne.

Premiestnenie pracovníka je v podstate zmena pracovnej zmluvy. Tieto otázky spravidla rieši Zákonník práce. Na znak súhlasu pracovníka s premiestnením personálny útvar vypracúva zmenu pracovnej zmluvy, resp. jej dodatok a túto zmenu zaeviduje.

Vnútropodnikový pohyb ukazuje, že potreby majú všetci pracovníci, rozdiel je ale v ich hierarchii. Jedni chcú lepší plat, iní lepší kolektív, viac voľného času (vyhýbajú sa viaczmennnej prevádzke) a pod. V každom prípade je vnútropodnikový pohyb funkčný – umožňuje seba-realizáciu pracovníkov. Naproti tomu, vysoký stupeň takéhoto pohybu, ako každý extrém, je neželateľný, svedčí napríklad o neúspechu pracovníkov pri vyrovnávaní sa s problémami pri práci, ale aj o neúspechu organizácie v práci s ľuďmi. Vnútropodnikový pohyb je preto potrebné sledovať a analyzovať personálnym manažérom i riadiacim aparátom firmy, lebo má svoje príčiny, priebeh, formy i dôsledky. Cieľom analýzy je hľadanie možností ako využiť pozitívna mobilitu v prospech fungovania podniku.

## Povýšenie pracovníka

Povýšenie pracovníka býva spravidla naplnením osobných predsavzatí a túžob. Predovšetkým v rýchle žijúcom svete to zároveň predstavuje udalosť implikujúcu osobnú prestíž, ktorá má významný vplyv na najbližšie okolie. V podniku, v ktorom sa cenia hodnoty etiky a morálky, je povýšenie vlastne odzvou na dlhodobo podávaný kvalitný pracovný výkon a presadenie sa vo vnútropodnikovej konkurencii viacerých adeptov. Povýšenie však vo svojom dôsledku implikuje nielen postup v hierarchii pracovných funkcií, ale zahŕňa aj väčšiu mieru zodpovednosti. Povýšením podnik pracovníkovi prejavuje uznanie za vykonanú prácu a je aj prejavom zámernej a plánovitej starostlivosti o optimalizáciu stavu pracovníkov.

Vo veľkých podnikoch povyšovanie nebýva náhodné a je výsledkom zvyčajne viacročného úsilia a systematického potvrdzovania vysokej pracovnej výkonnosti, ale aj afinity k podniku a svojmu najbližšiemu okoliu. Najmä obsadeniu vrcholových funkcií sa v dobre organizovanom podniku venuje veľká pozornosť. Nielenže v podniku existuje kariérny plán a požaduje sa systematická výchova „dablérov“, pracovníkov pripravovaných na možnosť zastúpenia pri bežných výpadkoch vrcholového riadiaceho pracovníka, napríklad v dôsledku pracovnej cesty alebo dovolenky a podobne, ale hlavne v prípade nepredvídanej udalosti. V prípade akútnej potreby obsadiť v podniku dôležitú pracovnú funkciu sa povýšenie udeje skôr na základe vnútropodnikového konkurzu, aby sa dala možnosť uchádzať sa o daný pracovný post viacerým pracovníkom. Interný konkurz je náročnou záležitosťou, spravidla sa však vypláca, pretože vytvára priestor a rovnaké podmienky pre všetkých uchádzačov a umožňuje pracovný postup najvhodnejšiemu pracovníkovi.

Podnik však musí byť pripravený na možnosť výberu konkurzom s veľkým časovým predstihom a dlhodobo pracovať na príprave príslušnej dokumentácie, ktorá patrí do komplexu v podniku zaužívaných postupov. Existujú vypracované kritériá, podľa ktorých sa povýšenie

pracovníka realizuje, aby sa zaručil objektívny a odborne zdôvodnený priebeh interného konkurzu. Kritériá musia byť jasné a spravodlivé, respektíve musia byť v súlade s personálnou politikou podniku. Treba však pripomenúť, že sa menia aj kritériá a s odstupom času sa musia prehodnotiť, pretože sa mení aj spoločensko-ekonomická situácia a s novými okolnosťami nastáva nová situácia.

Moderný životný štýl totiž prináša nielen zrýchľovanie procesov aj v osobnom živote, ale kladie nové kritériá a požiadavky zo strany zamestnancov. Nadalej sa uprednostňujú napríklad individuálne schopnosti a vlastnosti, tvorivosť, organizačná spôsobilosť, avšak do úzadia ustupujú také hodnoty, akými sú napríklad dĺžka zamestnania v podniku či vernosť podniku po celé desaťročia, či dokonca vykazovanie celoživotného zamestnania a podobne. Diskutuje sa aj otázka povýšenia na základe pracovného výkonu, respektíve podľa zásluh, pretože sa často stáva, že vynikajúci odborník, či dokonca špecialista pri povýšení do vyššej, hlavne radiacej pozície sa ukáže ako organizačne zlyhávajúci, ako človek naďalej sa venujúci svojej špecializácii a nie riadeniu a starostlivosti o svojich podriadených. Pri takomto postoji sa už po krátkom čase ukáže, že príslušný úsek pod vedením takého manažéra napriek úsiliu nedosahuje očakávané výsledky. Naopak, taký manažér je frustrovaný a zhoršujú sa aj vzťahy so spolupracovníkmi. V skutočnosti je to ale mylné chápanie kvality pracovného výkonu a osobnostnej kvality odborníka, ktorý je povyšovaný za svoje pracovné zásluhy, čo de facto je určitou podobou odmeny. Práve zodpovedný manažér, ktorý prijíma také rozhodnutie, nemusí byť schopný objektívne rozlíšiť rozdielnosť kvalít potrebných pre špecialistov a generalistov. Okrem toho má povýšenie podľa zásluh odrážať skutočný výkon, čo je ťažko zvládnuteľné a predstavuje vysoko rizikové rozhodnutie. Nehovoriac už o tom, že mimoriadne škodlivé vplyvy prináša zaujatosť pri výbere alebo osobné predsudky voči niektorým skupinám ľudí. Ďalším rizikom povýšenia môže byť z praxe dobre známy tzv. „Peterov princíp“, ktorý vychádza zo skúsenosti, že v hierarchii pracovného postupu majú ľudia tendenciu stúpať až na úroveň svojej nespôsobilosti. To znamená, že dobrý výkon v jednej funkcii ešte neznamená podanie dobrého výkonu v inej funkcii. Mylné bývajú aj názory o uprednostňovaní adeptov na povýšenie podľa služobných rokov, čo znamená, že „služobne starší“ pracovník, v podniku zamestnaný dlhšiu dobu je pri výbere vo výhode. Napriek častým tvrdeniam, že výhodou takéhoto povýšenia je objektivita a tiež eliminácia zaujatosti, nie je to dostačujúci argument. Hoci sa aj vynaloží úsilie o ďalšiu odbornú prípravu, nie je zaručený predpoklad, že služobne najstarší pracovník má adekvátne dispozície na zastávanie vyššej funkcie. Zabúda sa totiž na jednu podstatnú vec. Už neplatí, a to aj pokiaľ ide o spoločenskú prestíž, že čím je vyššia funkcia, tým je vyššie uznanie. Najdôležitejším pracovníkom v podniku sa totiž stáva ten, kto prinesie podniku najväčší prospech, a najviac sa podieľa na raste konkurenčného potenciálu podniku. Napríklad špecialista – vývojový pracovník ako autor celosvetovo uznávaného objavu či vynálezu je širitelom dobrého mena podniku hoci aj v celosvetovom rámci, čo zároveň znamená aj zásadný profit pre podnik a zabezpečenie budúcnosti pre jeho zamestnancov, najvyššieho predstaviteľa v hierarchii podniku nevynímajúc.

### Preradenie pracovníka na iné, rovnocenné pracovné miesto

Preradenie pracovníka na inú prácu, resp. na iné pracovisko môže mať celý rad dôvodov. Najčastejšie je to presun pracovníka v horizontálnom smere bez akéhokoľvek zvýhodnenia. Stáva sa to pri deficite potrebných pracovníkov napríklad na inom pracovisku príslušného oddelenia alebo výrobnéj zložke, alebo v prípadoch, keď pracovník nemôže vykonávať doterajšiu prácu z objektívnych dôvodov. Z hľadiska potrieb a akútneho riešenia môže ísť o dočasné

premiestnenie pracovníka na iné pracovisko. Môže to byť ale taktiež spôsobené reorganizáciou. Rovnako treba brať na zreteľ subjektívne dôvody. Často je to nespokojnosť s obsahom práce a teda hľadanie zaujímavejšej práce vo svojom povolání. Z toho vyplýva úsilie o preloženie na zaujímavejšiu pracovnú pozíciu. Povedzme v zaradení výrobný robotník pri vyššej intelektuálnej zdatnosti sa iniciatívny pracovník snaží vyhnúť práci s vysokou opakovanosťou, ako je tomu v sériovej výrobe a hľadá možnosť prejavíť svoju odbornosť v kusovej výrobe, hoci aj za rovnakú mzdu bez akýchkoľvek ďalších výhod. Žiaľ, vyskytujú sa, a to čoraz častejšie, žiadosti o preloženie na iné pracovisko aj z dôvodu permanentných konfliktov a zlých medziľudských vzťahov, ktoré sú neúnosné, odčerpávajú energiu, sú demotivujúce. Pokiaľ ide o skutočne výkonného pracovníka, je pochopiteľné, že nevidí svoju perspektívu v prostredí, ktoré ho traumatizuje. Nadriadený manažér musí konať aj z dôvodu udržateľnosti pracovnej morálky a nerozdúchávať spor medzi prejavujúcimi sa aktérmi. Niekedy je preloženie pracovníka na iné pracovisko jediným riešením, ak nemá taký pracovník podnik opustiť. Je preto dôležitá žiadosť o preloženie a daný stav veľmi dobre preskúmať a zistiť skutočné dôvody. V tomto snažení sa požaduje profesionálna, časovo rozpísaná príprava a dohoda o spôsobe riešenia. Pri hlbšom zväžení je taký prechod vlastne novým výberom, čo treba pracovníkovi dôkladne a včas vysvetliť a dopredu si vytvoriť predstavu o budúcom vývoji. Treba pamätať aj na to, že situácia sa môže aj na novom pracovisku zopakovať.

Nízky pracovný výkon, pracovná spôsobilosť – chýba odvaha pracovníka postaviť sa priamo realite a priznať si svoju vinu, pričom interpretuje príčiny po svojom, skresľuje ich a môže medzi ostatnými spolupracovníkmi vyvolať nedôveru v spravodlivý postup vedenia firmy, pracovníci veria poškodenému – opačné hodnotenie nadriadeným je hodnotenie druhej strany barikády.

Alternatívou je prepustiť pracovníka (pokles vážnosti, sebarealizácie, frustrácie) a pre firmu zdroj nespokojnosti vo firme, ďalší pracovníci môžu stratiť dôveru vo firmu a v jej vedúcich pracovníkov.

### Preradenie pracovníka na nižšie pracovné miesto

Takáto situácia môže nastať z viacerých dôvodov. Najčastejšie sú to organizačné zmeny, ktoré sú v silnej konkurencii nevyhnutné. Dôvodom býva aj neschopnosť samotného pracovníka, a to z rôznych príčin. Nedôslednosťou, častým výskytom nepodarkov zhoršeným zdravotným stavom a inými príčinami. Následným efektom môže byť nespokojnosť daného pracovníka alebo možnosť straty dôvery zo strany ďalších pracovníkov.

V súčasnosti, v období vyššej spoločenskej tenzie častejšie dochádza k veľkým sporom a neudržateľnosti daného stavu. Možno aj pod vplyvom existenčných obáv sa niektorí jedinci správajú agresívne, a to dokonca aj v manažérskych pozíciách. Správajú sa uzurpátorsky, nedbajú na dobre mienené rady, sú nepríjemní, vznetliví a svojím správaním urážajú aj im podriadených pracovníkov. Pri preradení na nižšie pracovné miesto nastávajú negatívne reakcie pracovníka, pretože v pracovnej hierarchii postupuje „dole“ a má to spravidla za následok aj zníženie platu. K preradeniu pracovníka na nižšiu funkciu môže dôjsť z viacerých ďalších dôvodov. V prvom rade sú to organizačné zmeny, keď sa práca, resp. pracovná funkcia pracovníka prestala vykonávať v dôsledku zmien výrobného programu, zmien v technike, organizácii výroby a podobne. Stáva sa, že pracovník nemôže vykonávať doterajšiu prácu zo zdravotných dôvodov. Môže stratiť svoju pracovnú spôsobilosť v dôsledku úrazu, pre chorobu, vzhľadom na vek. U žien to môže byť z dôvodu tehotenstva.

Dôsledkom zmien spôsobilosti vykonávať doterajšiu prácu býva aj jednostranné zaťaženie pri výkone práce, resp. si vyžaduje jednostrannú polohu, napríklad sedenie, státie, neprírodzený a unavujúci spôsob manipulácie pri montáži dielcov a podobne. Sú to závažné dôvody na zmenu pracovného miesta. Premiestnenie pracovníka na iné pracovné miesto je potrebné pri dlhodobom zastúpení neprítomného pracovníka.

Zároveň treba uviesť, že je to pozitívny výber, niekedy aj neadresná ponuka všetkým potenciálnym záujemcom s iniciatívou na ich strane. V práci nadriadeného manažéra sa žiada proces zmeny usmerňovať s cieľom dosiahnuť rast spokojnosti pracovníka a rast jeho osobnej seberealizácie. Náročnejšie je to pri preradení do inej sídelnej oblasti. Nikdy to nemá byť namierené proti pracovníkovi a túto potrebu podnik podporí aj poskytnutím finančnej pomoci na účely sťahovania a vybavenia bytu, prípadne odlučného, náhrady na cestovné a podobne. Preradenie môže byť trvalé alebo dočasné.

### **Mimopodniková mobilita**

Zviazanosť podniku s vonkajším okolím je nevyhnutnosť, dokonca by dôsledná izolácia ani nebola možná. V dobe na súčasnej úrovni pohybu je možná iba menšia alebo väčšia kooperácia, rešpektovanie vzájomnej závislosti a vzájomných vplyvov.

### **Penzionovanie pracovníkov**

Podniková personálna politika môže byť orientovaná tak, že takýmto pracovníkom je daná možnosť naďalej pracovať v organizácii, zvyčajne ale na inom pracovnom mieste, a tým využiť ich skúsenosti a dať im pocítiť, že sú stále pre organizáciu dôležití (tzn. flexibilný odchod do dôchodku), alebo organizácia možnosť zotrvania v pracovnom pomere v organizácii neponúka (tzn. fixný odchod do dôchodku).

# Prepustenie zamestnancov

## Súvislosti s technologickým pokrokom a zmenami profesijnej štruktúry

V zložitom globálnom konkurenčnom prostredí nie je prepúšťanie zamestnancov ničím neobvyklým. Je to náročná, kritická situácia, ktorá môže až existenčne hraničným spôsobom zasahovať do života zamestnancov a vyžaduje si ohľaduplnosť a pochopenie na strane zamestnávateľa i zamestnanca. Prejavom už opísanej existenčnej kauzy aj vplyvom technologického progresu vzniká nesúlad medzi potrebami a skutočnou situáciou v štruktúre profesií podniku. Ak takáto situácia v podniku nastane, je nevyhnutná reštrukturalizácia, t. j. projektovať a realizovať účinné, situácii zodpovedajúce organizačné zmeny. Znižovanie stavu vždy vyvoláva napätú situáciu, pretože súčasne s prepúšťaním sa zväčša vyhľadávajú a zaškolojú noví zamestnanci podľa potrieb odvodených z výpočtov potrebných kapacít daných produkčným programom podniku.

Prepúšťanie sa realizuje ukončením pracovného pomeru so zamestnancami v zmysle platnej legislatívy. Je to možné nasledujúcimi spôsobmi:

1. **Dobrovoľným odchodom zamestnanca z podniku.** Zvyčajne vtedy, keď si zamestnanec našiel lepšie pracovné miesto alebo lepšie platenú prácu u iného zamestnávateľa.
2. **Prepustením z dôvodu nadbytočnosti.** Nadbytočnosť môže byť spôsobená viacerými faktormi medzi ktoré môžeme zaradiť: **a.** zavádzanie nových technológií, ktoré umožňujú redukcii pracovných síl v podniku, **b.** zefektívnenie procesu vykonávania pracovných postupov, čím je možné znížiť počet potrebných pracovníkov, **c.** zníženie počtu riadiacich úrovní v podniku a **d.** zrušenie časti alebo celej výroby určitého produktu.
3. **Prepustením z dôvodu porušenia pracovnej disciplíny.** Nastáva vtedy, keď pracovník hrubým spôsobom poruší pracovnú disciplínu alebo opakovane porušuje základné pravidlá určené pracovným poriadkom.
4. **Odchodom z dôvodu pracovnej neschopnosti.** Odchod zamestnanca z dôvodu pracovnej neschopnosti najčastejšie vzniká ochorením alebo úrazom pracovníka, ktoré zanechávajú zníženú, prípadne úplnú pracovnú neschopnosť.
5. **Odchodom do dôchodku.** Odchod do dôchodku je najčastejší, ak pracovník dovŕši dôchodkový vek stanovený zákonom.<sup>113</sup>

Znižovanie stavu je mimoriadne náročné a je potrebné so zamestnancami na každej úrovni riadenia otvorene komunikovať a vysvetliť dôvody, najmä ak ide o ohrozenie existencie podniku. Môže sa uskutočniť viacerými spôsobmi, všetko však závisí od úrovne podnikovej kultúry a pochopenia situácie, ktorú podnik v záujme prežitia a rastu v zložitom podnikateľskom prostredí musí neodkladne riešiť.

<sup>113</sup> Nemožno nič namietat, pokiaľ ide o ekonomickú terminológiu a jej správne použitie. Napriek všetkému sa v tejto publikácii, v prípadoch týkajúcich sa človeka, odchyľujeme od ekonomizačných techník uplatňovaných „za každú cenu“. Tak, ako sú formulované výhrady voči „ľudským zdrojom“ citlivý čitateľ môže mať výhrady voči totálnej kapitalizácii, vnímaniu jeho osobnosti ako „pracovnej sily“, či „ľudskému kapitálu“



## Prepustenie z dôvodu organizačnej zmeny

Prepúšťanie pracovníkov (pri rešpektovaní platných zákonov) je plne v kompetencii podniku. Prepustenie pracovníka je také ukončenie pracovného pomeru, ktoré je iniciované podnikom z príčin, ktoré môžu vzniknúť ako na strane podniku (úspora pracovných síl, obmedzenie výroby, likvidácia prevádzky, zmena výrobného programu a pod.), tak aj na strane pracovníka (nedostatočný výkon, porušovanie disciplíny a pod.).

Formy prepustenia sú odchod po skončení skúšobnej doby, dohodou iniciovanou zamestnancom alebo firmou, bez výpovednej doby (okamžitá výpoveď podľa Zákonníka práce a vykonávacích predpisov). Znižovanie počtu zamestnancov by malo prebiehať tak, aby za pomoci metód a kompenzácií bolo pre zamestnancov čím najmenej bolestivé a aby neohrozilo povest podniku.

Metódami znižovania počtu pracovníkov sú: neobsadzovanie miest, ktoré sa uvoľnili v súvislosti s prirodzeným odchodom, neobsadzovanie miest uvoľnených rezignáciou pracovníkov (pokrytie z vlastných zdrojov), stimulácia odchodu pracovníkov (kompenzácia – odstupné, pomoc pri hľadaní náhradného zamestnania). Dôvod výpovede sa musí skutkovo vymedziť tak, aby ho nebolo možné zameniť s iným dôvodom a nemožno ho dodatočne meniť – aj v tomto prípade by bola výpoveď neplatná.

Podnik iniciatívne dáva výpoveď pracovníkovi iba z príčin, ktoré uvádza Zákonník práce a ide o dôvody, ktoré sú na strane organizácie alebo na strane zamestnanca:

- ak sa podnik alebo jeho časť ruší alebo premiestňuje,
- ak sa podnik prevádza do inej organizácie, ktorá nemá možnosť zamestnať pracovníka podľa doterajšej pracovnej zmluvy,
- ak sa pracovník stáva nadbytočným, pretože došlo k zmene úloh, technického vybavenia alebo došlo k iným organizačným zmenám,
- ak pracovník stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu zo zdravotných dôvodov,
- ak pracovník stratil spôsobilosť vykonávať doterajšiu prácu, teda nespĺňa predpoklady a podáva neuspokojivé výsledky a organizácia ho v posledných 12 mesiacoch písomne vyzvala na ich odstránenie a pracovník ich neodstránil,
- ak pracovník závažným spôsobom porušil pracovnú disciplínu alebo pre sústavné menej závažné porušovanie pracovnej disciplíny, ale v posledných 6 mesiacoch musel byť písomne upozornený na možnosť výpovede.

Podnik môže pracovný pomer s pracovníkom zrušiť i okamžite, ale sú to výnimočné prípady a upravuje ich Zákonník práce, a to:

- ak bol pracovník právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin na nepodmienečný trest odňatia slobody na čas dlhší ako 1 rok, alebo ak bol právoplatne odsúdený pre úmyselný trestný čin spáchaný pri plnení pracovných úloh alebo v priamej súvislosti s ním na nepodmienečný trest odňatia slobody najmenej na 6 mesiacov,
- ak pracovník porušil zvlášť hrubým spôsobom pracovnú disciplínu.

Podnik môže pracovný pomer s pracovníkom zrušiť i v skúšobnej dobe. Oznámenie o zrušení má byť písomné a dôvod môže a nemusí byť uvedený. Druhej strane má byť oznámenie doručené aspoň 3 dni pred ukončením pracovného pomeru. Pracovný pomer dojednaný na určitú dobu sa končí uplynutím tejto doby.

Pracovný pomer dojednaný na dobu vykonávania určitých prác sa končí tak, že organizácia aspoň 3 dni pred ukončením týchto prác upozorní pracovníka na skončenie pracovného

pomeru. Ak ale pracovník pokračuje po uplynutí dojednanej doby s vedomím organizácie ďalej vo vykonávaní prác, platí, že sa tento pracovný pomer zmenil na pracovný pomer uzavretý na neurčitú dobu, pokiaľ sa organizácia nedohodne s pracovníkom inak.

### Vynútené prepustenie výpoveďou zo strany zamestnávateľa

O tom, či je organizačná zmena zdôvodnená alebo nie, rozhoduje vrcholový riadiaci pracovník a je v jeho kompetencii posúdiť nevyhnutnosť nielen zmien ako celku, ale aj čiastkových organizačných zmien. Organizačné zmeny však môžu byť aj zástierkou a narušením etických a morálnych zásad v riadení podniku. Sú to vynútené odchody pracovníkov, výpoveď zo strany zamestnávateľa, sprevádzaná konfliktnými situáciami, poškodzujúcimi povest' podniku. Stáva sa však aj to, že ak je niekto otvorený a jednoznačne vyslovuje svoj kritický názor na spôsob riadenia a konfrontuje nežiaducu situáciu so svojim nadriadeným, stane sa sám nežiaducim. Nadriadený manažér ho môže vnímať ako nebezpečnú osobu a potenciálneho nástupcu na jeho pracovnú pozíciu. V takých prípadoch nie je zvláštnosťou prepustenie pracovníka z dôvodu organizačnej zmeny. Ide vlastne o zneužitie právomocí nadriadeného pracovníka a často aj „zbavenie sa“ vysokokvalifikovaných a svojej práci a podniku oddaných zamestnancov. Najhoršie prípady sú, ak si zamestnanec a nadriadený manažér vybudujú dlhodobý, niekedy až dôverný vzťah, keď postupne presakujú do vzťahu aj dôverné informácie a často aj informácie o zamlčaní niektorých nedostatkov, či dokonca dôjde k zvereniu sa o možnosti osobného zvýhodnenia či obohatenia sa na úkor podniku. Neraz takto vznikajú konšpirácie a do riadenia preniká dvojtvárnosť a samotná organizačná zmena môže byť iniciovaná práve z dôvodu osobného zvýhodnenia alebo rošád v obsadení vyšších riadiacich pozícií. Porušenie podnikateľskej etiky však nezostáva bez následkov. Z času na čas hrozí prepuknutie nebezpečnej aféry, čomu sa zodpovedný manažér snaží zabrániť organizačnou zmenou. Aby sa predišlo odhaleniu nečistých praktík, odchádzajúci pracovník, ktorý hoci aj z titulu výkonu svojej riadiacej funkcie disponuje nežiaducimi informáciami, dostáva „odmenu“, navonok legálne zdôvodnené vysoké odstupné za mlčanlivosť. Niekedy na organizačnú zmenu stačí aj antipatia hoci aj k dlhoročnému, vysoko výkonnému zamestnancovi bez ohľadu na to, že za dlhé roky v podniku odviezol veľa práce a pričinil sa o rozvoj podniku. Novo konštituované personálne obsadenie v rámci organizačnej zmeny môže postupne viesť k uprednostňovaniu záujmov úzkej skupiny manažérov, čoho dôsledkom býva degradácia systému a postupná strata najvzácnejších podnikových hodnôt. V tomto procese však nejde vždy iba o finančné zvýhodnenie, ale o získanie nadvlády či moci aj za cenu rizík, neúprimnosti, konšpirácií a zneužití disponibilných kompetencií a zarúčenej platnosti rozhodnutí.

### Rezignácia

Zväčša je to výpoveď zo strany pracovníka. K tejto situácii môže dôjsť z rôznych dôvodov. Môže ním byť napríklad nespokojnosť. Pracovný pomer zo strany pracovníka môže byť ukončený rôznymi spôsobmi (rovnakými ako zo strany zamestnávateľa) a tieto situácie tiež upravuje Zákonník práce – môže ísť o dohodu, výpoveď, okamžité zrušenie a zrušenie v skúšobnej dobe.

Pri penzionovaní existujú dva odlišné prístupy, a to pružný (flexibilný) dôchodkový vek, v prípade ktorého má dôchodca možnosť pokračovať v práci a pevný (fixný) dôchodkový vek, a teda ukončenie pracovného pomeru.

Manažéri nesú zodpovednosť za rozmiestňovanie, prepúšťanie a penzionovanie zamestnancov, sú zdrojom významných informácií pre povýšenie, preloženie na inú prácu, na nižšiu funkciu a prepustenie zamestnanca. Manažéri taktiež rozhodujú o obsadení voľného miesta na svojom úseku. Personálny útvar plní administratívno-organizačnú úlohu, dokumentuje, eviduje a metodicky riadi činnosti, dozerá na právnu čistotu personálnych aktivít. Často sú do týchto činností zapojené odborové orgány.

## Fluktuácia pracovníkov

Fluktuáciu možno definovať ako zámerný odchod pracovníka z podniku alebo ako mobilitu pracovníkov so zámenou pracovného miesta. V tomto kontexte môže nastať viacero situácií: **1.** zámena podniku – pracovník opustí jeden podnik a prijme prácu v inom podniku, **2.** odchod pracovníka (spontánny, resp. svojvoľný), **3.** „obrat“ – tzn. uvoľnenie jedného pracovníka a prijatie iného pracovníka na jeho pracovné miesto.

Ak pracovník odchádza z organizácie z vlastnej vôle, je veľmi dôležité skúmať príčiny odchodov, aby sa spoznali problémy, ktorými je potrebné sa zaoberať.

Príčin fluktuácie je veľa, sú rôzne a zložité. Zvyčajne ide o syntézu viacerých príčin, ako napríklad: osobné (lepšia perspektíva, pomalá kariéra), technické, resp. organizačné (nespokojnosť s pracovnými podmienkami, s manažérmi, zlé medziľudské vzťahy, napr. aj šikanovanie), rodinné (istota zamestnania, migrácia – odšťahovanie sa, nasledovanie partnera), finančné (nedostatočný plat).

Fluktuácia môže mať rôzne formy, resp. druhy:

- podľa spôsobu ukončenia pracovného pomeru, t. j. formy rezignácie (dohoda, výpoveď, okamžité zrušenie pracovnej zmluvy, zrušenie v skúšobnej dobe),
- podľa frekvencie výskytu – pravidelná, sporadická, sezónna,
- podľa počtu fluktuujúcich pracovníkov – individuálna, hromadná,
- podľa smeru odchodov pracovníkov – vnútropodniková, medzipodniková, vnútrorezortná, medzirezortná, vnútroštátna, medzištátna, fluktuácia spojená s migráciou.

Meranie fluktuácie:

meranie na úrovni podniku (mikrorovina):

$$F = \frac{\text{počet pracovníkov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo podnik}}{\text{priemerný počet pracovníkov v tom istom čase v organizácii}} \times 100 (\%)$$

meranie na úrovni štátu (makrorovina):

$$F = \frac{\text{počet pracovníkov, ktorí odišli na iné pracovné miesto mimo organizácií celého štátu}}{\text{priemerný počet pracovníkov v tom istom čase v štáte}} \times 100 (\%)$$

## Výkonnostný potenciál zamestnancov stredného veku

Ak sa chce podnik udržať na trhu práce, musí sa viac zamerať na seniorov, t. j. pracovníkov starších ako päťdesiat rokov. Táto generácia bude tvoriť postupne väčšinu, preto si je vedomá svojej sily. Podniky by sa mali viac koncentrovať práve na túto vekovú skupinu, na ňu by mali zamerať svoj marketing. S pribúdaním rokov sa starší ľudia viac zaujímajú o duchovné témy a životnú filozofiu. Dobrovoľne sa vzdelávajú, zúčastňujú sa kultúrnych podujatí, viac sa venujú rodine ako chodeniu po hypermarketoch.

Kríze stredného veku možno predchádzať napríklad mentorovaním, prenášaním skúseností na mladších pracovníkov. Je to vhodná príležitosť na znovuzískanie ich pracovného elánu. Je to aj dobrý spôsob ako využiť skúseností starších pracovníkov. Seniori chcú ešte kariérne rásť. Ak sa im to umožní, nemusia sa v podniku obávať, že ich stratia. Nahradiť ich novými pracovníkmi vyžaduje dlhší čas, viac námahy aj peňazí. V priebehu niekoľkých rokov bude demografický vývoj pôsobiť proti zamestnávateľom. Ak sa podnik nechce dostať do situácie, že nebude mať dostatok skúsených pracovníkov, musí si uvedomiť krízu pracovníkov stredného veku a snažiť sa ich udržať. Skúsenostiam sa nedá naučiť, môžeme ich len získať rokmi praxe.

### Ako udržať zamestnancov v podniku

Zamestnanec, ktorý pracuje v podniku desiatky rokov, má skúsenosti, ktoré sú veľkým kapitálom. Ak zotrvá v podniku aj v penzijnom veku, podnik znižuje náklady na výber a zapracovanie nových pracovníkov, čo je časovo náročné, kým nový pracovník nadobudne skúsenosti na úrovni staršieho pracovníka, ktorého má nahradiť.

Pod tlakom každodenných úloh a neustálych zmien manažéri dnes vyhľadávajú mladých, pohotových a prieborných ľudí. Ich nedostatkom býva bezohľadnosť v úsilí dosiahnuť vyššiu pracovnú pozíciu, čo narúša na pracovisku medziľudské vzťahy. Rýchle povýšenie môže byť škodlivé, pretože sú ešte emocionálne nezrelí, nemajú dostačujúce znalosti a chýbajú im aj skúsenosti. Venujú sa viac svojim cieľom a absentuje emocionálna inteligencia. Sebauvedomenie a správanie si vyžaduje svoj čas. Ak sa skúsenosti zbierajú postupne na primeraných pracovných pozíciách, je stabilnejší aj úspešnejší. Vytvára tým konkurenčnú výhodu – robí veci rýchlejšie, lacnejšie, dôkladnejšie ako konkurencia.

### Prednosti a možné zlepšenia pracovnej spôsobilosti zamestnanca

Zamestnanec sa v pracovnom procese správa inak ako v súkromí. Nadriadený manažér preto nemusí odhadnúť skutočné kvality, a to aj z mimopracovnej sféry. Podstatné je vedieť, či zamestnanca práca uspokojuje, či si k nej našiel vzťah, či je spokojný so svojim pracovným zaradením. Neformálny rozhovor so zamestnancom, napríklad aj pri významnejšej podnikovej udalosti môže viesť k bližšiemu poznaniu a poodhaleniu sféry záľub či neobvyklých znalostí a činností, ktoré robí rád. Ak sa ukážu slabé miesta, ktoré súvisia s prácou, je vhodné sa na ne zamerať, prípadne zostaviť plán, ako ich postupne prekonať. Posilňovanie sebaistoty nielen starších, ale i mladších pracovníkov je dôležitou úlohou manažmentu podniku. Skúsený manažér vie, ako veľa môže urobiť pochvala za mimoriadny výkon, za vynaliezavosť, ale hoci aj za výsledky dosiahnuté napríklad v športe alebo inej sfére záľub. Slabé stránky musia prekonať osvojením si vedomostí z oblasti, v ktorej pracujú, alebo im treba prideliť spolupracovníka, ktorý má silné stránky v tom, čo oni nevládajú. Manažér však musí byť veľmi empatický, aby sa nestal manipulátorom a neznechutil človeka, ktorý by mohol byť z takého vývoja iba sklamaný, čo by nijako neprispelo k zvyšovaniu jeho výkonnosti. Niekedy, najmä ak nie je možnosť prideliť spolupracovníka, treba sa oprieť o nejaký štandardný postup, ktorý mu pomôže dosiahnuť plnenie požadovanej úlohy. V krajnom prípade je nevyhnutné presunúť pracovníka na iné pracovné miesto, aby sa jeho slabá stránka stala bezpredmetnou.

V opačnom prípade, ak pracovník dosahuje vynikajúce výkony, netreba ich brať ako samozrejmosť. Veľmi dobre pôsobí nielen finančné ocenenie, ale i pochvala, vyzdvihnutie osobných zásluh. Dobré výkony je treba oceniť pred spolupracovníkmi. Úlohou manažérov je poznať štýl práce svojich podriadených a využiť to pri osobnom rozvoji pracovníkov. Je

dôležité rozpoznať prednosti a slabšie miesta každého pracovníka a viesť ho aj individuálnym prístupom k nadobúdaniu nových, či potrebných pracovných spôsobilostí.

Osobitou formou posilňovania vedomia súnaľezitosti pracovníka je rozprávanie príbehov. Príbehy pripravujú podmienky na zmeny vo vnútri podniku. Majú charakter kladného príkladu, s ktorým sa pracovníci môžu identifikovať.

### Interpretácia príbehov v podniku

Príbehy pripravujú podmienky na zmeny vo vnútri podniku. Majú charakter kladného príkladu, s ktorým sa pracovníci môžu stotožniť. Rozprávanie príbehov má vlastne charakter neformálneho učenia, ktoré prispieva k získaniu nových, dovtedy nepoznaných okolností. Dáva veciam a udalostiam zmysel, predstavuje normy, skúsenosti a vysvetlenie reality, obsahuje základné hodnoty, ktorými ovplyvňuje, čo pracovníci organizácie považujú za akceptovateľné a čo nie.

Vytvára sa tak priestor na tvorivé myslenie a inovácie v podniku. Príbehy odrážajú denný život v podniku. Aj veľké a renomované podniky im venovali osobitnú pozornosť a seriózne študovali ich vplyv na zamestnancov a tejto problematike sa dlhodobo venujú. Príbehy a mýty rozprávajú aj špičkoví odborníci v takých seriózných inštitúciách, ako je banka, či známe osobnosti správy fondov J&T a im podobné významné a dôveryhodné inštitúcie.<sup>114</sup> Najlepší manažéri nepresvedčajú nekonečným množstvom informácií, ale snažia sa dotknúť emócií a vyzdvihnúť niečo, s čím sa človek stotožní.

Príbehom je nielen skutočná udalosť, ale aj fiktívne rozprávanie, mýty, legendy, historiky, správy či prípadové štúdie. Môžu mať formu kompletných príbehov so zápletkou, postupom deja, jedným alebo dvoma aktérmi, alebo môže ísť iba o fragmenty. Poslucháč príbehu je vtiahnutý do deja, stotožňuje sa s aktérom, prekonáva prekážky, čo vedie k jeho simultánnemu učeniu. Príbeh umožňuje prenos tacitných znalostí medzi dvoma a viacerými pracovníkmi, a to na základe kauzálnej závislosti medzi jednotlivými udalosťami.

Problematikou významu príbehov pre podnikovú prax sa zaoberali viacerí autori. Napríklad *Fong* a *Kepell* považujú príbehy za základnú formu komunikácie a predstavujú dôležitý aspekt tvorby tacitných znalostí.<sup>115</sup> *S Fongom* a *Kepellom* sa stotožňuje aj *Dalkir*.<sup>116</sup> Zdôrazňuje však, že príbehy sú výborným prostriedkom na snímanie a kódovanie tacitných znalostí. Vyzdvihuje fakt, že príbehy existujú vo všetkých podnikoch a ich riadenie predstavuje výborný mechanizmus na sprístupnenie znalostí v podniku. Na rozprávanie príbehov trochu inak nazerajú *Vard* a *Sbarcea*<sup>117</sup>, ktorí príbehy považujú za ich významný organizačný nástroj riadenia znalostí. Mnohí autori naznačujú, že šírenie znalostí a poznanie majú pôvod v spoločenských interakciách, a tým sú aj príbehy, ktoré môžu spojiť jednotlivcov s hodnotami podniku.<sup>118</sup> *Mládková*<sup>119</sup> zase príbehy vidí ako komplexné systémy symbolov a schém používaných na tvorbu identity, zmenu spoločenských praktík a odovzdávanie a tvorbu hodnôt jednotlivca, ako aj skupiny. Príbehy považuje za súčasť sociálnych procesov, ktoré sa formujú v podniku.

<sup>114</sup> Táto „dream society“ reprezentuje novú éru, v ktorej sa rozprávač stáva kráľom aj kúzelníkom. Nečudo, že práve v tejto dobe sa zrodilo zážitkové cestovanie, ktoré je na rozdiel od masovej turistiky dopredu založené na dokonalej znalosti každého detailu. <http://www.jet.sk/news/category/co-my-na-to>.

<sup>115</sup> Fong, A. M. K. – Keppell, M.: Knowledge management: The relevance of storytelling in the management of knowledge in organizations 2004. <http://www.ascilite.org.au/conferences/perth04/procs/pdf/ma-poster.pdf>.

<sup>116</sup> Dalkir, K.: Knowledge management in theory and practise. Oxford, Elsevier Butterworth – Heinemann 2005.

<sup>117</sup> Vard, V. – Sbarcea, K.: Voice: Storytelling is knowledge management, 2001. <http://www.thinkingshift.com/page.php?key=48>.

<sup>118</sup> <http://www.manazmentznalosti.eu/storytelling-rozpravanie-pribehov-a-podnikove-znalosti/>.

<sup>119</sup> Mládková, Ľ.: Moderní prístupy k managementu znalostí. Tacitní znalost a jak ji řídit. Praha, C. H. Beck 2005.

Rozprávanie príbehov sa v mnohých podnikoch využíva na odovzdávanie poznatkov, vysvetľovanie a presvedčanie. Prepájajú sa v nich skúsenosti, opakovaním získavajú čoraz väčší význam a spravidla dochádza aj k zmenám mien a situácií, v ktorých sa aktéri udalostí nachádzali. Praktické využívanie rozprávania príbehov v podniku spočíva hlavne v sebayjadrení, pretože príbehy vyjadrujú skúsenosti, názory, pohľady pracovníkov podniku. Neformálne oboznamovanie sa s minulosťou a udalosťami, ktoré sa v minulosti stali, alebo vo vylepšenej podobe zaznievajú vždy nanovo, môžu vhodnou formou zoznamovať pracovníkov s ich očakávaniami, upevňovať medzi nimi vzťahy, zosilňovať väzbu medzi pracovníkmi, pripravovať pracovníkov na zmeny, poskytovať rôzne pohľady na riešenie problémov, prinášať tvorivú atmosféru, uvádzať do života stratégie, získavať nimi nové poznatky, učiť, počúvať iných, riešiť problémy, konflikty a taktiež slúžia na to, aby určovali, ako sa pracovníci majú správať.

Príbehy umožňujú pracovníkom pochopiť situáciu z pohľadu manažéra, eliminujú obranné filtre a pomáhajú odstraňovať bariéry voči vonkajším podnetom“ píše *Hvizdová* a zdôrazňuje, že „umožňujú zosynchronizovať postoj rozprávajúceho s poslucháčom, či ovplyvňovať premenu informácií na znalosti.<sup>120</sup> Rôzne situácie si však vyžadujú rôzne príbehy, ako aj odlišný spôsob a formu rozprávania.“ *Hvizdová* svoje závery o význame príbehov pre prácu a manažéra a pre podnik zhrnula nasledovne:<sup>121</sup>

1. **Iniciácia činnosti pracovníka.** Príbeh objasňuje pracovníkom požadovanú činnosť, sprostredkúva im skúsenosti, eliminuje obavy a odpor a umožní im pochopiť, prečo sa manažéri rozhodli konkrétnym spôsobom. Je založený na relevantnej skutočnej udalosti a má aktéra, s ktorým sa pracovníci môžu stotožniť. Príbeh končí šťastne, či úspechom.
2. **Zoznámenie pracovníka s manažérom a jeho víziou.** Je dôležité, aby pracovníci pochopili, kto je ich manažér, aké sú jeho hodnoty a z čoho vychádza jeho správanie. Príbehy zamerané na tento účel vychádzajú zvyčajne zo situácií, v ktorých manažér musel preukázať svoje schopnosti, silu či zraniteľnosť, emócie alebo ľudskosť. Ide teda o situácie, ktoré poukazujú na to, ako postupne získaval manažér svoje skúsenosti a schopnosti, pričom umožnia pracovníkom stotožniť sa s ním.
3. **Prenos hodnôt.** Príbeh môže rovnako slúžiť aj na rozširovanie hodnôt v podniku, predovšetkým však v tých oblastiach, kde je žiaduce zmeniť správanie pracovníkov. Jeho cieľom je ukázať pracovníkom, ako veci fungujú inde. Používa sa v nich prvok podobenstva, ktorý spája niekoľko detailov z minulosti so súčasným problémom. Príbeh teda urýchľuje fázu poznávania hodnôt a proces ich preberania pracovníkmi.
4. **Presadzovanie spolupráce.** Malo by byť podporované prostredníctvom príbehu prezentovaného pracovníkom, nie manažérom. Mal by byť emotívne silný a pozitívne ladený, zasadený do uvoľnených a neformálnych podmienok. Takýto príbeh iniciuje rozprávanie príbehov aj zo strany ostatných pracovníkov, na základe čoho si pracovníci vytvoria spoločnú perspektívu smerujúcu k možnému vytvoreniu komunity.
5. **Zdieľanie znalostí.** Veľké množstvo znalostí v podniku sa nachádza v tacitnej forme a jedinou možnosťou ich rozšírenia medzi pracovníkov je ich zdieľanie. Tieto príbehy sa týkajú skôr problémov a spôsobu ich riešenia. Ich obsahom je popis problému, relevantného prostredia a popis riešenia. Často bývajú negatívne ladené, keďže ich úlohou je zvýrazniť

<sup>120</sup> Hvizdová, E. – Miklošik, A.: Manažment znalostí : personálne a technologické perspektívy. 1. vyd. Bratislava, Ekonóm 2012.

<sup>121</sup> Hvizdová, E.: Knowledge Management News, 2012. <http://www.manazmentznalosti.eu/storytelling-rozpravanie-pribehov-a-podnikove-znalosti/>.

určitý problém. Niekedy môžu naraziť aj na neochotu pracovníkov priznať si svoje chyby, čo môže spomaliť ich šírenie v podniku.

- 6. Vedenie ľudí do budúcnosti.** Správne zostavený príbeh pomáha pracovníkom predstaviť si budúcnosť a dostatočne sa na ňu pripraviť. Príbehy zamerané na tento účel by mali aktivovať predstavivosť poslucháčov a ich chuť vydať sa do budúcnosti, hoci ju nepoznajú. Ľudia lepšie prekonávajú nepríjemnosti, pokiaľ poznajú cieľ, ku ktorému smerujú.

Rozprávanie príbehov je zvlášť dôležité pri riešení konfliktných situácií. Cesta k pochopeniu podstaty konfliktu môže viesť práve cez rozprávanie vhodného príbehu, pretože umožňuje rôznorodosť pohľadov na daný konflikt. Často sa však táto problematika podceňovaná, i keď má svoj význam v rozvoji ako aj inovácii ľudského kapitálu podniku.

# Starostlivosť o zamestnancov, zamestnanecké výhody

## *Systematické utváranie súladu záujmov podniku a zamestnancov*

Starostlivosť o zamestnancov je súčasťou komplexnej práce s ľuďmi. Starostlivosťou o zamestnancov si podnik plní svoju zákonnú povinnosť. Túto zákon definuje v každej krajine rôzne, jej napĺňanie však prostredníctvom kontrolných inštitúcií môže preverovať a za prípadne nedostatky hrozia podnikom sankcie.

## **Výkonnosť potenciál zamestnancov stredného veku**

V zahraničnej literatúre sa častejšie vyskytuje označenie „zamestnanecké výhody“ (employee benefits alebo employee services, prípadne perks). V zahraničnej literatúre sa častejšie vyskytuje označenie „zamestnanecké výhody“, ktoré v rôznych modifikáciách sa uvádzajú vo viacerých prácach.<sup>122</sup> Často sa tiež zamestnanecké výhody a starostlivosť o zamestnancov prelinajú, či dokonca splyývajú. Aj u nás sa začína v nadväznosti na vývoj vo vyspelých krajinách častejšie presadzovať termín zamestnanecké výhody (benefity).

Rovnako viacerí autori definujú starostlivosť ako vytváranie podmienok na výchovu, vzdelávanie, seberealizáciu a existenciu človeka. Starostlivosť o zamestnancov je potom vytváraním týchto podmienok, respektíve umožnením existencie, seberealizácie a vzdelávania pracovníkov.<sup>123</sup>

Priamy vzťah medzi spokojnosťou a výkonom pracovníka síce neexistuje, je však pravdou, že spokojný pracovník omnoho lepšie akceptuje požiadavku na výkon, vo väčšej miere sa stotožňuje s organizáciou a jej cieľmi a je menej náchylný z podniku odísť ku konkurencii. Výsledkom spokojnosti teda môže byť aj posilnená lojalita pracovníka k spoločnosti.

Dôvodom na to, aby sa zamestnávateľa zaujímali o starostlivosť o svojich pracovníkov je i skutočnosť, že ich osobné i sociálne problémy môžu mať vplyv na pracovný výkon. Môže pri tom ísť o problémy, ktoré vznikajú na pracovisku, ale aj o problémy osobného charakteru.

*Foot a Hook*<sup>124</sup> uvádzajú napríklad tieto zmeny správania: únava, podráždenosť, strata záujmu o prácu či neschopnosť sústrediť sa. Vplyvom týchto zmien klesá produktivita práce a zvyšuje sa pravdepodobnosť absentérstva a fluktuácie.

Poskytovaním zamestnaneckých výhod sa zamestnávateľ snaží predchádzať únave a stre-su v práci a redukovať ich vplyv na výkon a skvalitniť pracovný život. Absencie, strata pozornosti a neschopnosť udržať si pracovné úsilie jednoznačne znižujú produktivitu. Starostlivosť a zamestnanecké výhody sú preto určené najmä na to, aby pracovníkom pomohli udržiať zdravie a osobnú rovnováhu a nepriamo tak napokon vplývajú i na pracovný výkon. V súhrne sa za hlavné prínosy angažovania zamestnávateľa v oblasti starostlivosti o zamestnancov považuje nasledujúce:

- regenerácia pracovníkov, priaznivý vplyv na zdravie;
- zlepšenie ich psychologického zázemia, osobnej rovnováhy;

<sup>122</sup> Milkovich, Boudreau, Armstrong, Ambrosová, Koubek, Kociánová, Stýblo, Palán, Dvořáková, Šubrt, Kleibl.

<sup>123</sup> Armstrong, M.: *Personální management*. GRADA, Praha 1999.

<sup>124</sup> Foot, M – Hook, C.: *Personalistika*, Computer Press 2005.



- prevencia stresu, absentérstva;
- uľahčenie získavania pracovníkov zvýšením atraktivity podniku;
- stabilizácia, posilnenie lojality pracovníkov k podniku;
- zvýšenie spokojnosti s prácou;
- harmonizácia cieľov pracovníkov s cieľmi podniku;
- zlepšenie reputácie podniku vo očiach verejnosti.

Nepriamo môže ďalej starostlivosť pozitívne ovplyvňovať výkonnosť zlepšovaním fyzickej i psychickej pohody a osobnej rovnováhy. Realizácia sociálneho programu pre zamestnávateľa znamená, že k mzdovým nákladom, nákladom na starostlivosť a benefitom pribudnú ďalšie výdavky. Navyše, zamestnanecké výhody zamestnanci nie vždy vnímajú ako svoju výhodu. Túto výhodu často chápajú ako prirodzenú súčasť pracovného vzťahu a nie ako nadštandardnú starostlivosť. Výhody síce pôsobia priaznivo na pracovnú spokojnosť, ale vždy podnecujú nespokojnosť, najmä v prípade, že benefity a poskytovaná starostlivosť sú neprehľadné. Účinky poskytovanej starostlivosti je možné len veľmi ťažko zmerať, preto je ťažké vyhodnocovať ich nákladovú efektívnosť.

## Sociálny program

Starostlivosť o zamestnancov v zásade predstavuje starostlivosť zamestnávateľa o pracovné podmienky zamestnancov, o ich spokojnosť s prácou, fyzickú i psychickú pohodu, osobný a rodinný život. Tiež býva spájaná aj so starostlivosťou o životné prostredie.

Sociálny program je súčasťou personálnej politiky podniku a má za cieľ pôsobiť na stabilizáciu zamestnancov, ich pracovnú spokojnosť a personálny rozvoj. *Dvořáková*<sup>125</sup> podčiarkuje, že sociálny program nemusíme nutne chápať len ako dokument, môže sa jednať o súhrn záväzkov a činností, ktoré sa týkajú oblasti starostlivosti o zamestnancov v podniku a ktoré sa nemusia explicitne formulovať v písomnej podobe.

Sociálny program vo všeobecnosti zahŕňa aktivity v týchto oblastiach:

- zlepšovanie alebo prispôbovanie pracovnej doby;
- zlepšovanie pracovného prostredia, podmienok práce a služieb na pracovisku;
- zlepšovanie pracovných vzťahov a celkovej „klímy“ na pracovisku;
- starostlivosť o psychické a fyzické zdravie pracovníkov, o zladenie ich pracovného a rodinného života;
- starostlivosť o bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci;
- starostlivosť o vzdelávanie a rozvoj, kariérne plány zamestnancov;
- záujem o kvalitu životného prostredia.

Vývoj starostlivosti o zamestnancov vo vyspelých krajinách ďalej naznačuje zvýšený záujem o zabezpečovanie potrieb pracovníkov, ktoré nie sú bezprostredne spojené s výkonom práce, pripomínajú *Kleibl*, *Dvořáková* a *Šubrt* a zdôrazňujú, že majú význam pri utváraní pocitu spokojnosti pracovníkov a ich stabilitu v podniku. Veľké podniky spravidla poskytujú väčší rozsah aktivít v rámci starostlivosti o zamestnancov ako menšie podniky. Starostlivosť o zamestnancov môžeme rozdeliť na povinnú, zmluvnú a dobrovoľnú.

<sup>125</sup> Dvořáková, Z. a kol.: Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů, Praha, C. H. BECK 2004.

## Kritériá kvalitného sociálneho programu

Rozhodovanie o podobe programu starostlivosti o zamestnancov je v prvom rade závislé od toho, čo chce podnik svojim programom dosiahnuť. Od toho sa odvíjajú konkrétne formy a úroveň starostlivosti v danom podniku. Pri tvorbe sociálneho programu musí podnik zvažovať viaceré jeho aspekty tak, aby program zodpovedal jeho potrebám a potrebám zamestnancov.

Rozhodovanie o poskytovaní starostlivosti o zamestnancov podľa *Milkovicha* a *Boudreaua* sprevádzajú nasledujúce dilemy:

1. **Konkurencieschopnosť.** Podnik musí udržiavať konkurencieschopnosť na trhu, čo často tlačí výdavky na starostlivosť o zamestnancov smerom dole. Zároveň, pokiaľ si chce podnik udržať schopných a výkonných zamestnancov, musí im (okrem iného) ponúknuť kvalitný a atraktívny sociálny program, porovnateľný s ostatnými organizáciami pôsobiacimi v jeho prostredí alebo bude jeho sociálny program v tomto konkurenčnom boji viesť.
2. **Zákonnosť.** Právna úprava starostlivosti o zamestnancov je daná platnými zákonmi v tejto krajine. Legislatíva zakotvuje základné štandardy a tiež upravuje pracovno-právne vzťahy, práva a povinnosti ich účastníkov a najmä to, ako zabezpečiť bezpečný a zdravie neohrozujúci výkon pracovnej činnosti. Povinná starostlivosť je daná všetkým zamestnávateľom a jej prípadné nenaplnenie môže byť sankcionované. Podniky v záujme vylepšenia svojho sociálneho programu majú možnosť poskytovať určitý nadštandard aj v oblastiach povinnej starostlivosti.
3. **Rozsah a formy.** Konkrétne aktivity by mali v ideálnom prípade nadväzovať na ciele, o ktoré sa podnik starostlivo usiluje. Voľba poskytovania zamestnaneckých výhod by sa mala zamerať na to, čo pracovníci chcú, čo poskytujú iní zamestnávatelia na trhu práce a čo si podnik môže dovoliť. V každom prípade by však mal sociálny program podniku reflektovať preferencie pracovníkov a reagovať na ich potreby a požiadavky. Pri rozsahu je vhodné diskutovať aj to, či sa budú výhody a starostlivosť poskytovať plošne alebo individualizovane.
4. **Komunikácia.** Napriek tomu, že podnik poskytuje veľké množstvo zamestnaneckých výhod, pracovník nemusí byť o všetkých možnostiach primerane informovaný. Podniky často nevyvíjajú dostatočné úsilie na to, aby zamestnancov informovali. Informácie o poskytovaných výhodách a starostlivosti o zamestnancov by mali byť jasné a zrozumiteľné. Dôležitým predpokladom pri poskytovaní starostlivosti a benefitov, píše *Milkovich* a *Boudreau*, je účasť samotných zamestnancov na procese ich výberu. Táto skutočnosť potom zvyšuje pravdepodobnosť, že zamestnanci porozumejú sociálnemu programu a výhodám a budú s ním viac spokojní.

## Možnosť voľby

Podnik by mal ponúkaný sociálny program prispôbiť preferenciám zamestnancov tak, aby títo považovali program za uspokojivý. Je dôležité, aby sa na tvorbe sociálneho programu podieľali aj pracovníci. Populárny je program voliteľných zamestnaneckých benefitov. *Palán* vyzdvihuje „systém voliteľných výhod, pôžitkov, eventuálne blokov pôžitkov umožňujúcich zamestnancom vybrať si dávky a služby vyhovujúce ich individuálnym potrebám.“ Práve kvôli tejto premenlivosti preferencií je najlepším pružným programom sociálnych výhod. Tento plán môžu zamestnanci ovplyvňovať podľa vlastných záujmov, a preto je jeho motivačný efekt silnejší a vynaložené prostriedky budú uplatnené na to, čo zamestnanci preferujú a o čo majú skutočný záujem.

## Konkretizácia sociálneho programu

Zo zákona sa stanovujú pracovné prestávky a nepretržitý odpočinok medzi zmenami a týždňami, zákonom je tiež limitovaná aj doba pracovných nadčasov.

### Pracovná doba a pracovný režim

Starostlivosť o zamestnancov sa v tejto oblasti prejavuje ako zamestnávateľom umožnená flexibilita týkajúca sa pracovnej doby a režimu a podľa *Koubeka* môže mať tieto konkrétne formy: **1.** skrátená pracovná doba (čiasťočný pracovný úväzok); **2.** zmluvu na ročný počet pracovných hodín; **3.** pružnú (kĺzavú) pracovnú dobu – pružný pracovný deň/týždeň, zdieľanie pracovného miesta („jobsharing“), distančná práca.

Koncepcie starostlivosti o zamestnancov a zamestnaneckých benefitov tak, ako ich rozoberajú už citovaní autori *Armstrong, Foot a Hook, Kleibl* a tiež *Dvořáková, Šubrt, Kociánová, Koubek* a *Palán* nechcú alebo nemôžu pracovať v bežnom pracovnom režime. Dodržiavanie zákonov v oblasti pracovnej doby a umožnenie flexibilných pracovných režimov nielen stabilizuje zamestnancov, ale aj zvyšuje atraktivitu podniku, efektívnosť získavania pracovníkov a zlepšuje pracovné vzťahy.

### Pracovné prostredie

Pracovné prostredie je súhrnom všetkých materiálnych podmienok, v ktorých sa odohráva pracovný proces – ide o priestorové podmienky, fyzikálne podmienky a sociálne psychologické podmienky, píše *Koubek*<sup>126</sup> a *Palán*.<sup>127</sup> Priestorové podmienky práce podľa *Koubeka*.<sup>128</sup> Fyzikálne podmienky okrem výkonu ovplyvňujú aj zdravotný stav pracovníkov, a to fyzický i duševný, nepriamo potom aj medziľudské vzťahy na pracovisku.

Starostlivosť o zamestnancov sa v oblasti pracovného prostredia súhrnne prejavuje jednak vytváraním vhodných priestorových a fyzikálnych podmienok a tiež starostlivosťou zamestnávateľa o kvalitu medziľudských vzťahov na pracovisku, mieru kontroly práce a možnosti sociálnych kontaktov v priebehu pracovného procesu. Ako uvádza *Palán*, toto všetko ovplyvňuje zdravotný stav pracovníka, jeho vzťah k práci, k podniku, pracovnú pohodu, spokojnosť a tým aj jeho výkonnosť.<sup>129</sup>

### Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci

Zákon vymedzuje povinnosti zamestnávateľa, pokiaľ ide o predchádzanie ohrozenia života a zdravia pri práci. Podnik musí prijímať opatrenia na predchádzanie rizík a zdoľávanie mimoriadnych situácií, ako napríklad požiar, havária, povodne a evakuácia zamestnancov. Nesmie pripustiť, aby zamestnanec vykonával zakázané práce a práce, ktoré nezodpovedajú jeho schopnostiam a zdravotnej spôsobilosti. Je jeho povinnosťou zabezpečiť zamestnancom školenie o právnych a ostatných predpisoch na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. V prípade potreby podnik musí zabezpečiť osobné ochranné prostriedky ochraňujúce zamestnanca pred rizikami.

<sup>126</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha, Management Press 2001.

<sup>127</sup> Palán, Z.: Lidské zdroje: Výkladový slovník. Praha, Academia 2002.

<sup>128</sup> Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha, Management Press 2001.

<sup>129</sup> Palán, Z.: Profesní vzdělávání 2002. Praha, MJF 2003.

V prípade, že dôjde k pracovnému úrazu, zamestnávateľ má povinnosť objasniť príčiny a okolnosti vzniku pracovného úrazu, viesť evidenciu pracovných úrazov a ohlásiť tento úraz stanoveným inštitúciám. Zamestnanci majú právo na zaistenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a na informácie o rizikách ich práce a informácie o opatreniach na ochranu pred ich pôsobením. Rovnako majú právo odmietnuť výkon práce, ktorú považujú za bezprostredne a závažne ohrozujúcu ich zdravie, prípadne život alebo zdravie iných fyzických osôb. Podniky si uvedomujú, že zanedbanie bezpečnostných opatrení, ktoré má za následok vážny úraz, môže mať nepriaznivé dôsledky na povesť podniku.

## Vzdelávanie a personálny rozvoj

Vzdelávanie v podniku je formou investície do ľudí, čo sa premieta do zlepšenia znalostí a schopností jednotlivých pracovníkov i celých tímov. Tradičné ponímanie vzdelávania, ako zaučenie a prehlbovanie kvalifikácie, už pre dnešné podmienky fungovania organizácií nie je dostatočné. V súčasnej dobe charakter práce vyžaduje nielen pracovníkov s určitými schopnosťami a znalosťami, ale aj pracovníkov s určitými osobnostnými rysmi a vzdelávanie tak stále častejšie predstavuje rozvojové aktivity zamerané na zvyšovanie flexibility pracovníkov. Ide o formovanie širšieho rozpätia znalostí a schopností, než aké vyžaduje momentálne pracovné zaradenie zamestnancov, formovanie ich osobností a hodnotovej orientácie a prispôbovanie ich kultúry kultúre organizácie. Zamestnanci však majú aj povinnosti, a to napríklad: dbať podľa svojich možností o svoju vlastnú bezpečnosť a o bezpečnosť druhých, používať pri práci osobné ochranné pracovné prostriedky a ochranné zariadenia, zúčastňovať sa školení zameraných na BOZP, vrátane overenia znalostí, dodržiavať pokyny zamestnávateľa a riadiť sa zásadami bezpečného správania na pracovisku, bezodkladne oznamovať svojmu nadriadenému vedúcemu svoj pracovný úraz, prípadne úraz inej osoby a spolupracovať na jeho objasnení a iné.

Personálny rozvoj ďalej predstavujú kariérne plány pracovníkov. Plánovanie kariéry v podniku formuje postup jedinca v organizácii v súlade s posudzovaním potrieb organizácie na jednej strane a výkonu, potenciálu a preferencií jednotlivých pracovníkov podniku na strane druhej.

Pracovníci by mali byť informovaní o možnostiach kariéry v organizácii, pretože nejasná perspektíva môže zapríčiniť odchod schopných pracovníkov. Niektoré firmy napríklad ponúkajú rozvojové programy pre zamestnancov, na základe ktorých sa zostavujú plány osobného rozvoja.

Najzrejmším pozitívom vzdelávania pre organizáciu je samozrejme zlepšovanie kvalifikácie, zvyšovanie znalostí, schopností a formovanie vlastnej pracovnej sily. Vzdelávanie zamestnancov zároveň patrí k základným nástrojom stabilizácie. Firme sa napokon vráti čas aj prostriedky, ktoré vynaloží na rozvoj pracovníka, najmä v prípade, že mu ponúkne príležitosť, aby v nej mohol dosiahnuť svoje kariérne ciele. Podnikové vzdelávanie má významný vplyv na sebarealizáciu zamestnancov, ktorá môže pozitívne stimulovať pracovný výkon. Najúčinnjšou formou je pritom strategický prístup k podnikovému vzdelávaniu a vedeniu ľudí, ktorý vychádza z organizačnej stratégie a jeho uplatňovanie vedie k zvýšeniu zopätia pracovníka s organizáciou, ktoré sa prejavuje zvýšením pracovnej spokojnosti, motivácie, angažovanosti a lojality k podniku.

## Zdravie, regenerácia a využívanie voľného času

Svetová zdravotnícka organizácia definuje zdravie ako „stav úplnej telesnej, duševnej a sociálnej pohody a nie iba neprítomnosť choroby alebo chyby.“ Starostlivosťou o zdravie a regeneráciu pracovníkov firma deklaruje, že prijíma svojich pracovníkov ako celostné bytosti a má pochopenie pre ich fyzické, psychické a sociálne potreby.

Zaistenie určitej formy zdravotnej starostlivosti je povinnosťou všetkých zamestnávateľov, vlastné zdravotnícke zariadenie býva k dispozícii len vo väčších organizáciách. V organizáciách sa však poskytujú aj iné formy starostlivosti o zdravie pracovníkov – zaistenie očkovaní, vitamínové balíčky alebo umožnenie tzv. sick days (dni voľna navyše v prípade choroby). Dôležité je nielen zdravie fyzické, ale aj duševné, preto niektorí zamestnávatelia ponúkajú svojim pracovníkom možnosť bezplatných konzultácií s odborníkmi z oblasti psychológie. V literatúre sa k starostlivosti o zamestnancov zaraďuje aj poradenstvo týkajúce sa pracovných záležitostí pracovníka. Ide o poradenstvo v otázkach kariéry, vzdelávania alebo napríklad právnych záležitostí.

## Harmonizácia pracovného a rodinného života

Prepojenie kvality pracovného a osobného života je v poslednej dobe významným trendom v riadení ľudských zdrojov. „Ako postupy zladovania môžeme označiť nástroje, programy a opatrenia, ktoré umožnia zamestnancom a zamestnankyniam zvládať okrem svojho zamestnania i rodinné povinnosti a v ideálnom prípade aj súkromný život. Konkrétne ide hlavne o zmeny v usporiadaní práce a ďalej o služby pre deti či iné závislé osoby.“

Zo zákona sa zamestnancom poskytuje najmä materská a rodičovská dovolenka, firmy však môžu zamestnancom ponúknuť aj nadštandardné voľno a iné programy, ktoré by im mali uľahčiť zvládanie pracovnej roly a fungovania v rodine. Nástrojom harmonizácie pracovného a rodinného života je napríklad pomoc v starostlivosti, ktorá môže byť realizovaná zriaďovaním škôlok, jasí alebo ich dotovaním, prípadne zaistením alebo sprostredkovaním stráženia detí.

## Flexibilná pracovná doba

Je individuálne plánovanie pracovných zmien, konto pracovnej doby, job sharing, práca na diaľku, prerušenie kariéry a podobne. Do tejto oblasti zahŕňame napríklad aj kontakt s rodičmi na materskej dovolenke – zasielanie informačných brožúr, noviniek z oboru, umožnenie účasti na firemných akciách. Dôležité je poznamenať, že všetky tieto opatrenia by sa mali ponúkať ženám aj mužom a manažment spoločnosti by mal v ideálnom prípade podporovať zamestnancov, aby ich využívali, prípadne im išť v tomto príklade. Do tejto oblasti nezahŕňame len umožnenie starostlivosti o deti, ale aj starostlivosti o starších rodinných príslušníkov.

Politiky na harmonizáciu môžu mnohé organizácie považovať za bezúčelné výdavky, tieto opatrenia však majú na fungovanie podniku mnohé pozitívne vplyvy. V tejto oblasti, podobne ako v tých predchádzajúcich, zamestnávateľ reflektuje potreby zamestnancov viazané na ich osobný život a berie každého pracovníka ako celostnú bytosť, za čo sa mu zamestnanci môžu odvdáčiť najmä svojou lojalitou. Zamestnanec, ktorý nemá vytvorené podmienky na to, aby sa mohol dostatočne venovať svojej rodine, je často frustrovaný, čo sa odrzkadlí na jeho pracovnom výkone, podobne ako stres z nevládania rodinných a pracovných povinností. Zamestnávateľ, ktorý si uvedomuje profesijný potenciál žien, ktoré odchádzajú na materskú dovolenku (prípadne zamestnancov starajúcich sa o malé deti) a má záujem o ich ďalšie za-

pojenie do chodu organizácie, zároveň zúročí prostriedky, ktoré do nich investoval prostredníctvom kvalifikácie, kurzov, vzdelávacích programov a podobne. Argumentom pre firmu, aby sa zaujímala o túto skupinu pracovníkov, je argumentom manažmentu rozmanitosti (diversity management), podľa ktorého je pre podnik heterogenita pracovníkov výhodná v tom, že prináša do priestoru inovácie, nápady a pestrosť, ktoré môžu v homogénnych tímoch chýbať.

### Finančné a materiálne benefity

Benefity sa od mzdy líšia tým, že sa neposkytujú ako odmena za vykonanú prácu, ale ako určitý benefit k vyplácanej mzde. Významným finančným benefitom môže byť:

1. Bezúročná pôžička, prípadne finančná pomoc pri mimoriadnych udalostiach. Zamestnávateľ takýmto spôsobom prejaví vďaka a ochotu pomôcť svojim pracovníkom v rôznych životných situáciách a zamestnanec sa takto (v určitom zmysle) zaviazal u zamestnávateľa zostať. Firma môže ďalej zamestnancom ponúknuť napríklad podielníctvo (možnosť zamestnaneckých akcií).
2. Príspevky na životné alebo zdravotné poistenie a rôzne iné príspevky na svadbu, na narodenie dieťaťa a podobne.
3. Vlastné výrobky za zvýhodnené ceny, prípadne zľavy na produkty pre rodinných príslušníkov. K materiálnym benefitom sa dajú zaradiť aj výhody spojené s dĺžkou zamestnania a postavením vo firme, ako napríklad služobný automobil, mobilný telefón alebo notebook poskytnutý i na súkromnú potrebu. Tieto výhody však obvykle nebývajú poskytované plošne, ale bývajú individualizované pre manažérske a vyššie pozície.

Finančné a materiálne benefity majú za cieľ posilnenie lojality zamestnanca, poskytnutie istoty a bezpečia (penzijné/životné poistenie) a posilnenie harmonizácie cieľov pracovníka s cieľmi organizácie (podielníctvo).

Diversity management (riadenie rôznorodosti) je manažérskym prístupom, ktorý presadzuje rôznorodosť na pracovisku ako jeden z prostriedkov vyššej efektivity. Poskytuje možnosť ponuky zamestnaneckých výhod aj v čase kedy firma nie je v najlepšej finančnej kondícii (zľavy na produkty).

### Starostlivosť o životné prostredie

Vo svojom najširšom pojatí sa do starostlivosti o zamestnancov zaraďuje aj starostlivosť o životné prostredie. Životné prostredie chápeme ako súhrn všetkých prvkov, ktoré vytvárajú podmienky našej existencie. V prostredí podniku je to jednak vnútorné prostredie podniku a životné prostredie v jeho blízkosti, ale tiež prostredie, na ktoré podnik svojou činnosťou vplýva.

Starostlivosť o životné prostredie sa do istej miery predpisuje zákonom všetkým podnikom, zvýšená pozornosť sa venuje najmä priemyselným podnikom. Záujem o životné prostredie mnohé organizácie prejavujú aj dobrovoľne. V tejto oblasti sa kladie dôraz na pracovné prostredie v podniku, ale aj na obytné a prírodné prostredie v zázemí organizácie. Starostlivosť o životné prostredie môže mať aj formu sponzoringu a údržby verejnej zelene, estetických prvkov obytného prostredia (sochy, fontány) alebo prvkov občianskej vybavenosti (lavičky, čakárne na zástavkách a podobne). Niektoré podniky prostredníctvom svojich zamestnancov podporujú ekologické správanie vo vnútri podniku – napríklad triedenie odpadu, šetrenie

energií a podobne. Spoločnosť, ktorá sa správa ekologicky, je atraktívnejšou pre súčasných i potenciálnych zamestnancov.

Táto starostlivosť môže podniku priniesť dobré vzťahy aj s lokálnou správou a verejnosťou. Podniky tiež berú do úvahy skutočnosť, že nepoškodené životné prostredie má pozitívny vplyv na zdravie a spokojnosť jej pracovníkov a migračnú atraktivitu územia.

## Vzťah k starostlivosti zamestnancov k odmeňovaniu a k ostatným personálnym činnostiam

Vzťah starostlivosti o zamestnancov a odmeňovania je najvýraznejší z toho dôvodu, že v literatúre i v praxi sa tieto dva procesy do istej miery prelínajú. Do prvej skupiny zaraďujú napríklad vytváranie zdravého a funkčného pracovného prostredia, vzdelávanie, rekvalifikáciu, príspevky na kultúrne a športové aktivity, podmienky na stravovanie zamestnancov, pomoc v rôznych záťažových situáciách a podobne. Do druhej skupiny zamestnaneckých výhod (regujúcich na nové spoločenské trendy) potom patria napríklad podpora rozvoja zamestnancov, vrátane podpory zdravého životného štýlu (príspevky na jazykové kurzy, špeciálne zdravotné služby), benefity zamerané na posilnenie pocitu istoty a bezpečnosti zamestnancov (príspevky na penzijné pripoistenie, životné poistenie), benefity na kompenzáciu vysokého pracovného nasadenia (šport, rehabilitácia, kultúra), zamestnanecké výhody na podporu tímovej práce (napr. kolektívne športové hry, spoločné akcie pre zamestnancov). Analýze personálnych činností sa nevenujú vôbec a jej jednotlivé prvky zahŕňajú do zamestnaneckých výhod ako do jedného z prvkov odmeňovania zamestnancov. V zásade môžeme povedať, že odmeňovanie čiastočne reflektuje politiku organizácie v oblasti starostlivosti o zamestnancov a podobne starostlivosť odráža politiku odmeňovania. Úroveň starostlivosti o zamestnanie sa prejavuje aj v prípade ďalších personálnych činností, a to najmä pri získavaní pracovníkov, ich stabilizácii, vzdelávaní, hodnotení i celkovej kvalite pracovných vzťahov.

## Nová oblasť pôsobenia

*Ulrich* konštatoval: „Aktivity personálneho útvaru sa zdajú byť, a často aj sú, oddelené od skutočnej práce organizácie.“ Domnieva sa, že personálny útvar „by nemal byť definovaný tým, čo robí, ale tým, čo odovzdáva“. Podľa *Ulricha* môže personálny útvar odovzdávať prácu štyrmi spôsobmi:

- personálny útvar by sa mal stať partnerom vrcholových a líniových manažérov pri realizácii stratégie, mal by pomáhať pri zlepšovaní plánovania – od zasadacích miestností až po trh,
- mal by sa stať expertom na to, ako sa práca organizuje a ako sa vykonáva, mal by byť efektívnym organizátorom, aby zaistil znížovanie nákladov pri zachovaní kvality,
- mal by sa stať akýmsi šampiónom pracovníkov v tom, že bude aktívne reprezentovať ich záujmy vo vrcholovom manažmente, a súčasne sa bude usilovať o to, aby pracovníci viac prispievali k dosahovaniu cieľov organizácie, t. j. bude sa usilovať o oddanosť pracovníkov organizácie a o ich schopnosť prinášať výsledky,
- mal by sa stať akýmsi agentom sústavných premien tým, že bude formovať procesy a kultúru, ktorá spoločne zlepší schopnosť organizácie sa meniť.

## Pracovné tímy

Človek je spoločenská, myslíaca a konajúca bytosť. Vstupuje do rodinných, osobných a pracovných vzťahov z dôvodu spoločných cieľov a prístupov. Výsledok spoločenského snaženia je spravidla vyšší, ako keby sa chcel k nemu dopracovať osamotene.

Pracovný tím je určitý počet jednotlivcov so vzájomne sa dopĺňujúcimi vlastnosťami a znalosťami, utvorenými so zámerom spoločne riešiť problém.

Výkonnosť tímu ovplyvňujú:

- osobnostné vlastnosti členov tímu,
- odborné vedomosti členov tímu,
- schopnosti a ochota pracovať v tíme, a spája ich spoločný problém (cieľ, úloha, projekt).

Pracovná skupina nie je pracovný tím, nakoľko je to koncentrácia ľudí, ktorí majú niečo spoločné, pokiaľ sú pokope, ale ktorí nepracujú na dosiahnutí spoločného cieľa. Tímy musia pracovať spoločne a kooperovať, aby dosiahli spoločný cieľ a čiastkové záujmy sa podriaďujú vyššiemu prospechu.

### Oblasti a faktory pracovných tímov

Oblasti, v ktorých má pracovný tím rozhodujúcejší vplyv než jednotlivci:

- úlohy vyžadujúce si rôznych špecialistov (skutočná zmena kvality),
- redukcia zložitosti,
- tvorba nápadov,
- osobné (rodinné problémy),
- podpora úsilia jednotlivcov,
- spoločné rozhodovanie.

Faktory ovplyvňujúce pracovný tím:

- ciele a úlohy (jasné a pochopiteľné),
- správne vedenie (efektívny líder udáva smer a pomáha),
- vzájomné dopĺňanie sa zručností a rolí v tíme (rôzne kvality),
- atmosféra čestnosti a otvorenosti (povedať, čo si myslia a cítia),
- pracovné metódy a postupy (ktorým sa darí v tíme),
- hodnotenie úspešnosti práce jednotlivcov a tímu.

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.

Keď tímy pracujú, ich ľudia sa správajú ako citlivá bytosť. Počúvanie by mali chápať ako aktívny proces. Každý jednotlivec má právo vyjadrovať svoje postoje a názory, byť vypočutý bez prerušenia a s rešpektom, povedať „nie“, „áno“, „neviem“, „nerozumiem“ a zmeniť svoj názor. Avšak, zároveň je potrebné uznávať iných, správať sa primerane, hľadať v druhých ľuďoch prednosti (nie slabosti), počúvať iné názory a neublížovať druhým.



Príčiny neúspechu pracovných tímov spočívajú predovšetkým v:

- nejasnom stanovení cieľa (úloh, termínov, zodpovednosti, ...),
- nejasných pravidiel práce tímu,
- absencii pravidiel komunikácie,
- nerovnoprávnom postavení členov tímu,
- netolerantnosti voči sebe,
- nevyužívaní tvorivých metód pracovných tímov.

V pracovnom tíme by sa malo rešpektovať, že všetci sú závislí od spoločného úspechu, že každý člen skupiny je potrebný, je kompetentný, rovnocenný a má právo na akreditáciu.

# Exkurz 1

## Námety na skvalitňovanie práce s ľuďmi získané v praxi obdobných podnikových útvarov

Pri posudzovaní miesta a postavenia útvaru personálneho riadenia v podniku nemožno očakávať akúsi konečnosť naplnenia úlohy. Život prináša neustále nové požiadavky. Ukazuje sa, že jedným z ústredných problémov riadenia ľudí je motivácia a s ňou súvisiace odmeňovanie zamestnancov. Predstavuje vzájomne prepojené politiky, procesy a postupy podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, kompetencie a trhovú hodnotu. Odmeňovanie pozostáva z troch hlavných kategórií.

1. **Peňažné odmeňovanie.** V praxi sa používajú základné a doplnkové formy mzdy.
2. **Nepeňažné odmeňovanie,** ako napríklad možnosť pracovného postupu, parkovanie osobného auta a podobne.
3. **Zamestnanecké výhody.** Sú formou dodatočného odmeňovania. Ide napríklad o podnikové stravovanie, pripoistenie, odmeny za počet rokov odpracovaných v podniku a iné:
  - **Trendy okolo podniku.** Turbulencia, transformácia, nepredvídateľné a skokovité zmeny, geopolitické a sociálne zmeny, nedostatok práce, nedostatok jedla, ekologické problémy, najmä potreba prehodnotenia súčasného fungovania sveta podnikov.
  - **Trendy zásadných zmien.** Tieto trendy vyžadujú od podnikov pevné jadro a dodržiavanie princípov, najmä pokiaľ ide o kultúru a pripravenosť na zmeny.
  - **Prostredie v podniku.** Na formovanie ľudí vplýva kultúra, vodcovia a ich hodnoty, miera ľudského potenciálu, rozvoj ľudského potenciálu, nové organizačné formy umožňujúce rozvoj jedinečných ľudských schopností, motivácia ľudí, talent manažment, budovanie výnimočnosti, sloboda v práci, vytváranie práce.
  - **Človek a jeho rozvoj.** Človek sa chápe ako integrálna bytosť. Do úvahy sa berie učenie, vzťahy, fyzická dimenzia, zanechanie odkazu a hľadanie zmyslu (4L – learn, love, live, leave legacy), hodnoty človeka, svedomie a rozhodovanie, motivácia, rozvoj človeka a učenie. Ďalej sem patria: prenášanie a poskytovanie informácií, mentorovanie, tréningovanie, rozvoj znalostí a koučovanie.
  - **Človek a interakcie.** Vytváranie vzťahov, vzťahy, emočná a morálna inteligencia, budovanie dôvery a spolupráce, synergia a tímová spolupráca, zmysel ľudského konania a podnikania.

### Vzdelávanie zamestnancov

Je to neustály proces, v ktorom nastáva prispôsobovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov. Výsledkom vzdelávania je zníženie rozdielu medzi skutočnými kompetenciami zamestnancov a požiadavkami, ktoré sa na nich kladú. Proces vzdelávania v podniku zahŕňa identifikáciu potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizáciu vzdelávania a hodnotenie efektívnosti vzdelávania. Vzdelávanie zamestnancov sa obyčajne orientuje na oblasť kvalifikácie, ktorej cieľom je prispôbenie sa zamestnanca požiadavkám konkrétneho pracovného miesta a na oblasť rozvoja, ktorá sa orientuje na získanie širšieho rozsahu vedomostí a schopností, než aké sú potrebné na vykonávanie

<p><b>1. Vytváranie a analýza pracovných miest</b></p> <p>Je kľúčovou činnosťou personálneho riadenia. Vytváranie pracovných miest zahŕňa definovanie pracovných úloh a s nimi spojených právomocí a zodpovedností a ich spájanie do pracovných miest. Analýza pracovných miest si vyžaduje systematické skúmanie pracovných miest a poznanie aktuálneho stavu v podniku. Výstupom analýzy je opis a špecifikácia pracovného miesta. Ten obsahuje informácie o jeho náplni, názov pracovného miesta, jeho význam v podniku, hlavné úlohy, zodpovednosti, stroje, nástroje, predmety a materiál, s ktorými sa na pracovnom mieste prichádza do kontaktu a pracovné prostredie a podmienky, v ktorých sa práca vykonáva. Špecifikácia pracovného miesta je nadstavbou jeho opisu a obsahuje požiadavky, ktoré na človeka kladie dané pracovné miesto.</p>	<p><b>2. Plánovanie personálneho riadenia</b></p> <p>Predstavuje proces predvídania, stanovovania cieľov a realizácie opatrení v oblasti pohybu ľudí do podniku, z podniku, v podniku, v oblasti spájania ľudí s pracovnými úlohami v správnom čase a na správnom mieste, v oblasti formovania a uplatňovania pracovných schopností ľudí, formovania pracovných skupín a pracovných tímov a v oblasti personálneho a sociálneho rozvoja týchto ľudí. Plánovanie ľudských zdrojov zahŕňa základné oblasti: 1. plánovanie potrebného počtu a štruktúry zamestnancov (dopytu), 2. plánovanie pokrytia potreby zamestnancov (ponuky), 3. plánovanie personálneho rozvoja zamestnancov. Tento proces sa neustále opakuje a jeho obsah sa obohacuje o nové reálne a znalosti.</p>	
<p><b>3. Získavanie zamestnancov</b></p> <p>Je to činnosť, ktorá má zabezpečiť, aby voľné o pracovné miesta podniku malo záujem dostatočné množstvo vhodných uchádzačov a to s primeranými nákladmi a v žiaducom termíne. Často používaným metódam získavania zamestnancov patrí inzerca v médiách, vývesky, zverejňovanie ponuky cez internet, využívanie služieb zamestnávateľských agentúr, poradenských podnikov špecializovaných na získavanie vrcholových manažérov a úradu práce, oslovenie potenciálnych uchádzačov na základe odporúčania vlastných zamestnancov, spolupráca so školami, ponúkanie práce na veľtrhoch pracovných miest, personálny lízing.</p>	<p><b>4. Výber zamestnancov</b></p> <p>Má sa zabezpečiť, aby sa voľné pracovné miesto obsadilo najvhodnejším z dostupných kandidátov. Výber teda predstavuje situáciu rozhodovania, ktorého závery sú orientované na predikciu – predvídanie správania budúcich zamestnancov. Pri výbere zamestnancov je k dispozícii viacero metód, ako sú rozbor dostupných materiálov o uchádzačoch, výberové interview, psychologické testy, simulčné úlohy a diagnosticko-výcvikové programy, ktoré sú zvyčajne aj „Assessment Centers“.</p>	
<p><b>5. Prijímanie a adaptácia zamestnancov</b></p>	<p><b>6. Rozmiestňovanie zamestnancov a ukončenie pracovného pomeru</b></p>	
<p>Zahŕňa administratívne procedúry súvisiace so začiatočnou fázou pracovného pomeru zamestnanca, ktorý prichádza do podniku alebo administratívne procedúry súvisiace s preradením súčasného zamestnanca na nové pracovné miesto v podniku. Adaptácia predstavuje uvedenie zamestnanca na pracovisko a jeho pracovnú i sociálnu adaptáciu.</p>	<p>Znamená zaraďovanie zamestnancov na konkrétne pracovné miesta, ich povyšovanie, preradenie na inú prácu alebo na nižšiu funkciu. K ukončeniu pracovného pomeru môže dôjsť odchodom zamestnanca na základe vlastného rozhodnutia, zmenou organizačnej štruktúry a pod., odchodom do dôchodku, úmrtím zamestnanca, prepustením alebo zánikom podniku.</p>	
<p><b>7. Riadenie pracovného výkonu a hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p><b>8. Odmeňovanie zamestnancov a vytváranie podmienok pre ich pracovnú motiváciu</b></p>	
<p>Je nástrojom dosahovania lepších výsledkov podniku, tímov a jednotlivcov riadením výkonu v rámci dohodnutých plánovaných cieľov, noriem a požadovaných schopností, pre ktoré je východiskom hodnotenie pracovného výkonu). Hodnotenie zamestnancov je komplexné posúdenie ich pracovnej spôsobilosti na pracovné využitie a na ich osobnú a pracovnú seberealizáciu. Poskytuje reálny obraz o štruktúre a kvalite ľudských zdrojov, ich rezervách a možnostiach zlepšenia.</p>	<p>Predstavuje vzájomne prepojené politiky, procesy a postupy podniku pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, kompetencie a trhovú hodnotu. Odmeňovanie pozostáva z troch hlavných kategórií. a) Peňažné odmeňovanie. V praxi sa používajú základné a doplnkové formy mzdy. b) Nepeňažné odmeňovanie. Napr. možnosť pracovného postupu. Parkovacie osobného auta, ap. c) Zamestnanecké výhody. sú formou dodatočného odmeňovania. Napr. podnikové stravovanie, pripoistenie, odmeny za počet rokov odpracovaných v podniku a iné.</p>	
<p><b>Vzdelávanie zamestnancov</b></p>		
<p>Je to neustály proces, v ktorom nastáva prispôbovanie a zmena pracovného správania, úrovne vedomostí, zručností a motivácie zamestnancov. Výsledkom vzdelávania je zníženie rozdielu medzi aktuálnymi kompetenciami zamestnancov a požiadavkami na nich kladenými. Proces vzdelávania v podniku zahŕňa identifikáciu potrieb vzdelávania, plánovanie vzdelávania, realizáciu vzdelávania a hodnotenie efektívnosti vzdelávania. Vzdelávanie zamestnancov sa obyčajne orientuje na získanie širšej rozsahu vedomostí a schopností, než aké sú potrebné na vykonávanie doterajšej práce zamestnanca v podniku. Významným nástrojom individuálneho rozvoja zamestnanca je koučovanie, ktoré predstavuje dlhodobější inštruktáž, vysvetľovanie a usmerňovanie, ako aj periodickú kontrolu výkonu zamestnanca koučom. Je založené na princípe kladenia si primeraných cieľov, na aktivizácii účastníka kladením otázok a účinné spätnej väzby. So vzdelávaním zamestnancov súvisí aj riadenie kariéry a nástupníctvo.</p>		
<p><b>Pracovné vzťahy</b></p>	<p><b>Personálny informačný systém</b></p>	<p><b>Starostlivosť o zamestnancov</b></p>
<p>Zahŕňajú predovšetkým organizáciu vzťahu medzi vedením a predstaviteľmi zamestnancov, ale aj medziľudské vzťahy, právne normy týkajúce sa riešenia zamestnaneckých problémov, riešenie sťažností, disciplinárne konania, otázky komunikácie v organizácii a pod. Prieskum trhu práce Býva zameraný na odhalenie potenciálnych personálnych systémov prepodnik na základe populačného vývoja, analýzy ponuky ľudských zdrojov na trhu práce a dopytu po nich, analýzu konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a pod.</p>	<p>Znamená zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýzu dát týkajúcich sa pracovných miest, zamestnancov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností v podniku a vonkajších podmienok, ktoré vplyvujú na formovanie a fungovanie personálneho riadenia, poskytovanie relevantných informácií manažérom aj radovým zamestnancom, príp. orgánom mimo podniku, organizovanie a analýzu výsledkov rôznych zamestnaneckých prieskumov atď</p>	<p>Zahŕňa činnosti zamerané na pracovné prostredie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, poradenstvo zamestnancom i otázky pracovného času a pracovného režimu. Veľké podniky obyčajne zamestnávajú špecialistov na určité oblasti personálnej práce a na činnosti, ktoré sa realizujú príležitostne, často najímajú externých špecialistov.</p>

Tab. 4.18 Činnosti útvaru personálneho riadenia

doterajšej práce zamestnanca v podniku. Významným nástrojom individuálneho rozvoja zamestnanca je koučovanie, ktoré predstavuje dlhodobú inštruktaž, vysvetľovanie a usmerňovanie, ako aj periodickú kontrolu výkonu zamestnanca koučom. Je založené na princípe kladenia si primeraných cieľov, na aktivizácii účastníka kladením otázok a účinnej spätnej väzby. So vzdelávaním zamestnancov súvisí aj riadenie kariéry a nástupníctvo.

### Formovanie pracovných vzťahov

Zahŕňajú predovšetkým organizáciu vzťahu medzi vedením a predstaviteľmi zamestnancov, ale aj medziľudské vzťahy, právne normy týkajúce sa riešenia zamestnaneckých problémov, riešenie sťažností, disciplinárne konania, otázky komunikácie v organizácii a pod. Prieskum trhu práce. Ten býva zameraný na odhalenie potenciálnych personálnych systémov pre podnik na základe populačného vývoja, analýzy ponuky personálneho útvaru ľudských zdrojov na trhu práce a dopytu po nich, analýzu konkurenčných ponúk pracovných príležitostí a podobne.

### Personálny informačný systém

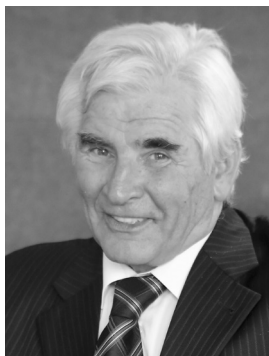
Znamená zisťovanie, uchovávanie, spracovanie a analýzu dát týkajúcich sa pracovných miest, zamestnancov a ich práce, miezd a sociálnych záležitostí, personálnych činností v podniku a vonkajších podmienok, ktoré vplývajú na formovanie a fungovanie personálneho riadenia, poskytovanie relevantných informácií manažérom aj radovým zamestnancom, príp. orgánom mimo podniku, organizovanie a analýzu výsledkov rôznych zamestnaneckých prieskumov atď., starostlivosť o zamestnancov. Zahŕňa činnosti zamerané na pracovné prostredie, bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, vedenie dokumentácie, organizovanie kontroly, poradenstvo zamestnancom i otázky pracovného času a pracovného režimu. Veľké podniky obyčajne zamestnávajú špecialistov na určité oblasti personálnej práce a na činnosti, ktoré sa realizujú priležitostne, často najímajú externých špecialistov.



## 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](http://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 *pentológia 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.



