

# **Sociálno-ekonomická revue**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# **Social and Economic Revue**

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

**ISSN – 1336-3727**

# Sociálno-ekonomická revue

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# Social and Economic Revue

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

**Redakcia/Editorial office:**

Študentská 2,  
911 50 Trenčín  
Tel.: 032/7 400 217, Fax: 032/7 400 403  
URL: <http://fsev.tnuni.sk/revue>  
E-mail: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk)

**Predseda redakčnej rady / Editor-in-chief:**

Vojtovič Sergej, doc., DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Výkonný redaktor / Executive editor:**

Kordoš Marcel, Ing., PhD. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

**Redakčná rada / Editorial board:**

Barták Peter, prof., DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Bláha Jiří, prof., PhD., CSc. – Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava  
Cisko Štefan, prof., Ing., CSc. – Žilinská univerzita v Žiline  
Hittmar Štefan, prof. Ing. PhD. – Žilinská univerzita v Žiline  
Holomek Jaroslav, doc., RnDr., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Gambetta Quido, prof. – Università di Bologna, Italia  
Gregar Aleš, doc., PhD., Ing., CSc. – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Janas Karol, doc., PhD., PhD. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Jurová Marie, prof., Ing., CSc. – Vysoké učení technické v Brně  
Karbach Rolf, prof. Dr. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Koubek Jozef, prof., Ing., PhD. – Vysoká škola ekonomická v Prahe  
Králík Jozef, prof., JUDr., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Kútik Ján, doc., Ing., CSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Lipková Ľudmila, prof., Ing., CSc. – Ekonomická univerzita v Bratislave  
Mládková Ľudmila, doc. Ing. Ph.D. – Vysoká škola ekonomická v Prahe  
Navickas Valentinas, prof. DrSc. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Nerudová Danuše, doc., Ing., Ph.D. – Mendelová univerzita v Brne  
Pavelková Drahomira, prof., Ing., Dr. – Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Skibniewski Mirosław J., Chair prof., Ph.D. – University of Maryland, USA  
Slávik Štefan, prof., Ing., PhD. – Ekonomická univerzita v Bratislave  
Strunz Herbert, prof., Dr. – Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Tolksdorf Guido, prof., Dr. – Bielefeld University, Germany.

**Časopis Sociálno-ekonomická revue vychádza štvrt'ročne.**

**The journal Social and Economic revue is published quaterly.**

**Vydavateľ/Publishing house:**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne.

The „Social and Economic Revue“ journal is indexed in international scientific databases: *Index Copernicus*, *Central and Eastern European online Library (CEEOL)*, *EBSCO Publishing, Inc. - Business Source Complete*.

**Registračné číslo/Registration No.:**

MK SR 3775/2009

**ISSN - 1336-3727**

# **Sociálno-ekonomická revue**

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov,  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Vedecký časopis – Scientific Journal

# **Social and Economic Revue**

Faculty of Social and Economic Relations,  
Alexander Dubček University of Trenčín

Číslo 3 / september 2012, Ročník 10.  
No. 3 / September 2012, Volume 10.

**Obsahové zameranie**

**Variability of Contents**

**Základný výskum**

**Basic research**

**Aplikovaný výskum**

**Applied research**

**Názory**

**Opinions**

**Recenzie**

**Reviews**

**Informácie**

**Information**

**Obsah**

**Contents**

<b>KULTÚRNE KORENE SOFISTIKY V ZRKADLE NIEKTORÝCH ASPEKTOV PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU .....</b>	<b>7</b>
<i>Marián Ambrozy</i>	
THE CULTURAL ROOTS OF SOME ASPECTS OF THE SOFISTIC IN THE MIRROR STAFF MANAGEMENT	
<b>ABSORPČNÁ KAPACITA ZNALOSTI V KULTÚRE ORGANIZÁCIE.....</b>	<b>13</b>
<i>Michal Bízik, Štefan Hittmár</i>	
THE ABSORPTION CAPACITY OF KNOWLEDGE IN THE CULTURE OF ORGANIZATION	
<b>ZMENY V SYSTÉME ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD A BENEFITOV AKO DÔSLEDOK GLOBÁLNEJ KRÍZY.....</b>	<b>19</b>
<i>Gabriela Bočincová</i>	
CHANGES IN EMPLOYEE BENEFITS SYSTEM AS A CONSEQUENCE OF THE GLOBAL CRISIS	
<b>ŠTÝL VEDENIA PRACOVNEJ SKUPINY A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ .....</b>	<b>28</b>
<i>Marta FLEŠKOVÁ</i>	
LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION	
<b>PRISPÔSOBOVANIE VZDELÁVANIA POTREBÁM EKONOMIKY .....</b>	<b>34</b>
<i>Adriana Grenčíková, Jana Španková</i>	
ADAPTATION OF EDUCATION TO ECONOMY NEEDS	
<b>POROVNANIE ÚROVNE MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU SLOVENSKA A VEKEJ BRITÁNIE.....</b>	<b>40</b>
<i>Miloš Hitka, Alexandra Hajduková, Vladimír Vacek</i>	
COMPARISON OF MOTIVATION LEVEL OF EMPLOYEES IN SLOVAK AND GREAT BRITAIN ENTERPRISE	
<b>NOVÁ KONCEPCIA VO VZDELÁVANÍ - M-LEARNING .....</b>	<b>49</b>
<i>Helena KAJANOVÁ</i>	
NEW TREND IN LEARNING – M-LEARNING	
<b>IS UNIVERSITY EDUCATION ABLE TO DEVELOP „CHARISMATIC LEADERS“ .....</b>	<b>61</b>
<i>Rolf Karbach</i>	
<b>TVORBA A REALIZÁCIA KLASTROV V REGIÓNE .....</b>	<b>70</b>
<i>Emília Krajňáková</i>	
CREATION AND IMPLEMENTATION OF CLUSTER WITHIN A REGION	
<b>KVALITA ŽIVOTA VERZUS KVALITA SOCIÁLNYCH PROCESOV.....</b>	<b>80</b>
<i>Tatiana MASÁROVÁ</i>	
QUALITY OF LIFE VERSUS SOCIAL QUALITY	
<b>VYJÁDŘENÍ VLIVU INTENZIVNÍCH FAKTORŮ RŮSTU A OPTIMÁLNÍ STRUKTURA LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>87</b>
<i>Jiří Mihola</i>	
EXPRESSING THE INFLUENCE OF INTENSIVE GROWTH FACTORS AND OPTIMAL HUMAN RESOURCES STRUCTURE	
<b>SÚČASNÝ STAV A PERSPEKTÍVY ZABEZPEČENIA POTRIEB ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY .....</b>	<b>97</b>
<i>Jaroslav NEKORANEC, Mária PETRUFOVÁ</i>	
THE CURRENT STATE AND VIEW TO ENSURING NEEDS OF HUMAN RESOURCES IN THE ARMED FORCES OF THE SLOVAK REPUBLIC	

<b>INOVATÍVNE FORMY ZAMESTNANIA MLADÝCH ĽUDÍ V ČASE GLOBÁLNEJ KRÍZY</b> .....	<b>104</b>
<i>Vladimír Ondřejčka</i>	
INNOVATIVE FORMS OF EMPLOYMENT FOR YOUNG PEOPLE IN TIME OF GLOBAL CRISIS	
<b>AKO PRACOVAŤ S TALENTOVAÝMI ZAMESTNANCAMI V ORGANIZÁCIÍ?</b> .....	<b>112</b>
<i>Eva Rošková</i>	
HOW TO WORK WITH TALENTED EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION?	
<b>POTENCIÁL SOCIÁLNYCH SIETÍ PRI HĽADANÍ SI ZAMESTNANIA</b> .....	<b>118</b>
<i>Martin Sedláček</i>	
SOCIAL NETWORKS POTENTIAL IN JOB SEARCH	
<b>RECENZIA</b>	
<b>POLITICKÉ IDEOLÓGIE A HLEDANÍ VÝCHODÍSK Z DNEŠNÍ EKONOMICKÉ KRÍZE</b> .....	<b>127</b>
<i>Emília Krajňáková</i>	
LUPTÁK, M., PROROK, V. 2011. POLITICKÉ IDEOLOGIE A TEORIE OD STAROVĚKU PO ROK 1848 (ANEK KDE LZE TAKÉ HLEDAT VÝCHODISKA Z DNEŠNÍ EKONOMICKÉ SVĚTOVÉ KRIZE). PLZEŇ: ALEŠ ČENĚK 2011, 414 s. ISBN 978-80-7380-264-6	
<b>INFORMÁCIA PREAUTOROV</b> .....	<b>129</b>
INFORMATIONS FOR AUTHORS	

## KULTÚRNE KORENE SOFISTIKY V ZRKADLE NIEKTORÝCH ASPEKTOV PERSONÁLNEHO MANAŽMENTU

*The cultural roots of some aspects of the sophistic in the mirrorstaff management*

Marián AMBROZY

---

### Abstrakt

*Sofistické hnutie predstavovalo korene pre rôzne spôsoby argumentácie a modelov správania. Ich odraz možno nájsť v rôznych technikách personálneho manažmentu. Implement sofistiky do kultúry sa markantne prejavuje aj v uvedenej oblasti. Otázka nedostatočnosti ukotvenia v konkrétnych hodnotách je spojená svojou problematikou so sofistikou, ktorá z nej ťažila. Príspevok pojednáva aj o danej problematike v kontexte personálneho manažmentu. Sofisti zvučných mien ako Protagorás z Abdéry, Gorgias z Leontín, Prodikos z Chia či Hippiás z Elidy priniesli do európskej kultúry aj implementy, využiteľné z hľadiska teórie riadenia. Negativistické hodnotenie sofistov predovšetkým tradične orientovanými historikmi stále rezonuje na vedeckej scéne. Je potrebné uvedomiť si jestvovanie početných pozitívnych vplyvov sofistov na kultúru, čoho dôkazom je aj živosť mnohých ich myšlienok v súčasnom manažmente.*

### KLúčové slová

*sofista, argumentácia, personálny manažment*

---

### Abstract

*The sophistic movement presents roots for the different ways of arguments and models of behaviour. Their reflection can be found in the various techniques of personal management. Implement of sophistry into the culture pretends really well in this area. The question of insufficient anchoring of specific values is linked with its problematics with the sophistry, which has greatly benefited from it. This post deals with this issue in the context of personal management. The names of resounding sophists like Protagoras from Abdery, Gorgias from Leontin, Prodikos from Chia or Hippias from Elidy brought into the european culture implements, which can be used like the theory of management. Negativistic rating of sophists mainly traditional orientated historics still resonates at scientific scene. Is necessary to realize the existence of multiple positive impacts of sophists on culture, which evidence is the activity of many different ideas in present management.*

### Key words

*sophist, argument, personnel management*

---

**JEL Classificaion:** Z 13, M 14

---

### Úvod

Problematike prieniku sociálnej filozofie a manažmentu sa venujú viacerí autori. Konkrétnym väzbám medzi antickou filozofiou a manažmentom však venuje pozornosť málokto. Preto sa budeme zapodievať práve tematikou možnej inšpirácie dnešného personálneho manažmentu antickými sofistami.

Aj keď jestvujú rozličné, vágne pohľady na úlohy rôznych vied a disciplín vedenia, domnievame sa, že spoločné úsilie spoznať to, čo sa označuje pojmom skutočnosť je dobrým dôvodom na uznanie

určitej jednoty vedenia. Ak filozofka Dagmar Smreková napísala knihu *Ekonomía ako filozofický problém*, uvedomme si, že filozofickým problémom by mohli byť aj niektoré partie rôznych aplikovaných disciplín ekonomickej proveniencie. Domnievame sa, že tomu môže byť tak aj pri personálnom manažmente. Ak túto disciplínu definuje jej významný predstaviteľ Michael Armstrong ako „strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu najcennejšieho statku organizácie, t. j. v nej pracujúcich ľudí ktorí ako jednotlivci a ako kolektívy prispievajú k dosiahnutiu jej cieľov“ (Armstrong, 2002, s. 27) potom uvedená definícia evokuje minimálne možnosti korelácií personálneho

manažmentu s humanitnými a sociálnymi subdisciplínami filozofie.

Bude nás zaujímať, či je možné nájsť nejaké súvislosti medzi parciálnymi oblasťami personálneho manažmentu a širokým hnutím zvaným sofistika v dejinnom výseku filozofie označovaným ako klasické obdobie antickej filozofie. Domnievame sa, že dané prepojenie nepochybne jestvuje. K jeho hľadaniu budeme potrebovať krátky historický exkurz do antickej filozofie.

Teoretický význam daného porovnania spočíva v uvedení si zdrojov inšpirácií. Poznanie koreňov myslenia akejkoľvek proveniencie napomáha pochopiť presnejšie i jeho súčasné poslanstvo.

## 1. Historický exkurz

Medzi dodnes zaujímavé a príznačné fenomény predsokratického a klasického obdobia antickej gréckej filozofie patria sofisti. Patria medzi významné postavy a právom ich možno pokladať za mysliteľov, ktorí náležia do zlatého fondu antickej dedičstva.

Slovo σοφιστής (sofisté) má možno v dnešnom poňatí ovplyvnenom Platónom negatívne konotácie. Ich zamestnaním bolo že boli učitelia múdrosti. Vyučovali po krajine ľudí za peniaze múdrosti. Platón im vytyka, že sa prehlasovali za učiteľov múdrosti a že brali za vyučovanie peniaze. No nemohli ísť po žobraní.

Ak chceme pochopiť, čo sa dialo potom, musíme si čosi povedať o gréckej tragédii. Korifaiovia, t. j. vodcovia zboru začínajú pod vplyvom demokratizácie za perzských vojen improvizovať. Neskôr korifaia vystriedal herec. Aischylos pridal k jednému hercovi druhého, obmedzil úlohu zboru a hlavnou zložkou urobil dialóg. Postupne sa z viacerých prvkov vyvinula tragédia a komédia. Komédiu ovplyvnila megarská fraška, tragédia vznikla zo satyrkej drámy, kde satyri boli prezlečení za capov, zo spev capov- τραγώνωδη (tragónóde) sa pomenoval pojem tragédia. Bolo napísaných okolo 2000 tragédií, údajne aj Empedokles napísal niekoľko. No zachovali sa celé iba od 3 autorov, Aischylos, Sofokles, Eurypydes. V tragédii tematicky prevažoval mýtus. Mýtus je základný stavebný kameň tragédie a je to jej duša. Na známej látke sa dejom robí katarzia. Katarzia, očistenie sa deje cez rôzne duševné pohnutia- súciti, niekedy bola zameraná na šírenie hodnôt podporujúcich polis. Ide o staré problémy mýtickej doby v konfrontácii s novými hodnotami – najmä politickými od Peisistratovej tyranie. Hrdina to sám nevyrieši, konflikt sa rieši novými kolektívnymi hodnotami. Polis čakala od divadla šírenie jej politických hodnôt. Politický kontext drámy bol zdola korigovaný neúspechom u prodemokraticky orientovaného publika, zhora

neposkytnutím zboru, pozdejšie zákazom napádať určité osobnosti. Sofoklova a Aischylova činnosť manifestujú demokratické hodnoty, v Aischylovej hre Prosebnice sa 1x v dráme objaví slovo demokracia. Euripidés v hrách práve útočí na hodnoty demokracie, je opačne orientovaný.

Ďalšou témou sú pravidlá a hodnoty pôvodne nepolitického charakteru. Strach a úcta, nespornosť dovtedajších pravidiel na jednej strane dráma vyjadri. No zobrazenie hodnôt je rôzne! Tragédie poukazujú na nejednoznačnosť hodnôt ktoré preferujú olympskí bohovia. Jedno božstvo je činom uspokojené, za ten istý čin prichádza trest od iného božstva. V axiologicky nejasných situáciách ponúkaných náboženstvom, často zasahuje iné božstvo, súd bohov alebo areopág – αρειος παγος (areios pagos)- attický súd. Tradičné pevné názory ako nezmeniteľnosť osudu alebo neutešiteľný posmrtný život síce nie sú napadnuté, ale problém je v tom, že často trpí i nevinný človek, pretože rôzne vôle bohov sú neodvratiteľné. Hodnoty pravidiel antickej života by mali byť hlbšie, je to často hľadanie prirodzeného práva. Zákony by sa mali ukázať ako nadradené, no tragédie odhalia i relativnosť ich platnosti a nekonzistentnosť, ktorá musela byť ďalej riešená medzi bohmi. Kým u homérskeho hrdinu ide o jestvovanie v intenciiach hľadania pomeru k polyteisticky prezentovanému božstvu, tu je situácia iná. Vymedzovanie voči hodnotám postupne dostáva sociálno – komunálny až politický charakter. “Nejedná sa teraz už o to, nájsť svoj pravý pomer k božskému priamo, ale o to, nájsť ho v pomere k obci a cez neho, pravý pomer k obci, k skupine, k spoločenstvu bude v sebe obsahovať zároveň pravý pomer k božstvu.” (Patočka, 2003, s. 108)

Z problematikosti hodnôt diferencovaných politicky, ktorá sa v živšej a plastickejšej forme prejavila v drámach nebolo ďaleko k relativizmu. Na jednej strane požiadavky v demokratickej πολις (polis) kládli na občana isté nemalé nároky. Bolo to rečníctvo a znalosť v argumentácii, takisto hlbšie všeobecné vedomosti. Na druhej strane opieranie sa o tradičné hodnoty nebolo možné len kvôli ich rozporom s hodnotami demokratickej πολις (polis), bola to aj ich vnútorná protirečivosť, veď spory sú v tragédii často riešené zasadaniami a súdmi bohov, prípadne bohovia rozhodujú s ľuďmi na areopágu.

Tieto okolnosti vytvorili podmienky pre objavenie sa sofistov, učiteľov múdrosti. „Človek sa musí vzdelávať od malička, lebo inak by zahynul.“ (Čevan, 2009, s. 235) Živili sa učením rečníctva, práva, základov štátovedy, znalosti dosiahnuť v spore víťazné stanovisko, základov jazykovedy a mnohých iných odboroch. Pri tomto prejavili i svoje filozofické názory. Hoci Platón ich hodnotil skôr negatívne,



σοφισταί /solistai/ prispeli nezmazateľne do dejín myslenia.

Nota bene, uvedené historické obdobie, zlatý vek antickej gréckej filozofie, „obdobie najväčšieho rozkvetu gréckej klasickej kultúry a umenia spadá časovo do jedného s obdobím neslýchaných ukrutností, bratovražedných či hegemonistických vojen, vrážd, popráv, masových emigrácií, úplnej intolerancie politickej a intelektuálnej, ba aj pálenia kníh (Prótagorás) – čo si nedokázali priznať profesori z XIX. storočia“ (Bondy, 1994, s. 194).

Sofistiku môžeme vnímať ako hnutie bez definovaného programu, ktorého predstavitelia sami seba predstavovali ako učiteľov múdrosti. Najvýraznejší sofisti sa prezentovali nezmazateľne, niektoré ich názory patria do dejín myslenia. Stručne možno načrtnúť niektoré z nich, ktoré pokladáme za inšpiratívne a využiteľné alebo využívané i dnes v rôznych oblastiach sociálnej sféry, medzi ktorú patrí aj personálny manažment. Prótagoras z Abdéry sa prejavil v mnohom ako filozof. Jeho najznámejším zlomkom je veta zvaná homomensura: „Človek je mierou všetkých vecí, súcich že/ako sú, nesúcich že/ako nie sú.“ Tvrdil aj to, že o každej veci sú dvojake reči, úplne protikladné. O jednej veci môžeme vypovedať pravdivo dvojako. Teda nie je možné povedať o jednej veci iba jednu jednoznačnú reč. V etických názoroch sa domnieva, že nie je dôležité poznanie ako také, ale to čo je momentálne najvhodnejšie na praktické využitie.

Gorgias z Leontín pokladal svet za nepoznatel'ny, o ktorom je ťažké povedať aký je jeho ontologický status. Gorgias priamo nebol nihilistom, iba sa snažil ukázať že rozum a argumenty prispievajú k úplnej nepoznatel'nosti základných otázok o svete. „Filozoficky významná výpoveď z pojednania *O nesúcne čiže o prírode*, ktoré bolo mnohokrát vykladané ako žart či fraška, tkvie bezo sporu v tušení, že slovo „byť“ možno používať len rozporným spôsobom, že súcno pochopené ako reálny predikát zastupuje čosi nesúmerateľného a rozhodne nenaznačuje napr. poňatie eleatsky bezrozpornej skutočnosti.“ (Graeser, 2000, s. 53)

Hippias z Elidy rozlišoval medzi φυσικος (fyzis) a νομος (nomos), čiže medzi tým čo je prirodzené a čo je iba vecou dohody. Hovoril, že často konvencie znásilňujú prirodzené veci. Stál teda v tomto zmysle proti konzervativizmu.

Všimnime si praktické pole činnosti sofistov. Najlepšie je to badateľné na úpadkovom spise Δισσοί λόγοι (Dissoi logoi) /dvoje reči/, kde sa na ten istý názor povedia dve rovnocenné stanoviská. Keďže jestvujú dve stanoviská, ide o relativitu povahy pravdy. Ide o to, kto má silnejší λογος (logos), kto využije lepšie umenie diskutovať. Nejde o to dospieť k pravde, tá objektívne nejestvuje, ale dosiahnuť svoje, mať

silnejší λογος (logos) a preškriepiť sa. Tento moment je silnejší hlavne v mladšej sofistike. Mladšia sofistika je ďaleko viac úpadková, takmer nemá vlastné filozofické názory, ale jej predstavitelia sú iba relativistickí žoldnieri učiaci silný λογος (logos). U nich sa najviac vyskytujú typické klamné úsudky-sofizmy. Typickým predstaviteľom mladšej sofistiky je Trasymachos, ktorého nám opisuje Platón v I. knihe Ústavy. Hovorí, že spravodlivosť je právo silnejšieho.

## 2. Prepojenia medzi myšlienkami antickej sofistiky a vybranými aspektami personálneho manažmentu

Je možné medzi krízou poňatia pravdy, uchopenia súcna a relativizáciou hodnôt, najmä u vypuklých názorov mladšej sofistiky hľadať určité prepojenia s dneškom? Sú prípadné korelácie relevantné v kontexte ich eventuálnej prítomnosti v niektorých oblastiach používaných v personálnom manažmente?

Prirodzene, v oblasti personálneho manažmentu dôležitú rolu hrá oblasť komunikácie. Domnievame sa, že práve oblasť rozhovorov a presvedčovania je kľúčovým priestorom na hľadanie korelácií medzi sofistickou a personálnym manažmentom. Môžeme konštatovať, že v oblasti personálneho manažmentu jestvuje cieľená oblasť tréningu riadenia rozhovoru. Téma na precvičovanie a posilňovanie rozhovoru by mohla byť označená aj ako τεχνη (techné), t. j. ako spôsob, zručnosť špecifického charakteru, kam sa môže zahrnúť v antickom ponímaní napríklad remeslo či umenie. Medzi vlastné podoblasti tréningu vedenia rozhovoru môžeme vymenovať napríklad suverénne vystupovanie pred kritickým publikom, obrana proti nečistej komunikácii ako nástroju manipulácie a tlaku, vyhýbanie sa prekážkam v rozhovoroch, zaujímanie stanoviska, vybudovanie vnútorného postoja, schopnosť suverénneho vypočutia a adresného vyslovenia kritiky, spôsoby konfrontácie, informovanie o nepríjemných správach, konštruktívna kritika etc.. Pripodobnenie týchto modelov jednaní k τεχνη (techné), k tomu čo je možné trénovať, nacvičiť, a osvojiť si ako sumu algoritmov praktického konania rozhodne nie je náhodné. Modelom správania sa dá v každom prípade naučiť, ba čo viac, „výskumy potvrdzujú, že sa dá naučiť charizmatickému správaniu sa.“ (Pružinský, 2008, s. 214)

Zamerajme sa na zaujatie vnútorného postoja, fenomén ktorý odborníci označujú aj za najdôležitejší kľúč k úspechu. Christine Scharlau dáva dôraz na sebazpoznanie osobnosti. Ako uvádza: „Svoje

sebavedomie výrazne posilníte, ak budete dobre poznať svoju osobnosť a budete vedieť, ako väčšinou reagujete.“ (Scharlau, 2008, s. 92) Sebavedomie je výrazným prostriedkom k navodeniu pozitívneho naladenia, čo v konečnom dôsledku pozitívne pôsobí na stranu príjemcu, a pre stranu komunikátora znamená zvýšenie schopnosti prijímať a chápať požiadavky a potreby okolia. Pri spôsobe na možnosť oddialenia potreby rozhodnutia, akceptovania alebo odmietnutia jestvuje dokonca technika vytvorenia fyzického alebo tematického odstupu. Kľúčovým momentom býva zaujatie stanoviska. Ch. Scharlau dáva konkrétne rady, návody na dosiahnutie obrany svojich záujmov, napr. zhromaždenie argumentov pre svoj návrh, ujasnenie cieľa rozhovoru, hľadanie bonum communis s partnerom v diskusii, vytvorenie nálady na presvedčivé pôsobenie etc..

Čo je pozoruhodné, obsah tohto záujmu, tvrdenia, premisy hájených argumentov môžu byť akékoľvek. Teoretici techniky vedenia rozhovoru ponúkajú univerzálny návod, ktorým sa posilnia pozície jednajúceho. Ako argument je možné klásť to, čo komunikátor pokladá za vhodné. Techniku efektívnej komunikácie tak môžu využiť napríklad kresťanskí aktivisti bojujúci za práva nenarodených detí, sympatizanti hnutia Sloboda zvierat propagujúci vegetariánstvo, stúpenci Petra Singera ktorí presadzujú napr. právo zabiť defektné dieťa, kým si neuvedomuje vlastnú existenciu, katolícki misionári, Svedkovia Jehovovi, a mnohí iní jednotlivci vystupujúci ako solitéri či v mene organizovaných skupín. Ide o ponuku využitia rozhovoru i mimoverbálnej komunikácie ako čo najlepšieho spôsobu argumentácie.

Návody na asertívnu komunikáciu, čím sa rozumie „priame, primerané, úprimné, otvorené vyjadrovanie vlastných myšlienok pocitov, názorov a postojov ako v pozitívnej, tak v negatívnej podobe bez toho, aby sme porušovali práva iných ľudí či svoje vlastné“ (Jiřincová, 2010, s. 74) sú spôsobom osvojenia si „fair play“ komunikácie, kde sa na jednej strane uplatňuje sebaapresadenie, no nie na úkor osoby, s ktorou vedieme komunikáciu. Mohli by sme povedať, že je to podobné Aristotelom definovaným etickým cnostiam, ktoré sú stredom medzi dvoma extrémami. Zároveň asertivita eliminuje určité praktiky macchiavellizmu, obzvlášť tie nekalé z hľadiska etiky komunikácie. Pre macchiavelistu sú totiž „typické pružné pravidlá, nebdanie na etiketu, používanie „nepovolených hmatov“, zručné využívanie sofistiky a demagógie.“ (Jiřincová, 2010, s. 72) Aj keď asertivita nezabráni paralogizmom a účelovej argumentácii, je aspoň významným prínosom k etike komunikácie. Okrem etického rozmeru má aj pragmatický akcent v podobe snahy o presadenie v opozícii voči submisívnej roli, a v opozícii voči agresívnemu zdôrazňovaniu svojho ja, čím sa dá vyhýbať

tendenciám smerujúcim k prehliadaniu alebo k vyhýbaniu sa komunikátorovi.

K profesionalizácii komunikácie (nielen) personálneho manažéra patria aj techniky umožňujúce obranu voči manipulujúcim a provokatívnym chytákam v rozhovore, ako aj voči priamym sofistickým trikom. Na druhej strane, jestvujú priame techniky presvedčania, ktoré sú regulérne de iure i na rovine etiky komunikácie a pomáhajú ovplyvniť postoje, motívy, názory. Jestvuje viacero spôsobov, napomáhajúcich presvedčovacej funkcii. „Aby presvedčovanie bolo účinné, je treba komunikačného partnera poznať, zistiť čo je jeho prioritným záujmom, k čomu inklinuje, potom ho môžeme zaujať.“ (Mikuláščík, 2010, s. 129) Taktiež jestvuje odporúčanie, že „prvý argument ba myl byť vašim najsilnejším argumentom, ktorým určite ráz zvyšku vyjednávania.“ (Schranner, 2011, s. 90) Rovnako je napríklad pokladané za podporný presvedčovací akt používať kalkul svojho komunikačného partnera. Uvedený argument je psychologickéj povahy, pretože v súčasnom (nielen personálnom) manažmente „dochádza k posunu od analytického myslenia k intuícii.“ (Droppa, 2009, s. 54)

Domnievame sa, že v oblasti manažérskej komunikácie v personálnom manažmente nachádzame skutočne dosť paralel, ktoré poukazujú na niektoré vedomé či nevedomé inšpirácie antickou sofistickou. Hoci sofistov sa usilovali diskreditačne opisovať predovšetkým historici filozofie vychádzajúci z pozície Platónovho Sokrata, myslíme si, že ich úloha v dejinách filozofie nie je prevažne záporná. Okrem niektorých extremistických mysliteľov produkujúcich paralogizmy často až humorného charakteru prispeli sofisti nielen k rozvoju logiky aj vďaka niektorým formulovaným logickým paradoxom, ale aj k pokroku v oblasti argumentácie. Sofisti ako tzv. učitelia múdrosti boli znalcami rôznych profesií, pričom nie všetci sa živili ich učením. „Za sofistov boli pôvodne pokladaní napr. sudcovia, rhapsódi, učitelia, legendárnych Sedmoro mudrcov a prírodní filozofi.“ (Graeser, 2000, s. 21) Mnoho z nich založilo tradíciu vyučovania pôsobenia pri verejnom prejave, technik presvedčovania a argumentácie, spôsobov uspieť pri motivačnom, pracovnom, verejnom – politickom či inom dôležitom rozhovore. Ak obdobné techniky nachádzame práve u dnešných personálnych manažérov, nie je to náhoda. Práve sofisti totiž dali svojím pôsobením základ pre profesionálne pôsobenie v uvedenej oblasti. Môžeme im vďačiť nielen za rôzne implementy v oblasti filozofie, ale aj za prínos v oblasti profesionálnej komunikácie.

## Záver

Ak boli, a to najmä v dobe mladšej sofistiky prezentované techniky sofistov ako využiteľné pre argumenty rôzneho typu, spomeňme si na spis Δισσοί λόγοι (Dissoilogoí) alebo na Iamblichov anonym, je to tak preto, lebo už v tomto období antickej filozofie si uvedomovali potiaže s identifikáciou dobra ako takého. Ak neberieme do úvahy špekulácie o stotožnenia idey Dobra s Jedným v jednej z mnohých hypotetických interpretácii nepísanej náuky, Platón expresis verbis nevyjadril dobro, nedefinoval ho ako napr. zafinoval spravodlivosť. Súčasná metaetika a axiológia sa stretáva s rovnakými problémami. Ak je kríza civilizácie i krízou hodnôt, svoj nemalý podiel má v nej

i absencia trvalo platnej definície dobra. „Filozofia vie načrtnúť zmysel, význam, či smer, prisúdiť hodnotu, vie varovať, no sama nepozná definitívne riešenia.“ (Barták, 20011, s. 18) Pokiaľ v súčasnosti môžeme používať profesionálnu techniku argumentácie, presvedčovania a vedenia rozhovorov za rôznym účelom a z rôznych názorových stanovísk, nie je to kríza profesijnej manažérskej etiky, ale nemožnosť určenia hodnôt tak, aby sa stali univerzálnymi pre každého človeka bez ohľadu na jeho afiliáciu, vlastnosti, situáciu, atď. Od čias antických sofistov sme v tomto smere nedosiahli nijaký pozitívny výsledok.

## Literatúra

Armstrong, M. (2002): *Řízení lidských zdrojů*, Grada, Praha. ISBN 80-247-0469-2

Barták, P. (2011): *Ku globálnej kríze a možným vyústeniam*, In: Sociálno – ekonomická revue, č. 4/2011, Trenčín. ISSN 1336 – 3727

Bondy, E.: *Antická filozofie*, Praha, Vokno, 1994, ISBN 80-85239-26-4

Čevan, M. (2009): *Formy vzdelávania a bezpečnosť*, In: Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie, Ružomberok, Verbum.

Droppa, M. (2009): *Vplyv dopadov hospodárskej krízy na formovanie profilu manažérov*, In: Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie, Ružomberok. ISBN 978-80-8084-470-7

Graeser, Andreas. (2000): *Řecká filozofie klasického období*, Praha. ISBN 80-7298-019-X

Jiřincová, B. (2010): *Efektívni komunikace promanažery*, Praha, Grada. ISBN 978-80-247-1708-1

Mikuláščík, M. (2010): *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha, Grada. ISBN 978-80-247-2339-6

Patočka, J. (2003): *Socrate*, Milan.o ISBN 88-452-9245-2

Pružinský, M. (2008): *Identifikácia manažéra v sociálno – ekonomickom procese*, In: Sociálne poslanstvo Jána Pavla II. pre dnešný svet, Poprad. ISBN 978-80-8084-391-5

Scharlau, Ch. (2008): *Techniky vedení rozhovoru*, Grada, Praha. ISBN 978-80-247-2234-4

Schranner, M. (2011): *Umění vyjednávat a přesvědčit v obtížných situacích*, Praha, Grada. ISBN 978-80-247-3609-9

## Kontakt

Mgr. Marián Ambrozy, PhD.  
Katedra spoločenských vied a SNC  
Pedagogická fakulta Katolícka univerzita  
Nábřežie Jána Pavla II., 15  
Poprad 05801  
e-mail: ambrozy.marian@gmail.com

## SUMMARY

### **The cultural roots of some aspects of the sophistic in the mirrorstaff management**

The cultural roots of Europe in many ways consist in the ancient foundations. An important part of ancient philosophy were just sophism. Their effect lasts in many aspects. One of them is also the Professional use of the techniques of communication and directed the conversation. Among other things, is used in the staff management. The use of these techniques is not accidental. Are there correlation between professional use arguments with ancient sofist's, and today's managers. A common use of arguments for different purposes is identical, because there is no uniform set of values for the entire civilization still. If it existed, mainly in the age of younger sophistry presented techniques sophists like useful for arguments of different kind, remember the file Δισσοι λόγοι (Dissoi logoi) or Iamblich anonym. Its like that because even in this years of antique philosophy, they realised problems with identification of goodness. If we do not take speculations about identification of the idea of Good with One in one from many hypothetical interpretations of unwritten doctrine, Platon failed to express the goodness, did not define it like he defined justice for example. Current meta ethics and axiology meets with the same problems. If the crisis of the civilisation is the crisis of values, its not really small ratio concludes absence which is permanently valid definition of goodness. As long as we can use a professional technique of argument, persuasion and conduct interviews for different purposes and from different ideological positions, its not a crisis of professional management ethics, but impossibility of defining values which can become universal for every men no matter what affiliation, characted, situation, etc.. Since antique sophists existed, we did not get a positive result in this direction.

## ABSORPČNÁ KAPACITA ZNALOSTI V KULTÚRE ORGANIZÁCIE

### *The absorption capacity of knowledge in the culture of organization*

Michal BÍZIK, Štefan HITTMÁR

---

#### **Abstrakt**

Článok sa zaoberá využívaním znalostí v kultúre organizácie. Úspešné organizácie sa spoliehajú na výnimočnosť produktov a služieb umiestnených na trhu, pri ktorých konkurencia musí vynakladať veľké úsilie, aby sa k takýmto vlastnostiam produktov aspoň priblížila. Na pozadí úspešnosti organizácie sa však nachádza práca ľudí, ktorá je ovplyvňovaná rôznymi negatívnymi a pozitívnymi faktormi. Tie negatívne sa musí organizácia snažiť odstrániť. Pre efektívne odstránenie jej môže slúžiť aj zameranie sa na absorpčnú kapacitu znalostí aplikovanej v kultúre organizácie.

#### **Kľúčové slová**

Kultúra, znalosti, absorpčná kapacita, morálka, podvody, sloboda, konflikt, prvky znalosti

---

#### **Abstract**

The article describes the using of knowledge in the culture of organizations. The successful organizations rely on the excellence their products and services on the market. The competitors have to spend a lot of effort. However, on the background of success is the work of the people. The work is limited by a lot of negative and positive factors. The organizations have to restrict the negative factors. For the effective restriction the organizations can use the absorption capacity of knowledge in the culture of the organizations.

#### **Key words**

Culture, knowledge, absorption capacity, moral, fraud, freedom, conflict, attributes of knowledge

---

**JEL Classification:** M 14

---

#### **Úvod**

Objasňovanie problematiky znalostí v kultúre organizácií si vyžaduje vysvetliť pojem absorpčná kapacita znalostí. Podľa všeobecnej definície samotnej absorpčnej kapacity tu ide o schopnosť niečo prijať a efektívne to aj využívať. Absorpčná kapacita znalostí tak vyjadruje schopnosť okolia prijímať znalosti a efektívne ich využívať. Tento pojem bol zavedený aj z dôvodu, že mnohí autori sa zaoberajú predovšetkým tvorbou a šírením znalostí, ale málo vysvetľujú prijímanie znalostí okolím a ich následné využívanie.

#### **Aplikácia znalostí v kultúre organizácie**

Objasňovanie problematiky znalostí v kultúre organizácií si vyžaduje vysvetliť pojem absorpčná kapacita znalostí. Podľa všeobecnej definície samotnej absorpčnej kapacity tu ide o schopnosť niečo prijať a efektívne to aj využívať. Absorpčná kapacita znalostí tak vyjadruje schopnosť okolia prijímať znalosti

a efektívne ich využívať. Tento pojem bol zavedený aj z dôvodu, že mnohí autori sa zaoberajú predovšetkým tvorbou a šírením znalostí, ale málo vysvetľujú prijímanie znalostí okolím a ich následné využívanie.

V ostatnej dobe, prípadne aj z dôvodu finančnej krízy, dochádza v organizáciách k úpadku morálnych hodnôt. Úpadkom morálnych hodnôt sa zaoberá aj najnovšia štúdia o výskyte podvodov v organizáciách z roku 2009 a 2011. Podľa nej „Respondenti odpovedali na otázky súvisiace s výskytom podvodov a ich dosahom, resp. stavom kontrolných systémov v organizáciách. Prieskum ukázal, že sa takmer polovica respondentov vo svojej organizácii stretla s nejakým druhom podvodu. K najčastejším podvodom patrí sprenevera majetku, podplácanie, konflikt záujmov a manipulácia pri výberovom konaní. Korupciu a podplácanie vníma ako najškodlivejšie druhy podvodov deväť z desiatich slovenských firiem. Najviac podvodov sa uskutoční v obchodných oddeleniach firiem.“ [TASR, 2012]

Je veľmi zaujímavé pozorovať skutočnosť, že takmer každá organizácia vidí problém v úpadku morálnych hodnôt, ale iba okolo 50 % z týchto firiem používa nejaké prostriedky na ochranu. A to aj napriek tomu, že organizácie majú k dispozícii dostatok potrebných informácií pre riešenie vzniknutých situácií. Sú si vedomí problému, ktorý musia riešiť a vedia, že najčastejšie podvody v organizáciách robí rádový zamestnanec. Súčasne vedia, že finančné straty z týchto nekalých praktík sa pohybujú rádovo od 50 000 eur až po 1 milión eur. Organizácie, ktoré sa snažia bojovať proti týmto rôznym podvodom uvádzajú, že používajú predovšetkým (len) pasívne nástroje, ako sú smernice, interné kontrolné mechanizmy a monitorovanie práce zamestnancov. Avšak, tieto pasívne prostriedky sú bez použitia znalostí neúčinné.

### Možnosti ochrany proti úpadku morálnych hodnôt

Celý problém zapríčiňujúci plynutie obmedzených zdrojov z dôvodu morálneho úpadku môže byť čiastočne vyriešený použitím znalostnej kultúry v organizácii, ktorá je prejavom organizácie navonok. Všetky prejavy kultúry sú zachytávané návštevníkom, či už pri obchodnom rokovaní (neposkytnutie možnosti na úplatok) alebo pri obvyčajnej obhliadke pracoviska. „Medzi typické prejavy kultúry patrí predovšetkým stotožnenie zamestnancov s organizáciou, vzťah k zákazníkom a rešpektovanie ich potrieb, zaužívané pravidlá a normy vyjadrujúce a usmerňujúce väzby a vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov (postupy pre rozvoj kariéry, ocenenie pracovných výsledkov, otvorenosť komunikácie), postoj vrcholového vedenia k podporovaniu iniciatívy a zlepšovacích návrhov i pripomienok všetkých zamestnancov, výrazné fyzické vonkajšie prejavy,„ [Blašková, 2005].

Ak sa tieto prejavy kultúry nenastavia podľa znalostného aparátu (predovšetkým usmerňujúce väzby a vzťahy zamestnancov a zamestnávateľov), bude stále viac dochádzať k zhoršovaniu morálnych hodnôt.

### Tvorba kultúry prostredníctvom znalostí

Znalostný aparát pre kultúru je predovšetkým v rešpektovaní ľudského bytia – pocitov, nálad, požiadaviek, snov, slobody. Potláčanie a zabúdanie na tieto prejavy kultúry bude automaticky vytvárať možnosti pre nekalé činnosti v rámci organizácie. Dôležité je, aby typické prejavy kultúry neboli nastavené len vrcholovým manažmentom, ale aby sa podporovala myšlienka angažovanosti celého prostredia organizácie. Prostredníctvom príkladu na brazílskej organizácii Semco možno nepriamo

identifikovať prvky efektívne zavedeného rešpektovania slobody a orientácie na cieľ: „Firma zaviedla systém participatívneho manažmentu. Pri tomto type riadenia firmy ide o to, aby sa zamestnanci čo najviac podieľali na jej fungovaní. Môžu si sami určiť pracovný čas, upraviť pracovné miesto podľa vlastného vkusu, ale aj vybrať počítačový systém na svojom počítači. Politika firmy Semco je založená na čo najširšej otvorenosti. Zamestnanci sú školení v tom, aby rozumeli finančným výkazom a mohli si skontrolovať výsledky firmy – zistiť, ako na tom je. Každé tri mesiace sú zverejňované aj finančné výkazy. Manažment nemá žiadne tajnosti, takže ak sa firme nedarí, vedia o tom aj zamestnanci.“ [Ryník, 2011]

Na prvý pohľad sa môže zdať, že takáto otvorenosť a sloboda spôsobí neadekvátne požiadavky vyplývajúce z liberalizmu, ako maximum voľna, maximum mzdového ohodnotenia, maximum sociálnych výhod, maximálne zníženie výrobných noriem, atď. Otvorenosť organizácie k zamestnancom však priniesla ešte jednu výhodu v podobe prerozdelenia zisku, o ktorom zamestnanci vždy vedeli a rozumeli mu. Ich podiel predstavoval takmer 50 %. V prípade maximalistických požiadaviek by zamestnanci oberali seba samých o výhody spolupodielníctva. Práve znalostne orientovaná organizácia musí naučiť svojich zamestnancov participácii a vysvetliť im dôležitosť takéhoto stavu.

### Spôsoby ako dosiahnuť pomocou kultúry a znalostí úspech

Na základe vyššie uvedenej definície absorpčnej kapacity znalosti možno aplikovať túto definíciu do kultúry organizácie. V problematike tvorby kultúry teda *ide o prijatie kultúry zamestnancami a ich ochota túto kultúru aj nasledovať a jej princípy využívať*. Pre dosiahnutie takéhoto úspechu musí byť, už pri tvorbe kultúry, rešpektovaná sloboda jednotlivcov. Strohé pravidlá, ktoré určí vrcholový manažment, takmer každý zamestnanec porušuje či už vedome alebo nevedome. Z tohto dôvodu sa pri tvorbe kultúry na základe participácie musí dbať na charakteristickú vlastnosť znalostí a to tvorba znalostí a šírenie a v druhom rade prijatie a využívanie.

Medzi spomenuté typické prejavy kultúry patrí stotožnenie sa zamestnancov s organizáciou. Ako teda nastaviť kultúru tak, aby sa tento typický prejav dosiahol? Pri definovaní kultúry by mal každý zamestnanec dostať možnosť prezentovať svoje doterajšie skúsenosti a znalosti ohľadne správania manažmentu, kolektívu, zákazníkov a vysvetliť

reakcie na jednotlivé situačné podmienky. Avšak zamestnanec, ktorý je dlhodobo s politikou organizácie nespokojný, nemusí mať ochotu takéto svoje znalosti spolu s ostatnými zdieľať a preto je ešte pred samotným zberom informácií potrebné uistenie, že zamestnanci chcú zlepšiť pracovné prostredie. Po získaní potrebných informácií, môže organizácia spoločne so zamestnancami pristúpiť k vytvoreniu kultúry, ktorá sa stáva znalostnou kultúrou vďaka znalostiam, ktoré priniesli jednotliví zamestnanci a títo zamestnanci takúto kultúru primajú.

Nastavenie takejto znalostnej kultúry nemusí automaticky zaručovať splnenie druhého predpokladu v absorpčnej kapacite znalostí a to efektívne využívanie. Aj keď ide o znalostnú kultúru, časom sa z nej môže stať opäť len jednoduchý dokument, ktorý noví zamestnanci nemusia ani akceptovať.

### Aplikovanie znalostnej kultúry do prostredia

Pre dosiahnutie druhého predpokladu efektívneho využívania môže organizácia použiť ďalšie prvky znalostného manažmentu, o ktorých pojednáva napríklad Nonaka. [Nonaka, 2008]

1. Riadenie cieľov – Ak má organizácia stanovenú znalostnú kultúru, ale zamestnanci nemajú žiadne smerovanie, žiadne ciele, ktoré by mohli plniť, tak v tom prípade sa znalostná kultúra nemôže naplno aplikovať. Slobodní zamestnanci so slobodne stanovenými normami sa budú snažiť kultúru dodržiavať, lebo vedia, že je to efektívne, ale nemajú cieľ, v ktorom by mohli tieto svoje znalosti uplatniť. Stanovenie cieľa je teda predpokladom k efektívnemu využívaniu znalostí z kultúry a ďalej roztáča aj proces tvorby nových znalostí, pretože zamestnanci musia prinášať nové nápady ako cieľ čo najrýchlejšie a najjednoduchšie dosiahnuť.

Niekoľko príkladov vhodne stanoveného cieľa v súčinnosti so znalostnou kultúrou:

- Semco – permanentne napredovanie. Výhodou zamestnancov organizácie Semco je, že si spoločne určujú, ktorý cieľ dosiahnuť. Zamestnanec, ktorý nemá chuť podieľať sa na realizácii cieľa, pretože sa mu cieľ zdá napríklad mrhaním obmedzených zdrojov, nebude prinášať hodnotu a dokonca môže ostatných pri práci obmedzovať.
- Canon – riadený cieľ „cash flow“. Ako pracovať aby sa zlepšil finančný tok organizácie.
- Japan Seven Eleven – znížiť možné straty. Ich cieľom bolo, aby človek, ktorý príde do obchodu, dostal vždy to, čo potrebuje. Ak by si nič

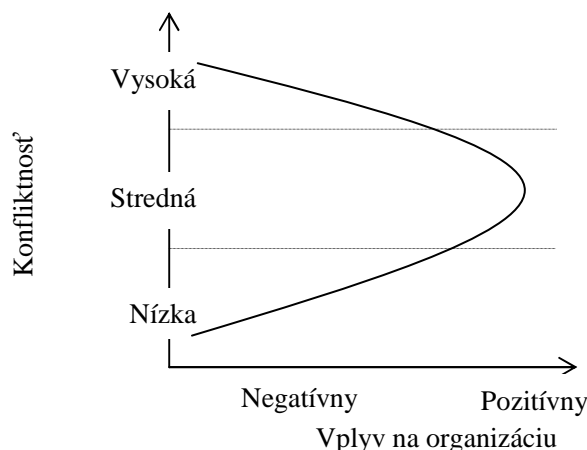
nekúpil, ide o stratu. Tento cieľ slúžil ako sústavný zdroj konkurenčnej výhody.

2. Dialóg – Ak je cieľ správne nastavený a zamestnanci sa ho snažia plniť aj prostredníctvom znalostne vytvorenej kultúry, môže nastať problém v kritických situáciách a rozhodnutiach, kedy sa môže zabúdať práve na napĺňanie cieľa. Pre dosiahnutie optimálneho spojenia znalostnej kultúry a cieľa je potrebné aby v organizácii prebiehal neustály dialóg. Neustále pripomínanie cieľa a kultúry bude hnacím motorom pre efektívne fungovanie organizácie a pre tvorbu nových znalostí. Takéto neustále komunikovanie cieľa sa nesmie stať otravným pripomínaním niečoho, čoho sú si zamestnanci vedomí. Miera pripomínaní musí byť v optimálnej hladine, aby sa zabránilo prípadnej kontraproduktivitě.
3. BA - Výraz BA v znalostnom manažmente nie je vysvetlený jednoduchým spôsobom. Základom je však priestor, miesto, ale v rozšírenom ponímaní. V rozšírenom, pretože na toto prostredie nadväzuje ČAS, VZŤAHY a EMÓCIE, PROCES. Kombinácie všetkých rôznych prvkov nadväzujúcich na priestor tvorí základňu pre tvorbu, šírenie, prijatie a využívanie znalostí. Hlbšia analýza vlastností nadväzujúcich prvkov na prostredie BA ukazuje, že tieto prvky sú v interakcii so stanovenou znalostnou kultúrou.

Recenzenti po prečítaní článku o organizácii Semco prišli k zaujímavému záveru, a to, že aplikácia participatívneho modelu nie je v podmienkach Slovenskej republiky možná z dôvodu výskytu emočných tlakov v rámci kolektívu, ako sú závisť, ohováranie, lenivosť. Práve prvok BA v znalostnom manažmente a teda s charakteristikami v znalostnej kultúre by mal pomôcť k prekonaniu týchto negatívnych vlastností. Pri stanovovaní znalostnej kultúry by sa malo zaoberať aj týmito negatívami. Ľudia samozrejme nie sú ako stroje, ktoré sa dajú naprogramovať, ale negatívne postoje sa dajú čiastočne obmedziť práve stanovením spoločných pravidiel v znalostnej kultúre a orientáciou na cieľ. Ak bude mať zamestnanec neustále na pamäti zachovanie naplnenie cieľa, bude menej myslieť na vytváranie konfliktných situácií. Ide o dlhodobý proces a učebnicová poučka môže byť v mnohých prípadoch veľmi povrchná. Podľa autorky Wangovej, tímová práca neabsentuje od konfliktov ale výsledkom úsudkov je, že dosiahnutie spoločného cieľa je dôležitejšie ako samotný konflikt [Wang, 2010]. Túto skutočnosť musia mať zamestnanci neustále nepamäti a preto aj stanovenie cieľa a jeho pripomínanie sú krokmi pre úspešné zvládnutie

negatívnych javov, ktoré môžu ohrozovať efektívne využívanie znalostnej kultúry.

Prípustnú mieru konfliktu možno vyjadriť prostredníctvom obrázku od autora Bělohlávka [Bělohlávek, 1996].



**Obr. 1** - Prípustná miera konfliktu v organizácii. Zdroj: Bělohlávek, 1996

- Znalostné aktíva – Po úspešnom zavedení znalostnej kultúry, teda rešpektovanie absorpčnej kapacity znalosti, môže organizácia očakávať efektívnejší postup. Takáto znalostná kultúra sa potom podľa vyjadrenia autora Nonaku stáva určujúcou konkurenčnou výhodou. [Nonaka, 2008] Táto konkurenčná výhoda je ťažko ekonomicky vyjadriteľná pokiaľ je v podobe tacitnej znalosti. Samotná spísaná znalostná kultúra v nejakej príručke je explicitnou znalosťou, ktorá môže mať priamo vyčíslenú ekonomickú hodnotu. Pre organizáciu je však v znalostnej kultúre dôležitá predovšetkým forma tacitnej znalosti, kedy všetci zamestnanci dokážu správne aplikovať znalostnú kultúru aj bez toho, aby ju museli čítať vo forme príručiek.

Znalostné aktívum v podobe znalostnej kultúry má ešte ďalšiu výhodu, a to, že noví zamestnanci prijatí do organizácie budú jednoduchšie prijímať charakter kultúry, pretože budú mať okolo seba ľudí s tacitnými znalosťami, ktorí im nenásilne vysvetlia dôležitosť takejto znalostnej kultúry.

#### **Prípady, kedy organizácia nemôže jednoducho zavádzať znalostnú kultúru**

Je množstvo prípadov, kedy si organizácia nemôže dovoliť takúto slobodu v stanovení znalostnej kultúry. Ide hlavne o banky, niektoré verejné inštitúcie, organizácie s prísnyim dodržiavaním bezpečnosti, atď. Organizácia však môže použiť prvky znalostného manažmentu, aby sa aj prísne stanovená kultúra stala efektívnym nástrojom riadenia a teda znalostným aktívom. Pre získanie stotožnenia zamestnancov s prísne stanovenou kultúrou je potrebné neustále

a obozretné presvedčanie o dôležitosti a výnimočnosti takejto kultúry. Túto výnimočnosť v nich musí manažment vedieť prebudiť. Byť niečím výnimočný je mnohokrát lepšie ako zavádzať nové zmeny.

Môže nastať ešte prípad, že organizácia zamestnáva zamestnancov s nižšou kvalifikáciou a teda požadovať od nich znalosti pre tvorbu znalostnej kultúry môže byť dosť náročné. Samozrejme, vyčleniť ich z tohto procesu nemožno a vtedy je vhodné v organizácii špecifikovať viaceré typy znalostných kultúr, kde jedna bude stanovená pre front-office pracovníkov a ďalšie pre back-office pracovníkov.

#### **Záver**

Tvorba, šírenie, prijatie a využívanie znalostne založenej kultúry je pre organizáciu vhodný nástroj v konkurenčnom prostredí. Tvorba a šírenie znalostne založenej kultúry je nepostačujúce a preto bolo dôležité zaviesť nový koncept, a to absorpčnú kapacitu znalostí v kultúre. Stotožnenie sa zamestnancov so znalostnou kultúrou je dlhodobá záležitosť, a preto tento proces nie je taký jednoduchý ako sa na prvý pohľad môže zdať. V každom ohľade je však podstatná myšlienka participácie zamestnancov už pri stanovovaní cieľov organizácií.

*Tento článok je výsledkom podpory z výskumného grantu ministerstva Slovenskej republiky, grant VEGA No. 1/0888/11 Znalostný manažment II. – modely a aplikácie*



## Literatúra

Bělohávek, F. (1996): *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. 129, ISBN 80-85839-09-1

Blašková, M. (2005) *Organizačné správanie*. Žilina: EDIS. ISBN 80-80703-50-7

Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T., *Managing Flow : A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*, Martin's Press, 2008, s. 29-45, ISBN-13:978-0-230-55376-7

Wang, C. (2001): *Managerial Decision Making and Leadership*. San Francisco: John Wiley&Sons, Inc., 2011, s. 24-25, ISBN 978-0-470-82525-9

Ryník, J. (2011) *Slobodní zamestnanci robia firmu úspešnou*. [dostupne online]  
<<http://profit.etrend.sk/kariera/slobodni-zamestnanci-robia-firmu-uspesnou-2.html><http://ezinearticles.com/?Change-Management-No-More-Fear-Of-Change&id=126860>>

TASR. (2012) *Slovensko má problém s morálkou a súdnictvom*. Surveilligence a TPA Horwath. Výskum vytvorený: May 2011, [dostupne online]  
<<http://www.aktuality.sk/clano k/200176/slovensko-ma-problem-s-moralkou-a-sudnictvom/>>

## Kontakt

Prof. Ing. Štefan Hittmár, CSc.  
Ing. Michal Bízik  
Katedra manažérskych teórií  
Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita v Žiline  
Univerzitná 8215/1  
Žilina  
Tel.: 0910909062  
E-mail: [bizik.michal@gmail.com](mailto:bizik.michal@gmail.com)

## SUMMARY

### **The absorption capacity of knowledge in the culture of organization**

The article Absorption capacity of knowledge in the culture of organization focus on clarifying of frauds, thus, their influence on the organization and searching the ways how to protect against the frauds. In last time, the frauds are the spreading problem in organizations, which causes large damages, losses. The purpose of the article is showing of comprehensive view on acceptance and using knowledge in the form of created culture as the tool to prevent of spreading of negatives (such as fraud), thus the decline of moral values. The right set up the culture of organization in the form of knowledge asset would achieve to eliminate the barriers at the workplace, which decrease the labor productivity. The managing of organization through the acceptance and using the culture, which is set up collectively, helps to improve the work. The creating of the knowledge culture in organization can be a long-term process because the creating of the culture such tacit knowledge is very sophisticated in terms of knowledge management. However, if the organization manages to introduce the absorption capacity of knowledge within the culture and subsequently the culture will grow into the tacit knowledge of workers, then the organization need not to create new mechanisms and norms to protect against fraud. As a result of the introducing the knowledge culture is the awareness of employees that the employee who does the fraud is cheating yourself. In the article are some examples of companies for supporting the argument about the importance of the absorption capacity of knowledge within organization. These companies try to partially introduce to using of knowledge within culture. These examples clarify the mainly aspects which are required in implementing the knowledge culture. Next, the article else show the aspects discussed by various authors, which help to maintain the knowledge culture.

In addition to addressing the extension of the decline moral values and creating the knowledge culture, the article else provides the information about the conflicts in organizations because some level of conflicts are good to improving and how to prevent against the increased level of conflict through knowledge culture. Next, the article possess about the knowledge culture in the terms of Slovak organizations, because appropriate conditions for implementing the knowledge are possible mainly in organizations where collective thinking is. Slovak organizations are more individualistic.

The article about creation, sharing, acceptance and using the knowledge within the culture focused on comprehensive view about the problem of declining of moral values in organizations. More detailed view is within the creation, acceptance and using, but for necessity of introducing of the knowledge culture in organizations is else needed to more enlarge the issue about the sharing. The sharing as the important part for absorption capacity of knowledge within culture was mentioned only marginally. As the result, in time, when the finite resources are still more expensive and difficult to obtain, the knowledge culture has importance in struggle against the decline of moral values.

## ZMENY V SYSTÉME ZAMESTNANECKÝCH VÝHOD A BENEFITOV AKO DÔSLEDOK GLOBÁLNEJ KRÍZY

*Changes in employee benefits system as a consequence of the global crisis*

Gabriela BOČINCOVÁ

---

### Abstrakt

Príspevok pojednáva o zmenách v oblasti poskytovaných zamestnaneckých výhod a benefitov v dôsledku globálnej finančnej a hospodárskej krízy. Cieľom príspevku je identifikovať charakter prijatých zmien, ich rozsah a dobu trvania, ako aj reakcie zamestnancov skúmaných podnikov na prijaté zmeny a opatrenia. Príspevok využíva výsledky vlastného empirického prieskumu uskutočneného na vzorke najúspešnejších slovenských podnikov z hľadiska dosiahnutej výšky obratu.

### Kľúčové slová

Globálna kríza. Zamestnanecké výhody a benefity. Reštriktívne opatrenia.

---

### Abstract

The paper deals with changes in the field of employee benefits systems as a consequence of the global economic and financial crisis. The main aim of the paper is to identify the character of adopted changes, their extent and duration as well as reactions of employees of surveyed companies on adopted changes and measures. The paper is based on the results of own empirical survey conducted on the sample of the most successful Slovak enterprises from the point of view of reached turnover.

### Key words

Global crisis. Employee benefits. Restrictive measures.

---

**JEL Classification:** J 21, J 28

---

### Úvod

Nástup globálnej hospodárskej krízy koncom roku 2008 zásadným spôsobom ovplyvnil ekonomický a sociálny život spoločnosti, a v dôsledku toho aj osobný život každého jednotlivca. Namiesto úsilia o maximalizáciu zisku a rast mnohé podniky museli svoje úsilie koncentrovať na udržanie svojej existencie a prijímanie reštriktívnych opatrení s minimálnymi možnými nežiaducimi efektmi pre podnik aj jeho zamestnancov. Bez ohľadu na charakter a rozsah prijatých opatrení, uskutočnené zmeny azda najviac postihli ľudský faktor podniku – jeho zamestnancov. Mnohé podniky hľadali riešenie rastúcich ťažkostí v redukcii počtu zamestnancov, neraz aj za cenu hromadného prepúšťania. Ďalšie volili úpravu pracovného času v kombinácii s následným znížením finančnej odmeny za vykonanú prácu. Iné podnikateľské subjekty uprednostnili reštrikcie v oblastiach, ktoré z ich pohľadu boli menej kľúčové,

a teda neprinesli pre zamestnancov fatálne dôsledky. Išlo predovšetkým o zastavenie, resp. obmedzenie vzdelávacích a rozvojových aktivít zamestnancov, úsporu administratívnych nákladov a nákladov na pracovné cesty, ako aj úsporné opatrenia v oblasti zamestnaneckých výhod, benefitov a služieb poskytovaných zamestnancom a ich rodinným príslušníkom.

### Zamestnanecké výhody a služby poskytované zamestnancom

Poskytovanie zamestnaneckých výhod a služieb vo vzťahu k zamestnancom je odrazom sociálnej politiky zamestnávateľa a tvorí pomerne nákladnú súčasť celkového súboru odmien poskytovaných zamestnancom. Predstavuje starostlivosť zamestnávateľa o zabezpečenie materiálnych a nemateriálnych potrieb zamestnancov, čím zvyšuje

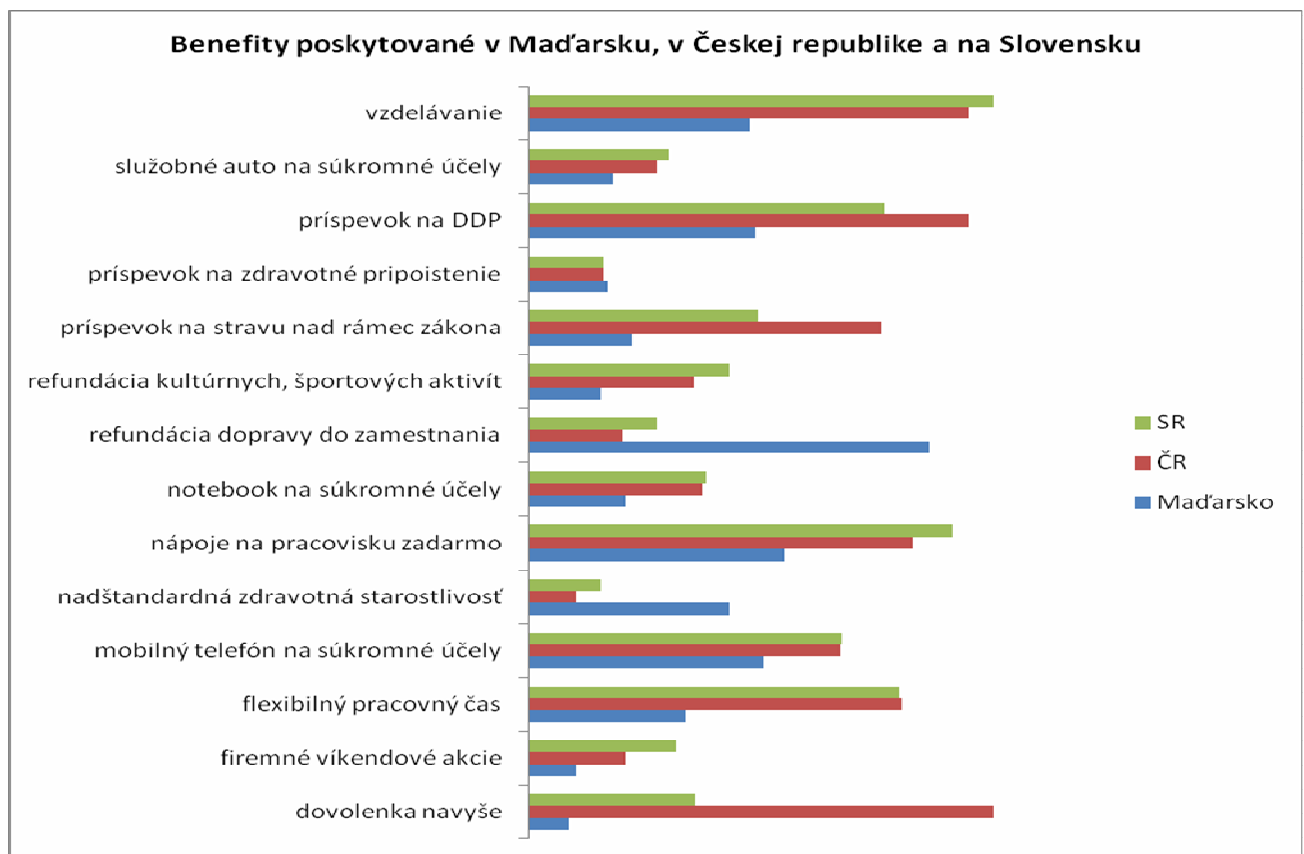
ich oddanosť podniku a zároveň sa prejavuje v charaktere organizačnej kultúry. Oblasť sociálnej starostlivosti podniku je čiastočne regulovaná štátom, do veľkej miery je však odrazom sociálnej zodpovednosti každého zamestnávateľa. Koubek (2010, s. 343) v tejto súvislosti rozlišuje povinnú (zákonnú), zmluvnú a dobrovoľnú starostlivosť o zamestnancov. Povinná starostlivosť je v našich podmienkach upravená predovšetkým Zákonníkom práce (Zákon č. 311/2001 Z.z.), ale aj ďalšími súvisiacimi zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami vyššieho stupňa. Zmluvná starostlivosť je založená na podmienkach dohodnutých v kolektívnej zmluve na podnikovej úrovni. Dobrovoľná starostlivosť o zamestnancov vyplýva z personálnej politiky podniku a je nástrojom podniku v konkurenčnom boji na trhu práce.

Armstrong (2009, s. 385) uvádza zoznam 10 najčastejších zamestnaneckých výhod, ktorý v roku 2006 vyplynul z prieskumu Survey of Reward Management, britského inštitútu Chartered Institute of Personnel and Development:

1. Nemocenské dávky v prípade chorôb z povolania (83 %),
2. Platená dovolenka nad rámec zákonom stanovenej povinnosti (81 %),

3. Podnikové parkovisko (74 %),
4. Poskytovanie nápojov na pracovisku (68 %),
5. Vianočné posedenie pre zamestnancov (64 %),
6. Životné poistenie (63 %),
7. Služobný automobil (60 %),
8. Súkromná zdravotná starostlivosť (60 %),
9. Predĺžená materská dovolenka (54 %),
10. Pomoc pri sťahovaní (51 %).

Podnikatelia pôsobiaci na Slovensku preferujú poskytovanie charakterovo odlišných zamestnaneckých výhod a benefitov. Dominantná pozícia patrí benefitom, ktoré prinášajú isté pozitívne efekty nielen pre zamestnancov, ktorým sú prioritne určené, ale súčasne aj pre zamestnávateľa (napr. vzdelávanie, iniciatívy zamerané na regeneráciu pracovnej sily). Prieskum Merces.sk spoločnosti Profesia, ktorého sa od roku 2007 do súčasnosti zapojilo viac ako 135 000 používateľov na Slovensku, v Českej republike a v Maďarsku, viedol k zisteniu, že najčastejšie poskytovaným benefitom je vzdelávanie zamestnancov, ktorý uviedlo viac ako 28 % respondentov, na druhom mieste sa umiestnilo poskytovanie nápojov na pracovisku (26 %) a 23 % respondentov uviedlo flexibilný pracovný čas (Graf 1).



Graf 1 Benefity poskytované v Maďarsku, v Českej republike a na Slovensku

Zdroj: <http://www.profesia.sk>

Z grafu zároveň vyplýva, že najmenej poskytovaným benefitom je príspevok na zdravotné poistenie (necelých 5 %), približne tretina respondentov neuviedla žiaden benefit.

Podniky, ktoré si uvedomujú význam ľudského faktora v procese budovania konkurencieschopnosti a prosperity, každoročne vyčleňujú na oblasť starostlivosti o zamestnancov značný objem finančných prostriedkov. Zároveň sa snažia ponuku zamestnaneckých výhod a benefitov neustále inovovať a modifikovať, napríklad aj prostredníctvom zavedenia kafetéria systémov namiesto plošného poskytovania rovnakých výhod všetkým zamestnancom. Kafetéria systém poskytovania zamestnaneckých výhod, po prvýkrát zavedený už v 80-tych rokoch 20. storočia, umožňuje zamestnancom zvoliť si z ponúkaných benefitov tie, ktoré najviac vyhovujú ich individuálnym potrebám a preferenciám, v rámci stanoveného finančného limitu (French, 2007, s. 455). Poskytovanie zamestnaneckých výhod a benefitov – v prípade, že sú starostlivo vybrané a vhodným spôsobom uplatnené – predstavuje efektívny nástroj podnikov v konkurenčnom boji na trhu práce. Umožňuje podnikom odlíšiť sa od konkurencie, budovať dobrú zamestnávateľskú povest' podniku a následne prilákať kvalifikovanú pracovnú silu. Mnohé podniky využívajú zamestnanecké výhody v procese manažmentu talentov – nadštandardná starostlivosť má posilniť lojalitu kľúčovej pracovnej sily a zabrániť jej v zmene zamestnania. Navyše, mnohé podniky spozorovali pozitívny vplyv nadštandardnej zdravotnej starostlivosti, športových podujatí a ďalších iniciatív v oblasti regenerácie pracovnej sily na zdravotný stav (fyzický aj psychický), ako aj výkonnosť zamestnancov. Podľa Kleibla, Dvořákovej a Šubrtu (2001, s. 153-154) podnik poskytovaním starostlivosti o zamestnancov sleduje predovšetkým nasledujúce ciele:

- dosiahnuť postavenie atraktívneho podniku, v ktorom chcú ľudia pracovať,
- stabilizovať kľúčových zamestnancov,
- predchádzať únave a stresu v práci, redukovať ich vplyv na výkon,
- zvýšiť motiváciu zamestnancov k práci,
- zvýšiť spokojnosť zamestnancov s prácou,
- zvýšiť kvalitu pracovného života,
- posilniť oddanosť a vedomie záväzku zamestnancov voči podniku,
- poskytnúť daňovo zvýhodnený spôsob odmeny pre niektorých zamestnancov.

Zamestnanecké výhody a služby poskytované zamestnancom a ich rodinným príslušníkom sa tak stávajú zdrojom mnohých výhod na strane zamestnancov aj samotného podniku. Problém nastáva,

keď sa podnik ocitne v zložitej situácii, kedy je nútený prijímať často radikálne opatrenia, zabezpečujúce zachovanie jeho existencie. V takomto prípade sú práve zamestnanci a personálne náklady najčastejším objektom reštrikcií.

## 1. Zmeny v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov ako dôsledok globálnej hospodárskej krízy

Hoci globálna kríza, spočiatku iba finančná, neskôr aj ekonomická a sociálna, vypukla ešte v roku 2008, jej dôsledky sa prejavujú doposiaľ. Jej pôvod možno identifikovať ešte v roku 2007 v súvislosti s krízou amerických hypotekárnych inštitúcií. Koncom roku 2007 skolaboval aj trh nehnuteľností v USA, zhoršila sa situácia v oblasti likvidity a následne tak vo finančnom sektore, ako aj v oblasti priemyselnej produkcie (Veselý, 2010). Navyše, vznikajúce problémy odhalili aj ďalšie nedokonalosti globálneho finančného systému, v dôsledku čoho rapídne klesla dôvera v tento systém. Problémy v oblasti finančného sektoru viedli k vzniku globálneho špirálovitého efektu značných rozmerov. V prípade Slovenskej republiky kríza nastúpila v prvom roku hospodárskeho poklesu. To znamená, že rok 2008 by bol príznačný poklesom dynamiky ekonomiky aj bez jej príspevku. Napriek tomu, otvorenosť ekonomiky spolu s výrazne pozitívnymi výsledkami v predchádzajúcich rokoch spôsobili výrazne negatívnejšie dôsledky, než by boli za normálnych okolností (Karász, 2009). Podľa Klementa a Klementovej (2009, s. 168-169) najvýraznejšie zasiahnutými sektormi na Slovensku boli (a stále sú) textilný, odevný, strojársky, hutnícky, stavebný (vrátane subdodávateľov) a cestovný ruch, tzn. najviac exportne orientované sektory. Okrem nich, samozrejme, automobilový priemysel ako kľúčové odvetvie ekonomiky a najvýznamnejší objekt záujmu investorov. Kríza výrazne negatívne postihla produkciu aj predaj, oblasť ľudských zdrojov, investičné aktivity aj finančné otázky podnikov bez ohľadu na veľkosť, sídlo, právnu formu či predmet podnikania, hoci v rozdielnej miere intenzity. Charakter týchto zmien aj ich rozsah sú však natoľko závažné, že ovplyvnili fungovanie celej spoločnosti aj každého jednotlivca.

Bezprostredne po uvedomení si nepriaznivej situácie podniky začali prijímať nevyhnutné opatrenia, ktorých objektom vo väčšine prípadov boli zamestnanci, ľudské zdroje podniku. Namiesto racionalizácie, reštrukturalizácie a reorganizácie jednotlivých činností a procesov najčastejším riešením boli reštrikcie rôzneho druhu aj miery. Táto skutočnosť ovplyvnila zamestnancov negatívne hneď z niekoľkých dôvodov. Mnohí z nich sa stali

objektom prepúšťania (neraz hromadného) a spolu so stratou príjmu či jeho časti sa výrazne znížila aj kvalita života ich rodín. Tí z nich, ktorí mali to šťastie a ich zamestnanecký status ostal nezmenený, však v mnohých prípadoch stratili pocit istoty zamestnania a dôveru vo svojho zamestnávateľa, ktorá sa len ťažko vráti do pôvodného stavu. Realizované zmeny, ich frekvencia a intenzita, ako aj pocit neistoty a rizika u mnohých ľudí spôsobili strach, nezáujem o prácu, zníženú koncentráciu a rôzne psychické problémy. Úsporným opatreniam sa nevyhli ani podniky, ktoré stav zamestnancov neznižovali. Mnohé z nich zastavili, alebo aspoň obmedzili vzdelávacie aktivity, pracovné cesty obmedzili na nevyhnutné minimum, skrátili či upravili pracovnú dobu. K najčastejšie prijatým opatreniam nepochybne patria aj úpravy v mzdovej oblasti, a to tak v oblasti absolútnej výšky mzdy, ako aj v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov.

## 2. Prieskum zmien v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov ako dôsledok globálnej krízy

Skutočnosť, že zamestnanci, a spolu s nimi aj personálne náklady, sú najčastejším objektom úsporných opatrení v krízovom období, bola motívom k realizácii prieskumu zmien v oblasti poskytovaných zamestnaneckých výhod a benefitov v období globálnej krízy. Prieskum sme uskutočnili v prvom štvrtroku 2011 na vzorke najúspešnejších slovenských nefinančných podnikoch z hľadiska dosiahnutej výšky

obratu (TOP 200 týždenníka Trend) a podnikov, ktorých dosiahnutá výška tržieb predstavuje minimálne 15 miliónov €. Z celkového počtu 798 oslovených podnikov sa nám vrátilo 76 úplne a správne vyplnených dotazníkov, ktoré boli použité pre účely hlbšej analýzy a komparácie. Z hľadiska právnej formy prevládali akciové spoločnosti (35 podnikov) a spoločnosti s ručením obmedzeným (34 podnikov), ostatné právne formy boli zastúpené v minimálnej miere (3 štátne podniky, 3 družstvá a jedna komanditná spoločnosť). V skúmanej vzorke podnikov boli zastúpené subjekty so sídlom vo všetkých krajoch Slovenskej republiky, pričom prevládali tie s lokalizáciou v Bratislavskom kraji (31 podnikov). Pokiaľ ide o klasifikáciu z hľadiska predmetu činnosti, išlo o pomerne heterogénnu vzorku, v ktorej prevládali podniky pôsobiace v oblasti priemyselnej výroby (36,84 %), veľkoobchodu, maloobchodu, opravy motorových vozidiel a motocyklov (30,26 %), a tiež v odvetví stavebníctva (10,53 %). Ostatné odvetvia a oblasti činnosti (napr. poľnohospodárstvo, ťažba a dobývanie, dodávka elektriny, vody a plynu, doprava a skladovanie, informácie, odborné, vedecké a technické činnosti, umenie) spolu tvorili 22,37 %-né zastúpenie v nami skúmanej vzorke. Frekvenčná analýza výberového súboru ukázala, že z hľadiska kapitálovej štruktúry mierne prevládali slovenské podniky (52,63 %) nad podnikmi so zahraničnou kapitálovou účasťou. Štruktúru skúmanej vzorky z hľadiska počtu zamestnancov zobrazuje Graf 1.



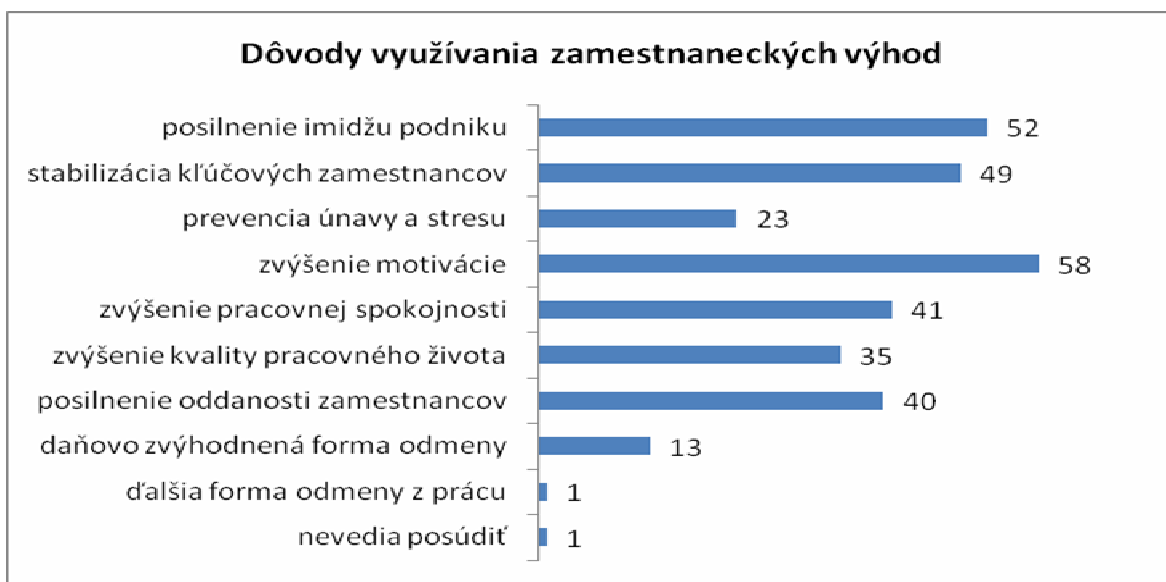
Graf 1 Štruktúra výskumnej vzorky z hľadiska počtu zamestnancov

Prameň: vlastný prieskum

Z údajov v grafe vyplýva, že v celkovom počte 76 podnikov bolo zastúpených 6 malých, 23 stredne veľkých a 47 veľkých podnikov.

Respondentom bol ponúknutý dotazník, tvorený 27-mimi uzavretými, prípadne polouzavretými otázkami, doplnenými o otázky zisťujúce identifikačné údaje o podnikoch. Z prieskumu vyplynuli zaujímavé zistenia. Ukázalo sa, že opatrenia v personálnej oblasti ako dôsledok globálnej krízy boli prirodzenou súčasťou mnohých z oslovených podnikov. V 43 podnikoch (56,58 %) bola uskutočnená redukcia počtu zamestnancov a v 17 podnikoch (22,37 %) boli prijaté alebo sú plánované zmeny v oblasti odmeňovania. Pokiaľ ide o oblasť zamestnaneckých výhod a benefitov, skúmané podniky potvrdili, že túto oblasť využívajú ako jednu z významných súčastí odmeňovania (71 podnikov, 93,4 %). Iba dvaja respondenti uviedli, že benefity nikdy neposkytovali

ani v súčasnosti neposkytujú, pričom dôvodom tejto skutočnosti bola podľa nich nedôvera v ich vplyv na motiváciu zamestnancov a nedostatok finančných prostriedkov na ich zabezpečenie. Medzi oslovenými sa objavili aj tri podniky, ktoré systém benefitov v minulosti využívali, neskôr však túto oblasť zrušili. Pritom, v dvoch prípadoch bol tento krok priamym dôsledkom globálnej hospodárskej krízy. Ani jeden z týchto podnikov v súčasnosti nemá jasnú predstavu o tom, či zrušený systém benefitov v budúcnosti obnoví, alebo bude jeho zrušenie trvalé. S ohľadom na uvedené výsledky sa ako paradoxné javí zistenie, že dva z oslovených podnikov začali systém zamestnaneckých výhod ako celok po prvýkrát využívať práve v dôsledku nástupu globálnej krízy. Dôvody, ktoré skúmané podniky viedli k zavedeniu systému zamestnaneckých výhod a benefitov, zobrazuje Graf 2.

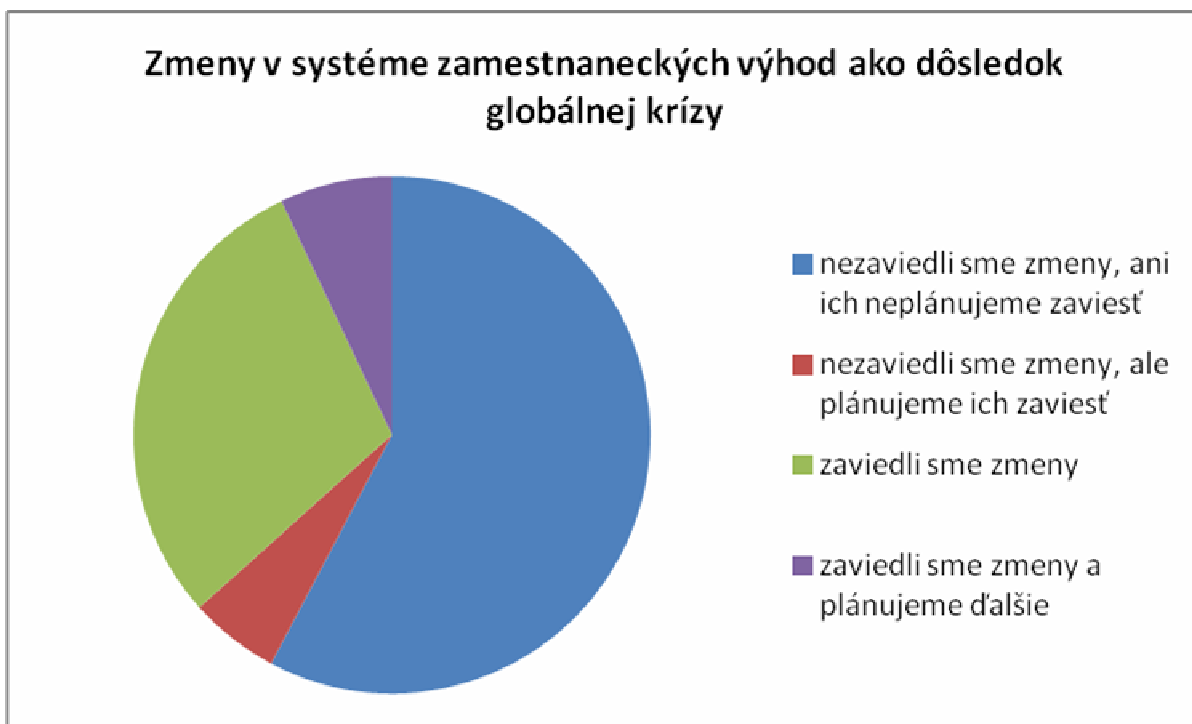


Graf 2 Dôvody využívania zamestnaneckých výhod a benefitov zo strany podnikov

Prameň: vlastný prieskum

S výnimkou jedného podniku všetci respondenti boli schopní určiť dôvod zavedenia a využívania systému zamestnaneckých výhod a benefitov. Je zrejmé, že dominantným dôvodom ich využívania je snaha o zvýšenie pracovnej motivácie zamestnancov, spolu so snahou o posilnenie pozitívneho imidžu podniku ako zamestnávateľa a o stabilizáciu kľúčových zamestnancov podniku. Podľa prieskumu spoločnosti Sodexo (<http://www.sodexo.sk>), uskutočneného v roku 2009 na vzorke 400 respondentov, najčastejšie poskytovaným benefitom v období krízy boli rôzne

formy príspevkov na stravovanie (závodné stravovanie, stravovacie poukážky a pod.), ktoré plošne poskytuje až 98,5 % zamestnávateľov. Medzi ďalšie najviac rozšírené benefity patria: služobný telefón (84,3 %), zaistenie pitného režimu na pracovisku (79,5 %) a príspevok pri príležitosti životného jubilea (71,8 %). Za účelom identifikácie prijatých zmien v rozsahu a spôsobe poskytovania zamestnaneckých výhod sme sa respondentov zároveň opýtali na iniciatívy v oblasti úprav systému benefitov. Výsledky zobrazuje Graf č. 3.



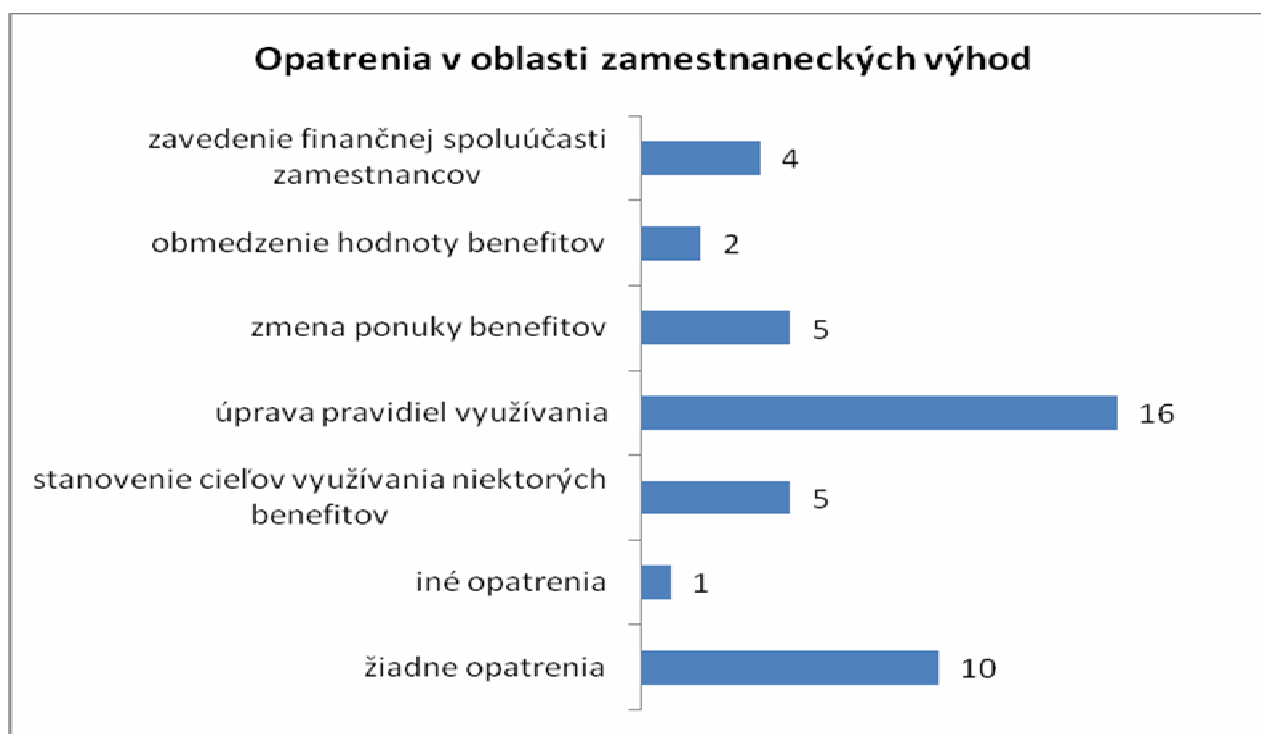
Graf 3 Zmeny v poskytovaných zamestnaneckých výhodách prijaté v dôsledku globálnej krízy

Prameň: vlastný prieskum

Prekvapivo pozitívnym bolo zistenie, že 41 z oslovených podnikov nezaviedlo žiadne zmeny v poskytovaných benefitoch v dôsledku zhoršenej ekonomickej situácie, ani ich zavedenie neplánujú. Ďalších 30 podnikov však podobné zmeny zaviedlo, resp. ich zavedenie plánuje v blízkej budúcnosti,

pričom zmeny sa budú týkať tak daňovo zvýhodnených, ako aj daňovo nezvýhodnených zamestnaneckých výhod.

Konkrétna podoba prijatých opatrení bola taktiež predmetom nášho prieskumu. Výsledky zobrazuje Graf č. 4.



Graf 4 Prijaté opatrenia v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov

Prameň: vlastný prieskum



Z grafu vyplýva, že najčastejšie prijatým opatrením je úprava pravidiel poskytovania, resp. využívania niektorých zamestnaneckých výhod. Pomerne časté boli aj zmeny v ponuke zamestnaneckých výhod, kde niektoré zrušené výhody boli nahradené inými. Päť z oslovených podnikov taktiež musela prehodnotiť, resp. stanoviť ciele poskytovania zamestnaneckých výhod a zamyslieť sa nad ich účelnosťou a efektívnosťou. Niektoré podniky uprednostnili zavedenie finančnej spoluúčasti zamestnancov v snahe posilniť zmyslupnosť vynakladania finančných prostriedkov a zvýšiť vnímanú hodnotu benefitov zo strany zamestnancov.

Ďalšie výskumné zistenia sa týkali doby trvania prijatých zmien a reakcií zo strany zamestnancov. Kým 28 % respondentov pokladá uskutočnené opatrenia za trvalé a nezvratné, 34 % opýtaných ich, naopak, pokladá len za dočasné. Ďalších 24 % respondentov sa domnieva, že časť prijatých opatrení je len dočasná a časť už ostane v nastolenej podobe. Približne 14 % opýtaných sa v tomto okamihu nedokázalo vyjadriť k dobe platnosti zavedených zmien. Prieskum tiež preukázal, že len jeden respondent sa stretol s otvoreným odporom a protestom zo strany zamestnancov voči prijatým opatreniam. Naopak, v 19 podnikoch boli prijaté zmeny zamestnancami plne akceptované a v 10 podnikoch akceptácia aspoň prevládala nad odmietavými reakciami. Podrobnejšia analýza procesu prijímania zmien ukázala, že mnohé podniky konali rýchlo v snahe operatívny riešiť vzniknuté problémy (22 podnikov), iné prijali zmeny až po dôkladnej analýze portfólia poskytovaných benefitov (12 podnikov), 10 podnikov pred konečným rozhodnutím vykonalo analýzu možných dopadov zavedených zmien na zamestnancov, rovnako 10 podnikov prijalo zmeny bez akýchkoľvek analýz a prieskumov, 3 podniky začali konať až po uskutočnení prieskumu zamestnaneckých preferencií, jeden respondent zvolil optimálne riešenie z množiny možných riešení po konzultácii s odborovou organizáciou a jeden respondent vychádzal zo svojich predchádzajúcich skúseností a identifikovaných záujmov zamestnancov.

Všetky zúčastnené podniky sa zároveň zhodli v presvedčení, že kľúčovú úlohu v procese zavádzania zmien v oblasti zamestnaneckých výhod a benefitov je efektívna a otvorená komunikácia so zamestnancami o všetkých skutočnostiach, ktoré sa týkajú situácie podniku v krízovom období, ako aj skutočnostiach s priamym dopadom na zamestnancov.

### 3. Záver

Z uskutočneného prieskumu vyplynulo niekoľko zaujímavých zistení. Ukázalo sa, že globálna hospodárska kríza viedla v mnohých podnikoch k prijatiu reštriktívnych opatrení zásadného významu, s priamym negatívnym vplyvom na zamestnancov. Prieskum tiež preukázal, že prijaté opatrenia sú v mnohých podnikoch pokladané za trvalé a neplánujú prinavrátiť systém zamestnaneckých výhod do pôvodného stavu ani po prekonaní negatívnych dôsledkov krízovej situácie. Uvedené zistenia hodnotíme negatívne. Podniky totiž zabúdajú na dôležitú skutočnosť – že v komplikovaných situáciách plných neistoty a častých zmien je nevyhnutné zachovať pre zamestnancov aspoň nejaké istoty, ktoré im umožnia cítiť sa do istej miery stabilne a bezpečne, bez obáv o vlastnú budúcnosť. Hlavným zdrojom stability a istoty pre podnik v krízovom a turbulentnom období sú talentovaní, lojálni zamestnanci spolu so silnou a zdravou organizačnou kultúrou, ktorá určuje smer ďalšieho rozvoja a fungovania podniku. Ma týchto základoch môže podnik stavať, všetky ostatné oblasti jeho činnosti však musia byť dostatočne flexibilné a proaktívne, schopné pružne reagovať na meniacu sa situáciu v externom prostredí. Skúsenosti z globálnej krízy v roku 2008 však ukázali, že mnohé podniky na to ešte nie sú pripravené. Zvyknuté správať sa a rozhodovať podľa striktných stanovených plánov, modelov a schém odrazu narazili na množstvo neočakávaných, nepredpokladaných udalostí a zmien, ktoré na nich zanechali fatálne následky. Namiesto snahy o reorganizáciu, reštrukturalizáciu, reengineering mnohé neuvážene pristúpili k prijímaniu reštriktívnych opatrení, ktoré síce mohli byť zdrojom krátkodobého pozitívneho efektu, z dlhodobého hľadiska však ohrozili ich prežitie a prípadnú prosperitu. Stratená dôvera sa späť získava len veľmi ťažko. Zamestnanec, ktorý raz stratil dôveru v svojho zamestnávateľa, pocítil ohrozenie svojej pozície a stratil časť istôt, ktoré dovtedy pokladal za samozrejmu súčasť svojho statusu v podniku, bude pracovnú ponuku zo strany konkurenčného zamestnávateľa dôkladne zvažovať. Rovnako dobre zväží aj mieru svojho individuálneho príspevku k úspešnosti podniku a mieru využitia svojho hodnotného ľudského kapitálu v prospech zamestnávateľa, ktorý pri prvých problémoch hľadal možné úspory na strane zamestnancov a finančnej odmene poskytovanej za ich odvedenú prácu.

## Literatúra

Armstrong, M. (2009): *Odměňování pracovníků*. Praha : Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

b.a.: *Sodexo: Prieskum benefitov na Slovensku - Tlačová správa z 20.5.2009* [online]. 2009 [cit. 2012-03-02]. Dostupné na internete:

<<http://www.sodexo.sk/sksk/media/spravy/aktualne/prieskum-benefitov.asp>>

French, W.L. (2007): *Human Resources Management*. Boston : Houghton Mifflin Company. 603 s. ISBN 978-0-618-50721-4.

Karász, P. (2009): *Vplyv globálnej krízy na vývoj hospodárstva Slovenska so zreteľom na trh práce* [online]. 2009 [cit. 2012-02-15]. Dostupné na internete:

<[http://www.euractiv.sk/fileadmin/images/Microsoft\\_Word\\_-\\_PK\\_studia2.pdf](http://www.euractiv.sk/fileadmin/images/Microsoft_Word_-_PK_studia2.pdf)>

Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001): *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H. Beck. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Klementová, V., Klement, L. (2009): *Enterpreneurial support by selected measures in Slovak economy as a consequence of global economic crisis*. In Perspectives, Békescsaba : Tessedik Sámuel Főiskola Gazdasági Főiskola Kar. ISSN 1454-9921, s. 167-175.

Veselý, M. (2010): *Hospodárske krízy v histórii (svet)* [online]. [cit. 2012-03-05]. Dostupné na internete: <<http://www.praca-ako.sk/hospodarska-kriza/povolnova-kriza-1920-1921>>

## Kontakt

Mgr. Gabriela Bočincová, PhD.

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Ekonomická fakulta

Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

Tel.: 048/446 2720

E-mail: [gabriela.bocincova@umb.sk](mailto:gabriela.bocincova@umb.sk)

## SUMMARY

### **Changes in employee benefits systems as a consequence of the global crisis**

Our survey has led to several interesting findings. We have found out that the global economic crisis caused has led to restrictive measures of a huge extent with a direct negative impact on employees. The survey has also proved that adopted measures are considered to be sustained in many cases and enterprises do not plan to renew original system of benefits even after the crisis ends. We consider these findings to be rather negative. The enterprises forgot an important fact – that it is necessary to arrange at least some securities for the employees in tough times full of uncertainty and risk in order they could feel stable and safe without a fear of their future. The main source of stability and certainty for the company in turbulent and critical period of time are talented, loyal employees together with strong and healthy culture which set the course of its future development and operations. They constitute a basis for the company, but all other areas of its activity should be flexible and proactive enough, able to react flexibly on changing situation in external environment. The experience with the global crisis in the year 2008 showed that many enterprises are not ready to do so. Used to behave and decide according to strictly defined plans, models and schemes suddenly had to face many unexpected and unpredicted events and changes with fatal consequences on them. Instead of reorganizational, reengineering, restructuring efforts many of them incontinently started to adopt restrictive measures which could have brought a short-term positive effect, but from the long-term point of view have endangered their survival or potential prosperity. Lost trust is very difficult to be renewed. An employee, who lost the trust in his employer, experienced endangering of his position within the company and lost a part of securities constituting a natural part of his status, will consider a job offer by competitive employer very carefully. At the same time he will think about the level of his individual contribution to company success and level of his valuable human capital's utilization for the benefit of the employer who was trying to save some money in tough times on the side of employees and their financial reward for the work performed.

## ŠTÝL VEDENIA PRACOVNEJ SKUPINY A PRACOVNÁ SPOKOJNOSŤ

*Leadership style and job satisfaction*

Marta FLEŠKOVÁ

**Abstrakt**

Cieľom príspevku je zistiť súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou a štýlom vedenia orientovaným na dobré medziľudské vzťahy a štýlom vedenia orientovaným na pracovné úlohy. Výskumnou metódou je dotazník vlastnej konštrukcie, zložený z troch častí. Prvé dve časti obsahujú položky, ktorými sa zisťuje pracovná spokojnosť, tretia časť obsahuje položky, ktorými sa hodnotí štýl vedenia pracovnej skupiny. Výskumnú vzorku tvorilo 106 zamestnancov telekomunikačnej spoločnosti. Výsledky: zistili sme štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a štýlom vedenia. Štýl zameraný na medziľudské vzťahy znamená vyššiu mieru pracovnej spokojnosti ako štýl zameraný na pracovné úlohy. Ďalším zistením bolo, že v sledovanej organizácii manažéri z pohľadu a hodnotenia zamestnancov uplatňujú štatisticky významne častejšie štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy.

**Kľúčové slová**

Pracovná spokojnosť. Vedenie zamerané na pracovné úlohy. Vedenie zamerané na dobré medziľudské vzťahy.

**Abstract**

The aim of this paper is to examine the relationship between job satisfaction and task-oriented and relationship-oriented leadership. The Questionnaire was used to recognize the level of job satisfaction and the style of leadership. The sample consisted of 106 employees of telecommunicate company. Results: we found a significant relationship between job satisfaction and leadership style. The relationship-oriented leadership results the higher level of job satisfaction as the task-oriented leadership. The next result was that in examining company the managers use mostly relationship-oriented leadership from the point of view of employee.

**Keywords**

Job satisfaction. Task-oriented leadership. Relationship-oriented leadership.

**JEL Classification:** M 54

**Úvod**

Vedenie ľudí je jednou z manažérskych funkcií, uvádza Majtán a kol. (2008, s. 315), pričom rozlišuje medzi pojmi vedenie a riadenie. Riadenie znamená viac ako vedenie. Pod riadenie zahrňuje citovaný autor starostlivé plánovanie, vytváranie organizačnej štruktúry, ktorá pomáha ľuďom dosiahnuť ciele, obsadzovanie pozícií najschopnejšími ľuďmi, vyhodnocovanie a korigovanie ľudských aktivít. Tieto manažérske funkcie by sa nenaplnili, ak by manažér nedisponoval schopnosťou viesť ľudí a nevedel by, ktoré ľudské faktory ovplyvňujú dosahovanie požadovaných pracovných výsledkov. Manažérsku funkciu vedenia potom Majtán a kol. (2008, s. 315) definujú ako „proces ovplyvňovania ľudí takým

spôsobom, že ich činnosť prispieva k dosahovaniu skupinových a podnikových cieľov, t. j. pomáha ľuďom spoznať, že môžu uspokojovať vlastné potreby, využívať svoj potenciál a súčasne prispievať k spoločným podnikovým cieľom“. V tomto ponímaní je vedenie súčasťou riadenia. Za súčasť riadenia vedenie považuje aj Kotek (2007, s. 1), podľa ktorého je vedenie viac ako uplatňovanie moci a authority, ale je to aj umenie presviedčať a stimulovať podriadených ku kvalitnej práci a dosahovaniu stanovených cieľov, ale aj schopnosť vnímať, sociálne cítiť a vedieť komunikovať. Řezáč (2009, s. 365) chápe vedenie ľudí ako hlavnú manažérsku aktivitu a proces, v ktorom manažér využíva svoju mocenskú autoritu a osobný vplyv, aby dokázal usmerňovať a koordinovať výkon pracovných činností jednotlivých členov pracovného

kolektívu tak, aby vynakladané pracovné úsilie smerovalo k naplneniu osobných i celopodnikových cieľov. V modernej literatúre manažmentu sa používajú dva pojmy: managementship (funkčné vedenie spolupracovníkov) a leadership (chápe sa rôzne, ako vodcovstvo, tvorivé vedenie, lídrovské vedenie, charizmatické vedenie).

## 1. Štýly vedenia ľudí

Jednou zo zložiek riadenia pracovnej skupiny ako sociálneho systému je práca s ľuďmi, ich vedenie. Spôsob, akým manažér pristupuje k svojim podriadeným sa označuje ako štýl vedenia. Manažér musí podľa Kollárika (2002, s. 54) orientovať svoje pôsobenie dvoma smermi: 1. na plnenie úlohy skupiny, 2. na udržanie skupiny a to, v akej podobe, forme a vzájomnej vyváženosti prejavuje tieto orientácie závisí od štýlu jeho práce a správania sa v prostredí sociálnej skupiny. Pod správaním sa rozumejú jeho jednotlivé prejavy v riadiacej a koordinačnej činnosti v skupine, pod štýlom vedenia jeho správanie v rozličných riadiacich situáciách. Ako podotýka citovaný autor, správanie manažéra sa mení od situácie k situácii, štýl jeho práce však zostáva pomerne konštantný.

V odbornej literatúre existuje viacero prístupov a teórií vedenia ľudí. V rámci nich boli identifikované a overované rôzne vodcovské štýly: autoritatívny, demokratický, laissez-faire a liberálny (označujú sa ako klasické štýly), konsenzuálny (participatívny) a kooperatívny štýl (Řezáč, 2009), exploatačno-autoritatívny, benevolentno-autoritatívny, konzultatívny a participatívno-skupinový (Lickert), štýly vedenia na základe manažérskej mriežky (Blake, Moutonová), štýl orientovaný na pracovnú úlohu a štýl orientovaný na medziľudské vzťahy (Fiedler), transakčný a transformačný štýl.

V našom výskume sme vychádzali Fiedlerovho prístupu, ktorý na základe toho, ako vedúci pristupuje k podriadeným rozlišuje dva výrazné typy. Vedúci, ktorého snahou je vytvárať dobré medziľudské vzťahy a svoju spokojnosť odvodzuje od toho, do akej miery je v tom úspešný. U podriadených rozlišuje pracovné výkony a osobnostné vlastnosti. Pri takomto vedení zamestnanci lepšie spolu vychádzajú, sú v skupine spokojnejší, prejavujú menšiu anxiétu, celkovo je atmosféra v pracovnej skupine pozitívna. Druhý typ je viac orientovaný na pracovné úlohy ako na medziľudské vzťahy. Je zameraný na cieľ, využíva prostriedky svojej formálnej autority (odmeny, tresty), snaží sa dosiahnuť úspech aj za cenu utvorenia zlých vzťahov so spolupracovníkmi, je kritický voči tým, ktorí ohrozujú úspešné ukončenie úlohy. Fiedler však nepovažuje tieto štýly vedenia za statické, nemenné,

pripúšťa ich kombináciu a zmenu v súvislosti so situáciou v pracovnej skupine (Kollárik, 2002).

## 2. Pracovná spokojnosť

Fenomén pracovnej spokojnosti je predmetom štúdiá a výskumov už od tridsiatych rokov dvadsiateho storočia a prešiel výrazným vývojom. Vo všeobecnosti pojem spokojnosť vyjadruje „určitú mieru osobného vyrovnania sa, osobného šťastia a často i mieru osobného prežívania vlastného zaradenia sa v užšom sociálnom rámci“ (Kollárik, 2010, s. 123). Pracovná spokojnosť je potom stupeň šťastia, ktoré ľudia prežívajú v súvislosti s rôznymi aspektmi svojej práce. Pracovná spokojnosť súvisí s individuálnym prežívaním a hodnotením vlastnej práce a táto percepčia je ovplyvnená jedinečnými okolnosťami, ako sú potreby, hodnoty a očakávania, preto ľudia hodnotia svoju prácu na základe faktorov, ktoré považujú pre nich za dôležité (Olasupo, 2011). Kollárik (2010, s. 124) upozorňuje, že je treba rozlišovať spokojnosť s prácou a spokojnosť v práci. Spokojnosť s prácou je podľa neho spokojnosť s vykonávanou činnosťou, ktorá sa odvíja od jej charakteristík, ako je monotónnosť, charakter práce, nadväznosť, zmennosť a pod. Spokojnosť v práci je pojem širší, zahŕňa všetky komponenty, ktoré pôsobia v danej činnosti. Spokojnosť v práci je súčasťou celkovej spokojnosti človeka, ale sám osebe tento fenomén zahŕňa rôzne zložky čiastkovej spokojnosti – spokojnosť s čiastkovými faktormi práce (pracovným prostredím, vedúcim skupiny, spolupracovníkmi, mzdou a pod.) a obsahuje aj spokojnosť s prácou. Ako uvádza citovaný autor, treba diferencovať pojmy celková spokojnosť a spokojnosť s čiastkovými faktormi práce. Celková spokojnosť odzrkadľuje „globálnu hodnotu a mieru vzťahu k práci, ktorá zahŕňa rôzne zložky čiastkovej spokojnosti“ (Kollárik, s. 125). Medzi oboma druhmi spokojnosti existuje lineárna závislosť – celková spokojnosť ovplyvňuje spokojnosť s čiastkovými faktormi práce a tak isto čiastkové faktory práce a pracoviska ovplyvňujú celkovú spokojnosť.

Výskumy pracovnej spokojnosti hľadali najmä vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a pracovným výkonom, pričom výsledky neboli jednoznačne prijímané najmä pre nejednotné chápanie pojmu pracovná spokojnosť a spokojnosť v práci. Podnetná je Vroomova koncepcia pracovnej spokojnosti, ktorý ju dáva do súvislosti s aspiráciami jednotlivca, jeho sociálnym statusom, vplyvom, sociálnymi kontaktmi, obsahom práce a štýlom riadenia. Ďalší autori vidia podstatu pracovnej spokojnosti v postojoch k rôznym aspektom pracovnej situácie, z ktorých mnohé majú sociálnopsychologickú povahu (Nakonečný, 2005, Kollárik, 2010, Malloy a Penprase, 2010). Existujú aj

výskumy, ktoré sa snažia postihnúť vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a organizačnou kultúrou (Lovaš, 2007, Flešková, Podolcová, 2010), spoločensky zodpovedným podnikaním a pracovnou spokojnosťou (Tziner, Bar, Oren, Kadosh, 2011, Flešková, 2011), ale aj pracovnou spokojnosťou a štýlom vedenia pracovnej skupiny (Havig, Skogstad, Veenstra a Romoren, 2011, Olasupo, 2011).

### 3. Metodika výskumu

**Cieľom** výskumnej sondy bolo zistiť, či existuje vzájomná súvislosť medzi štýlom vedenia a pracovnou spokojnosťou. Snažili sme sa overiť túto súvislosť z dvoch hľadísk:

- zistiť, či štýl vedenia (štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy, resp. štýl zameraný na pracovnú úlohu) ovplyvňuje pracovnú spokojnosť. Ak áno, aký je tento vzťah.
- zistiť, ktorý štýl vedenia pracovnej skupiny v sledovanej organizácii manažéri uplatňujú.

#### Hypotézy

1. Predpokladáme pozitívnu závislosť medzi štýlom zameraným na dobré medziľudské vzťahy a pracovnou spokojnosťou.
2. Predpokladáme negatívnu závislosť medzi štýlom zameraným na pracovnú úlohu a pracovnou spokojnosťou.
3. Predpokladáme, že manažéri preferujú štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy.

**Výskumnou metódou** bol dotazník vlastnej konštrukcie, ktorý bol rozdelený do troch častí. Prvá časť dotazníka obsahovala 15 položiek, ktorými sme zisťovali celkovú pracovnú spokojnosť. Pri konštruovaní tejto časti sme vychádzali z Dotazníka životnej spokojnosti (Fahrenberg a kol., 2001), subtestu Práca a zamestnanie. Jednotlivé položky sa týkali spokojnosti s pracovnou náplňou, pozíciou v pracovnej skupine, atmosférou na pracovisku, pracovnou záťažou, úspechmi na pracovisku, s budúcnosťou na pracovisku, mzdovým ohodnotením, kariérnym rastom, vzdelávaním, možnosťou seberealizácie, s úrovňou starostlivosti o zamestnancov, atď. Respondenti vyjadrovali mieru spokojnosti na 4-stupňovej škále: veľmi spokojný, spokojný, nespokojný a veľmi nespokojný. Druhá časť dotazníka mala šesť položiek, ktoré sa týkali fyzikálnych faktorov pracovného prostredia – osvetlenie, hluk na pracovisku, čistota, teplota, vôňa/zápach a farebná úprava pracoviska.

Použili sme rovnakú 4-stupňovú škálu ako v prvej časti dotazníka. Tretia časť dotazníka obsahovala 20 položiek, prostredníctvom ktorých sme chceli identifikovať štýly vedenia uplatňované zo strany manažérov. Išlo o pohľad a hodnotenie štýlu zo strany zamestnancov. Teoretickým východiskom boli dva základné situačné, resp. Fiedlerove štýly vedenia: štýl vedenia zameraný na dobré medziľudské vzťahy a štýl vedenia zameraný na pracovnú úlohu. Pri kreovaní dotazníka sme sa inšpirovali aj prácami Čakrta (1996, 2010). Použitá bola 4-bodová škála: áno, skôr áno, skôr nie, nie.

Výsledky boli spracované štatisticky, s využitím nástrojov štatistického softvéru SPSS, použili sme Spearmanov koeficient korelácie a dvojitý Wilcoxonov test.

**Výskumný súbor** tvorilo 106 zamestnancov pracujúcich na rôznych pozíciách v telekomunikačnej spoločnosti. Vrcholový manažment tejto spoločnosti v súlade so zákonom č. 428/2002 Z. z. o ochrane osobných údajov v znení neskorších predpisov nesúhlasil s uvedením názvu spoločnosti, preto ju budeme uvádzať len ako spoločnosť. Výskum realizovala Mrvová (2011) v rámci spracovania diplomovej práce. Výskumnú vzorku tvorilo 67 mužov a 39 žien, priemerný vek respondentov bol 31 rokov, 35 respondentov malo stredoškolské vzdelanie, 71 respondentov malo ukončené vysokoškolské vzdelanie, 51 zamestnancov pracovalo v uvedenej spoločnosti menej ako tri roky, od troch do päť rokov pracovalo 23 respondentov a viac ako 5 rokov pracovalo u tohto zamestnávateľa 32 respondentov.

### 4. Výsledky

Cieľom nášho výskumu bolo zistiť, či existuje súvislosť medzi pracovnou spokojnosťou zamestnancov a štýlom vedenia uplatňovaného manažérom. Tiež sme chceli zistiť, aký štýl manažéri v sledovanej organizácii preferujú. Štýl vedenia sme zisťovali prostredníctvom zamestnancov, išlo teda o subjektívne vnímanie činnosti a správania manažéra zamestnancami.

V prvej hypotéze sme predpokladali pozitívnu závislosť medzi štýlom zameraným na dobré medziľudské vzťahy a pracovnou spokojnosťou. Spearmanov korelačný koeficient dosiahol hodnotu  $r = 0,674$ ,  $p = 0,000$ , čo znamená stredne silnú pozitívnu (priamu) závislosť. Predpoklad formulovaný v prvej hypotéze prijímame. Na základe toho môžeme povedať, že štýl zameraný na medziľudské vzťahy prináša vyššiu pracovnú spokojnosť, resp. manažér, ktorého zamestnanci

hodnotia ako takého, ktorý berie ohľad na ľudí sú v práci spokojnejší.

V druhej hypotéze sme vyslovili predpoklad, že existuje negatívna závislosť medzi štýlom zameraným na pracovnú úlohu a pracovnou spokojnosťou. Tento predpoklad prijímame. V tomto prípade Spearmanov korelačný koeficient dosiahol hodnotu  $r = -0,542$ ,  $p = 0,000$ , čo znamená, že medzi štýlom zameraným na pracovnú úlohu a pracovnou spokojnosťou je stredne silná negatívna (nepriama) závislosť, čo je možné interpretovať tak, že zamestnanci, ktorí hodnotia svojho manažéra ako takého, ktorý preferuje pracovné úlohy sú v práci menej spokojní.

Tretí predpoklad, že manažéri v sledovanej spoločnosti preferujú štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy sme vyslovili na základe toho, že pri vyhodnotení časti dotazníka, ktorou sme zisťovali pracovnú spokojnosť sme zaznamenali pomerne vysokú úroveň spokojnosti zamestnancov spoločnosti – 26% bolo veľmi spokojných, 59% spokojných a len 10% nespokojných a 5% veľmi nespokojných. V celkovej miere spokojnosti sme nezaznamenali štatisticky významné rozdiely ani pri porovnaní zamestnancov z hľadiska rodu, veku a vzdelania. Najvyššiu mieru spokojnosti vyjadrili respondenti so svojou pracovnou pozíciou, postavením v pracovnej skupine a atmosférou na pracovisku. Potvrdila to aj štatistická analýza prostredníctvom dvojvýberového Wilcoxonovho testu ( $Z = 6,381$ ,  $p = 0,000$ , štýl práca < štýl ľudia). Respondenti štatisticky významne častejšie hodnotili štýl svojich nadriadených ako štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy. Ďalšou analýzou výsledkov sme zistili, že 65% zamestnancov sledovanej spoločnosti hodnotilo svojich manažérov ako takých, ktorí sú zameraní na medziľudské vzťahy a len 35% zamestnancov sa priklonilo k štýlu vedenia zameraného na pracovnú úlohu. Na základe uvedeného môžeme konštatovať, že v sledovanej organizácii prevláda u vedúcich zamestnancov štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy, ktorý výrazne podporuje pracovnú spokojnosť zamestnancov.

## 5. Diskusia

Štýlom vedenia je v teórii manažmentu venovaná, ako sme už uviedli, pomerne veľká pozornosť. Podobne existuje množstvo výskumov, ktoré sa snažia overiť existujúce klasifikácie štýlov vedenia, resp. formulovať nové. Tiež sa skúmajú rôzne súvislosti

a vplyv jednotlivých štýlov vedenia na pracovnú motiváciu, sociálne vzťahy na pracovisku, výkonnosť zamestnancov, pracovnú spokojnosť a pod. Havig, Skogstad, Veenstra a Romoren (2011) na vzorke zamestnancov opatrovateľských domov zistili štatisticky významný vzťah medzi pracovnou spokojnosťou a štýlom vedenia zameraným na pracovnú úlohu a štýlom vedenia zameraným na medziľudské vzťahy, so silnejším vplyvom štýlu orientovaného na pracovnú úlohu na pracovnú spokojnosť. Zároveň však zistili ďalšie premenné, ktoré spôsobujú rozdiely vo vnímaní štýlu vedenia a pracovnej spokojnosti v jednotlivých zariadeniach. Naopak, Olasupo (2011) na vzorke zamestnancov výrobného závodu nezistil súvislosť medzi štýlom vedenia (použil klasický model vodcovských štýlov) a spokojnosťou zamestnancov. Na základe svojho výskumu konštatuje, že štýl vedenia, ale aj organizačná kultúra nie sú prediktormi pracovnej spokojnosti. Vzťah medzi štýlom vedenia a psychosociálnou klímou skúmali Malloy a Penprase (2010). Z ich zistení vyplýva, že transformačný štýl vedenia podporuje pozitívne pracovné prostredie.

## Záver

Naše výsledky podporujú tie údaje z výskumov, ktoré uvádzajú, že štýl vedenia ovplyvňuje pracovnú spokojnosť. Podľa hodnotenia respondentov nášho výskumného súboru uplatňujú manažéri pri riadení ľudí štýl zameraný na dobré medziľudské vzťahy a zároveň vyjadrili pomerne vysokú mieru pracovnej spokojnosti (85% je veľmi spokojných a spokojných). Štatistická analýza potvrdila závislosť medzi štýlom vedenia a pracovnou spokojnosťou v tom zmysle, že v práci sú spokojnejší tí zamestnanci, ktorí hodnotia svojho vedúceho ako takého, ktorý uplatňuje štýl vedenia orientovaný na dobré medziľudské vzťahy a naopak, manažér, ktorý preferuje štýl orientovaný na úlohu prináša nižšiu mieru pracovnej spokojnosti zamestnancov.

Samozrejme, náš výskum má svoje limity. Realizovali sme ho len v jednej spoločnosti a neskúmali sme ani ďalšie premenné, ktoré ovplyvňujú pracovnú spokojnosť, ani jej jednotlivé komponenty. Výsledky, ktoré sme získali nie je možné zovšeobecňovať, sú platné pre organizáciu, v ktorej sme výskum realizovali.

**Literatúra**

- Čakrt, M. (2010) : *Typologie osobnosti*. Praha: Management Press, 2010. 216 s. ISBN 978-80-7261-220-8.
- Čakrt, M. (1996) : *Typologie osobnosti pro manažery – Kdo sem já, kdo ste vy?*. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- Fahrenberg, J. a kol. (2001) : *Dotazník životnej spokojnosti*. Praha: Testcentrum, 2001. 84.s. ISBN 80-86471-16-0.
- Flešková, M. (2011) : Spokojnosť zamestnancov verejnej správy s pracovnými podmienkami ako jeden zo sociálnych aspektov spoločensky zodpovedného podnikania. In *Economic, Social, Enviromental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility I*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. ISBN978-80-557-0268-1 CD
- Flešková, M., Podolcová, M. (2010) : Podniková kultúra a pracovná spokojnosť zamestnancov. In Búgel'ová, T., Kravčáková G. (Eds) *Hodnota duševnej práce pre organizáciu a spoločnosť*. Košice: UPJŠ, 2010. s .86-98. ISBN 978-80-7097-847-4.
- Havig, A. K., Skogstad, A., Veenstra, M, Romoren, T. I. (2011) : The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multileveled approach. *Journal of Clinical Nursing*, 20, 2011, s. 3532-3542. ISSN 1365-2702.
- Kollárik, T. (2010) : *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK, 2010. 190 s. ISBN 978-89-223-2782-1.
- Kollárik, T. (2002) : *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: UK, 2002. 190 s. ISBN 80-223-1731-4.
- Kotek, T. : Vedenie ľudí. In *Učebný text – vedenie ľudí*. [online ] <http://web.tuke.sk/ksv/kotek/>
- Lovaš, L. (2007) : Relationship of organizational culture and job satisfaction in the public sector. *Studia Psychologica*, 2007, 49, 3, s. 215-221. ISSN 0039-3320.
- Malloy, T., Penprase, B. (2010) : Nursing leadership style and psychosocial work enviroment. *Journal of Nursing Management*, 2010, 18, s. 715-725. ISSN 1365-2834.
- Majtán, M. a kol. (2008) : *Manažment*. Bratislava: SPRINT, 2008. 429 s. ISBN 978-80-89085-72-9.
- Mrvová, D. (2011) : *Štýl vedenia pracovnej skupiny a jeho vplyv na pracovnú spokojnosť*. Banská Bystrica: EF UMB, 2011. Diplomová práca.
- Nakonečný, M. (2005) : *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- Olasupo, M. O. (2011) : Relationship between organizational culture, leadership style and job satisfaction in a Nigerian manufacturing organization, *IFE Psychologia*, 2011, 19, 1, s. 159-176.
- Řezáč.,J. (2009) : *Moderní management (manažer pro 21.století)*. Brno: Computer Press, 2009. 408 s. ISBN 078-80-2511-959-4.
- Tziner, A., Bar, Y., Oren, L., Kadosh, G. (2011) : Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 1, s. 67-72. ISSN 1576-5962.

**Kontakt**

doc. PhDr. Marta Flešková, CSc.  
 Katedra ekonómie, oddelenie aplikovaných spoločenských vied  
 Ekonomická fakulta  
 Univerzita Mateja Bela  
 Banská Bystrica, Tajovského 10  
 Tel.: 048 446 2651  
 E-mail: marta.fleskova@umb.sk



## SUMMARY

### **Leadership style and job satisfaction**

The phenomenon of job satisfaction is the subject of study and research since the thirties of the twentieth century and has undergone considerable development. Job satisfaction is understood as the degree of happiness that people experience in the different aspects of their work.

Leadership is one of the most important functions of a manager. The way to lead a working group affects the job satisfaction of employees. In the theories of leadership have been identified and verified a number of leadership styles. The theoretical basis for our research was two fundamental Fiedler's leadership styles: task-oriented and relationship-oriented leadership.

The aim of our research was to examine the relationship between job satisfaction and task-oriented and relationship-oriented leadership. The Questionnaire was used to recognize the level of job satisfaction and the style of leadership. The design of the questionnaire we used some items of Slovak version of Life Satisfaction Questionnaire (Fahrenberg et al., 2001) to recognize the level of job satisfaction and we also created twenty items to identify the leadership style. The type of leadership was rated by employees.

The research sample consisted of 106 employees of telecommunicate company.

Statistical analysis of the results confirmed the relationship between leadership style and job satisfaction. Spearman correlation coefficient reached  $r = 0.674$ ,  $p = 0.000$  which means moderately strong positive dependence. We can say that the relationship-leadership provides higher level of job satisfaction. On the other hand, we found moderately strong negative dependence ( $r = -0.542$ ,  $p = 0.000$ ) between task-oriented leadership and job satisfaction – employees who evaluate a manager as one that prefers workloads are less satisfied at work.

According to the evaluation of our respondents their managers apply relationship-oriented style to manage people. Significantly more respondents related their managers as relationship-oriented (we used Wilcoxon test,  $Z = 6.381$ ,  $p = 0.000$ ). Employees also expressed a relatively high level of job satisfaction (26% very satisfied and 59% satisfied).

Our results support the data from studies that indicate that leadership style affects job satisfaction.

Of course our research has its limits. We implemented it only in one company and have not been studied other variables that affect job satisfaction, nor individual components of job satisfaction. The results we have obtained is not possible to generalize, they are valid only for the organization where the research was conducted.

## PRISPÔSOBOVANIE VZDELÁVANIA POTREBÁM EKONOMIKY

*Adaptation of education to economy needs*

Adriana GREŇČÍKOVÁ, Jana ŠPANKOVÁ

**Abstrakt**

Štúdia je venovaná významu vysokoškolského vzdelávania v regiónoch, ako základnej determinante rozvoja regiónu. Poukazuje na nutnosť takéhoto vzdelávania v súvislosti s rozvojom znalostnej ekonomiky. Regionálna politika sa musí sústrediť na kvalitu ľudských zdrojov v regióne a mimoriadnu pozornosť venovať regionálnemu systému vzdelávania, ktorý by mal zabezpečiť dostupnosť vzdelávania pre všetky sociálne vrstvy a kvalitné vzdelávanie by sa malo stať dostupným, nemalo by byť sociálnym znakom.

**Kľúčové slová**

Regionálny rozvoj, regionálna politika, kvalita vzdelávania, kvalita ľudských zdrojov

**Abstract**

The presented study is devoted to importance of academical education in regions as an elementar condition of regional development. The study hint at necessity of this kind of education in connection with the development of knowledge economy. The regional policy shall be focused to quality of regional human resources and extraordinary to regional education system which shall provide availability of education for all social spheres in region. Education shall be accesible not to be a social attribute.

**Key words**

Regional development, regional policy, quality of education, quality of human resources

**JEL Classification:** I 21, I 25.

**Úvod**

Znalosti sa uplatňujú vo všetkých oblastiach ekonomických aktivít človeka. Rozhodujúcim faktorom je miera participácie znalosti na tvorbe nových hodnôt, bohatstva. Donedávna základnými produkčnými faktormi boli kapitál a pracovná sila, od druhej polovice minulého storočia sa začínajú presadzovať znalosti. Znalostná ekonomika označuje procesy v ekonomike, v ktorej produkcia, transfer a použitie znalostí predstavujú hlavný motor tvorby bohatstva, ekonomického rastu a zamestnanosti. Znalosti sú v znalostnej ekonomike základom pre tvorbu hodnôt. V ekonomike sa však tvorba nových hodnôt vykonáva prostredníctvom podnikov produkujúcich tovary alebo poskytujúcich služby. Základom znalostnej ekonomiky sú znalostné podniky, t.j. podniky, kde kľúčovým faktorom je intelektuálny kapitál.

Samotný kapitál sa spravidla chápe ako hodnota, ktorá vytvára ďalšiu hodnotu alebo nadhodnotu, ktorá

tým pádom znásobuje hodnotu pôvodného kapitálu. Zjednodušene povedané, kapitál sa chápe ako forma bohatstva (Krajňáková, Vojtovič, 2012, s. 79). Intelektuálny kapitál môžeme definovať ako sumu znalostí, ktoré má daná organizácia k dispozícii a je schopná ju využiť. Nezahŕňa iba znalosti, ale patrí tu aj schopnosť a ochota pracovníkov tieto znalosti použiť pri práci a v prospech organizácie. Považovanie a úloha intelektuálneho kapitálu sa stále zvyšuje a už by sa dalo tvrdiť, že intelektuálny kapitál spolu s finančným kapitálom tvorí trhovú hodnotu organizácie. Intelektuálny kapitál a predovšetkým jeho ľudská časť hrá v dnešnom podnikateľskom svete stále väčší význam. V tvrdom obchodnom boji nie je mnoho oblastí, kde je možné vytvoriť dlhodobú konkurenčnú výhodu. Jednou z posledných oblastí, kde je možné takého výsledku dosiahnuť, je ľudský potenciál. Pokiaľ organizácia vytvorí vysoko kvalitný tím manažérov, špecialistov a pracovníkov, ktorí sú motivovaní dosiahnuť spoločný cieľ, je pre konkurentov veľmi zložitá túto situáciu napodobiť. Je nutné vynaložiť mnohoročné

úsilie, ktoré väčšinou nie je možné urýchliť, ako tomu môže byť u investícií do výrobného zariadenia, obchodnej infraštruktúry, alebo do povedomia o značke. Z toho to dôvodu sa spoločnosti stále viacej orientujú na strategickejší a sofistikovanejší prístup k rozvoju ľudských zdrojov. To znamená, že vo väčšej miere venujú pozornosť vzdelaniu svojich zamestnancov ako aj ich ďalšiemu vzdelávaniu.

Cieľom štúdie je definovať regionálnu politiku v súvislosti so vzdelávaním v regiónoch, poukázať na význam vysokoškolského vzdelávania v regiónoch ako základnej determinante rozvoja regiónu, na nevyhnutnosť vzdelávania v regiónoch v spojitosti s rozvojom regiónu.

Pri spracovaní problematiky autorky použili metódu teoretickej analýzy globálnych súvislostí rozvoja regiónu, metódu analýzy a syntézy poznatkov od rôznych autorov k danej problematike.

## 1. Vplyv vzdelania na rozvoj regiónu

Z ekonomického ale aj mimo ekonomického pohľadu na vzdelávanie vyplýva, že vzdelanie je súčasťou životnej úrovne obyvateľstva a základným determinantom ekonomického rozvoja regiónu, stáva sa nevyhnutnou potrebou ľudí.

„Vzdelanie k prosperite“ to je jeden z najčastejších sloganov, s ktorými sa dnes stretávame v početných materiáloch, dokumentoch, na seminároch a konferenciách, a ktoré produkujú ekonómovia a politici zaoberajúci sa rozvojom ľudských zdrojov. Prosperitou sa väčšinou rozumie zvyšujúca sa spotreba obyvateľov, konkurencieschopnosť krajín či regiónov, udržanie nízkej úrovne nezamestnanosti a podobne. Sila pôsobenia tohto prístupu, podľa ktorého je vzdelávanie prostriedkom na udržanie či ďalší rozvoj hospodárskej prosperity, je taká veľká, že sa jej podriaďuje vzdelávacia politika nielen v jednotlivých krajinách a regiónoch ale aj v nadnárodných organizáciách a zoskupeniach, ako aj v Európskej únii.

V Európskej únii výrazne dominuje presvedčenie, že v tomto ekonomickom bloku rastie nebezpečenstvo straty konkurencieschopnosti na globálnom trhu, v tvrdom hospodárskom súboji s dvomi ďalšími ekonomickými blokmi, ktorými sú USA a Japonsko. V dôsledku tohto tlaku sa potom vytyčujú rôzne výzvy a zakladajú opatrenia požadujúce, aby sa školstvo a svet vzdelávania prispôbil potrebám ekonomiky. Napríklad v materiály „Kvalita vzdelávania – odpoveď na výzvy budúcnosti“, ktorý bol spracovaný Výborom pre priemyslový výskum a vývoj pri Európskej komisii, sa všetko zameriava na základnú tézu: Európske vzdelávacie systémy musia čo najzodpovednejšie reagovať na zmeny vo výrobe, musia prispievať k hospodárskemu rastu Európy a k

zaisteniu konkurencieschopnosti vo svete. Z toho sa potom odvíja konkrétne opatrenie pre vzdelávacie systémy všetkých krajín Európskej únie na všetkých jej stupňoch. Keďže je Európa regionálne veľmi členitá významnú úlohu zohráva práve kvalita regionálneho vzdelávania. Práve tejto problematike by malo byť venované značná pozornosť v regionálnej politike.

Jednou z najdôležitejších politík Európskej únie je podpora rozvoja regiónov a vidieka, ktorá zohľadňuje špecifiká kontinentu v tejto oblasti ako aj celosvetové trendy, ktoré ho ovplyvňujú, napr. vyludňovanie, oslabovanie jeho ekonomickej základne, rozpad kultúrnych a sociálnych hodnôt. Európania si uvedomujú, čo pre nich vidiek a jeho tradície a kultúra znamená a vedome sa rozhodujú ho chrániť. Z európskeho pohľadu je regiónom celé Slovensko, ale možno aj celý stredo európsky priestor. Na druhej strane má Slovensko svoje malé regióny a vyznačuje sa výraznými rozdielmi medzi jednotlivými regiónmi. Veľká diferencovanosť Slovenska je daná:

- geograficky,
- historicky,
- kultúrne,
- ekonomickým rozvojom,
- etnickým zložením,
- vierovyznaním,
- kultúrnymi a administratívnymi centrami.

Je ovplyvňovaná externými kultúrnymi vplyvmi, zámernými zásahmi štátu do regiónov najmä mierou urbanizácie a industrializácie. Veľké disparity sú v demografii obyvateľstva napr. sever a východ Slovenska je typický vysokou populačnou dynamikou a naopak juh a juhozápad sú územia, ktoré sú na tom opačne. Veľké rozdiely sú vo vzdelanostnej úrovni, v ekonomickej výkonnosti ale aj v sociálnej oblasti.

Na vyrovnávanie uvedených disparít bol nasmerovaný aj globálny cieľ regionálneho operačného programu „Zvýšenie dostupnosti a kvality občianskej infraštruktúry a vybavenosti územia v regiónoch“. Naplňovanie je merateľné prostredníctvom špecifických cieľov ROP, ktoré sú nasledovné:

- zvýšenie úrovne poskytovaných služieb v oblasti vzdelávania,
- zvýšenie rozsahu a úrovne poskytovaných služieb v sociálnej oblasti,
- posilnenie kultúrneho potenciálu regiónov a rozvoja cestovného ruchu,
- posilnenie konkurencieschopnosti sídiel a zvýšenia kvality a bezpečnosti verejných priestranstiev,

- zvýšenie úrovne dopravnej obslužnosti regiónov,
- efektívnosť riadenia a implementácia ROP.

Regionálny rozvoj je proces, ktorý smeruje k vytvoreniu životaschopného a produktívneho regiónu. Cieľom regionálnej politiky by malo byť naštartovať dlhodobý proces budovania konkurencieschopnosti regiónu za pomoci plného využitia miestneho potenciálu a priestorových osobitostí. Dôležitú pozornosť treba venovať rozvoju čiastkových aktivít, ktoré spolu tvoria ekonomický základ regiónu. Ide predovšetkým o zavádzanie nových technológií, o zlepšovanie kvalifikácie pracovnej sily, využívanie nových zdrojov energií a pod., ale najmä o zvyšovanie vzdelanostnej úrovne ľudských zdrojov v regióne. Práve ľudské zdroje ovplyvňujú a vyvolávajú rozvoj, aktivizujú iné zdroje materiálne, finančné a informačné. Rozhodujúcim faktorom, ktorý ovplyvňuje regionálny rozvoj je ľudská práca a jej produktivita, pričom dôležitosť tohto faktora má neustále rastúcu tendenciu. Vzdelaná pracovná sila je kľúčovým konkurenčným faktorom.

## 2. Regionálna politika

Z uvedených dôvodov sa regionálna politika musí sústrediť práve na kvalitu ľudských zdrojov v regióne a mimoriadnu pozornosť venovať regionálnemu systému vzdelávania, ktorý by mal zabezpečiť dostupnosť vzdelávania pre všetky sociálne vrstvy a kvalitné vzdelávanie by sa malo stať dostupným, nemalo by byť sociálnym znakom. Bohužiaľ musíme konštatovať, že v podmienkach slovenského regionálneho rozvoja sa tomuto faktoru nevenuje dostatočná pozornosť a z tohto dôvodu niektoré regióny výrazne zaostávajú v porovnaní z inými európskymi regiónmi. Mnohí autori hovoria o tom, že mladé a vysokokvalifikované obyvateľstvo predstavuje jeden z najvýznamnejších faktorov rozvoja regiónu. Táto interpretácia je zavádzajúca najmä v tom, že obyvateľstvo najmä vo vidieckych regiónoch je už teraz značne prestarnuté.

Vzhľadom na negatívny demografický vývoj sa táto situácia bude neustále zhoršovať. Z tohto dôvodu sa regionálna politika musí sústrediť hlavne na dobre fungujúci systém celoživotného vzdelávania, ale aj na základný systém vzdelávania, pričom do tohto systému zahrňujeme aj vysokoškolské vzdelávanie. Pracovná sila, pokiaľ nie je fyzicky opotrebovaná je najvýkonnejšia medzi 40 až 60 rokom života. To znamená, že aj trendy vo vzdelávaní sa musia prispôbiť tejto skutočnosti. Dôležité bude najmä udržanie výkonnosti ľudských zdrojov v regióne a vytváranie možností na realizáciu ľudského potenciálu.

Základom rozvoja regiónu je vysokokvalitné vzdelávanie dostupné pre všetkých obyvateľov regiónu a to od dieťaťa prostredníctvom zariadení ako sú materské škôlky, základné školy a nadväzujúce vzdelávanie na stredných a vysokých školách a samozrejme neoddeliteľnou súčasťou je ďalšie vzdelávanie, ktoré zabezpečí kontinuálny priebeh vzdelávania.

Úroveň vzdelávania zaisťuje optimálne uspokojovanie vzdelávacích potrieb niektorí autori definujú ako kvalitu vzdelávania. Obyčajne je kvalita chápaná ako splnenie požadovanej úrovne alebo prekročenie požiadaviek obyvateľov. Je teda daná vzdelávacími cieľmi a stupňom ich plnenia predovšetkým výsledkami, ktorých bolo dosiahnutých vo vzdelávacej činnosti. Dosiahnutie, resp. nedosiahnutie požadovanej kvality je výsledkom celej rady faktorov podieľajúcich sa na vzdelávacom procese. Jej predpokladom je stále inovácia vzdelávacieho procesu a služieb a tým dosiahnutie konkurencieschopnosti v rámci národných i medzinárodných vzdelávacích štandardov. Problém kvality vo vzdelávaní je proces stále aktuálny, ktorý vzhľadom ku zmenám potrieb musí byť neustále monitorovaný.

Zložitosť problému vyplýva i z toho, že kvalita je ovplyvňovaná celou radou zložiek:

- definovaním základnej vzdelávacej koncepcie a stratégie;
- kvalifikovanosťou vzdelávateľov, ich výberom a prípravou;
- motiváciou účastníkov vzdelávacieho procesu;
- schopnosťou zistiť skutočné vzdelávacie potreby, schopnosť reakcie vzdelávacích inštitúcií na požiadavky trhu práce a ich zosúladenie;
- kvalitou akreditácie študijných programov;
- tvorbou a výberom prístupov, metód, foriem a programov, ktoré najlepšie odpovedajú vzdelávacím a učebným cieľom;
- hodnotenie každej vzdelávacej aktivity a schopnosť inovácie;
- transparentnosť – uznávanie výsledkov vzdelávania.

Existuje úzka prepojenosť medzi kvalitou vo vzdelávaní a kvalitou pracovnej sily, bez vzdelania a neustáleho vzdelávania, bez vedomostí, získaných zručností, schopností, by nemohla existovať kvalitná a konkurencieschopná pracovná sila, ktorá sa dokáže presadiť a uplatniť na regionálnom trhu práce, ale aj mimo regiónu. Veľmi záleží aj od pracovnej sily a jej záujmu vzdelávať sa. Treba si však uvedomiť, že kvalitná pracovná sila nie je len dôležitou súčasťou

organizácie pre ktorú pracuje, ale pôsobí na rozvoj celého regiónu. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité podporovať kvalitu vo vzdelávaní, či už ide o formálne, resp. neformálne vzdelávanie a neinštitucionálne učenie.

### 3. Úloha vysokoškolského vzdelávania v regióne

Úlohou vysokej školy je (okrem iného, ale najmä) zabezpečiť vzdelávanie na vyššej úrovni – post maturitnej, teda zabezpečiť odbornosť, zručnosť, vedomosti, ale aj zachovávať a rozvíjať morálku, etiku, kritičnosť, využívať intelektuálnu kapacitu, akademické práva a slobody, zabezpečovať rovnosť v prístupe ku vzdelávaniu – vzdelávacie príležitosti a plniť kvalitne všetky úlohy a služby spojené s poslaním vysokej školy vo vede a výskume tak, ako to formuluje Svetová deklarácia o vysokoškolskom vzdelávaní pre 21. storočie (Svetová konferencia o VŠ vzdelávaní OSN pre výchovu, vedu a kultúru, Paríž, október 1998) .

V súčasnom období sa vedú rozsiahle diskusie o opodstatnení vysokoškolského vzdelávania v regiónoch, pričom najmä kamenné univerzity, ktoré boli založené v hlavných mestách z vysokým počtom obyvateľov kritizujú význam vysokoškolského vzdelávania v regiónoch. Prístup centralizácie a dostupnosti vzdelávania na jednom mieste má viacero negatívnych následkov a to najmä na rozvoj regiónov. Tieto dôvody môžeme vymedziť nasledovne:

- absolventi sa v mnohých prípadoch nevracajú do miesta svojho bydliska;
- sústredenie kvalitnejšej pracovnej sily na jednom mieste;
- zvyšuje sa disparita regiónov vzhľadom na nedostatok kvalifikovaných ľudských zdrojov v zaostalejších regiónoch;
- možnosť šancí na vzdelávanie nie je rovnaká pre všetkých potencionálnych záujemcov;
- vzdelávanie nie je dostupné pre všetkých talentovaných študentov z finančných dôvodov;
- regionálny rozvoj vzhľadom na nedostatok kvalifikovaných síl stagnuje.

Oproti tomu dostupnosť vysokoškolského vzdelávania v regióne môže veľmi pozitívne ovplyvniť rozvoj celého regiónu z dôvodov, ktoré by sme mohli vymedziť nasledovne:

- absolventi zostávajú pracovať v mieste bydliska vzhľadom na svoje väzby na rodinu a priateľov;
- zvýšenie dostupnosti kvalitnejšej pracovnej sily na regionálnom trhu práce;

- znižovanie disparity regiónov;
- dostupnosť vzdelania pre všetkých talentovaných študentov;
- regionálny rozvoj má stúpajúcu tendenciu.

Otázka o ktorej má význam diskutovať je kvalita vzdelávania, ktorá je samozrejme významným determinantom nielen regionálneho rozvoja ale aj rozvoja celej spoločnosti. V tomto kontexte sa veľmi často zabúda spomínať kvalita vzdelávania v materských ale najmä na základných školách. Práve toto vzdelávanie v posledných rokoch vykazuje negatívne tendencie. Talentovaným žiakom sa nevenuje skoro žiadna pozornosť a najväčšia váha zodpovednosti spočíva na rodičoch. Tento prístup je veľmi nesprávny a môžeme ho označiť až za nebezpečný.

Voľno časovým aktivitám žiakov nie je venovaná temer žiadna pozornosť. Takéto aktivity sú spolpatnené a pre veľa rodín prakticky nedostupné. Rodičia sú pracovne vyťažení viac ako v predchádzajúcich generáciách a tak prakticky mnoho detí je odkázaných po skončení povinností v škole samých na seba. Práve v tomto čase je obrovský priestor pre prácu s deťmi a mládežou a pre ich rozvoj. Toto životné obdobie je charakteristické pre získavanie veľkého množstva informácií a znalosti, ktoré ovplyvnia ich ďalší profesionálny a osobný rast. Tejto problematike sa v našej spoločnosti venuje minimálna pozornosť, ale často krát máme možnosť čítať v odborných článkoch o význame kontinuálneho vzdelávania. Otázka potom znie kedy začína? Podľa nášho názoru začína v rodine a predškolskom zariadení. Ak je už prvý stupeň vzdelávania nekvalitný, tak následky takéhoto vzdelávania sa odstraňujú veľmi ťažko a niekedy je temer nemožné ich odstrániť .

Čo sa týka vysokých škôl, o tom či slovenské vysoké školy dobre pripravujú svojich študentov pre potreby praxe, sa dlhodobo vedú debaty. Medzinárodný rating vysokých škôl a univerzít, ale aj skúsenosti samotných študentov poukazujú na to, že na školách sa často kladie dôraz na knižné vedomosti a teórie na úkor praktických zručností a skúseností. Tie sa však dajú získať len v prostredí konkrétnych subjektov súkromného, prípadne verejného, sektora alebo jemu veľmi podobnom. A to je možno jadro problému – pre vzdelávaciú inštitúciu nie je jednoduché nájsť vhodného partnera na realizáciu spoločnej akcie alebo projektu. Zástupcovia praxe totiž neradi participujú na neziskových alebo menej ziskových aktivitách. Samozrejme, kompetentní vysokých škôl a univerzít si uvedomujú význam spojenia s praxou – veď od neho závisí nielen záujem budúcich študentov, ale aj napĺňanie hlavného poslania školy, ktorým je príprava rozhladených a v

praxi sa orientujúcich absolventov – a snažia sa vzájomnú kooperáciu rozbehnúť a potom rozvíjať.

## Záver

Tak ako sme už uviedli v štúdií, treba si uvedomiť, že kvalitná pracovná sila nie je len dôležitou súčasťou organizácie pre ktorú pracuje, ale pôsobí na rozvoj celého regiónu. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité podporovať kvalitu vo vzdelávaní, či už ide o formálne, resp. neformálne vzdelávanie a neinštitucionálne učenie. Práve kvalita vysokoškolského vzdelávania môže výrazne ovplyvniť rozvoj regiónu. Preto by sa diskusia o význame regionálnych vysokých škôl mala viesť v inom duchu ako v súčasnosti. Jedným zo základných kritérií komplexnej akreditácie je počet docentov a profesorov na študenta. Záujem o štúdium na vysokej škole v regióne môže byť obrovský, ale práve toto kritérium môže byť výrazne limitujúcim. Je to typický príklad absencie kvalitnej pracovnej sily na regionálnom trhu práce a súčasne jej absencia spôsobuje veľmi pomalý alebo takmer žiadny rozvoj v uvedenom sektore. Pracovné príležitosti pre profesorov a docentov boli sústredené najmä v lokalitách, kde je dlhodobá história vysokoškolského vzdelávania. Mobilita sťahovania sa za prácou u tejto kategórie pracovnej sily je veľmi nízka nakoľko dopyt výrazne prevyšuje ponuku.

Riešenie uvedeného problému by si vyžadovalo systémové opatrenia najmä zo strany štátu. Ide najmä o prehodnotenie kritérií komplexnej akreditácie vo

vzťahu k mladším školám. Je potrebné skôr sledovať dynamiku rozvoja rastu školy ako ukazovateľ, ktorý poukazuje na východiská do ďalšieho obdobia. Bez priamej pomoci štátu sa kvalita na regionálnych vysokých školách bude zvyšovať dlhšiu obdobie, pretože je to len v kompetencii školy. Je trochu nezmyselné na jednej strane hovoriť o znalostnej ekonomike a na druhej strane o rušení vysokých škôl v regiónoch. Len pomocou vzdelávania môžeme budovať znalostnú ekonomiku a v tomto kontexte by vzdelávanie malo byť dostupné čo najširším vrstvám obyvateľstva. Každý jednotlivец, ktorý sa chce vzdelávať by mal byť zo strany štátu podporovaný. Vzdelávanie v tomto zmysle musí byť motivačné a nemalo by byť sociálnym znakom. Riešenie uvedeného problému by si vyžadovalo systémové opatrenia najmä zo strany štátu. Ide najmä o prehodnotenie kritérií komplexnej akreditácie vo vzťahu k mladším školám. Je potrebné skôr sledovať dynamiku rozvoja rastu školy ako ukazovateľ, ktorý poukazuje na východiská do ďalšieho obdobia. Bez priamej pomoci štátu sa kvalita na regionálnych vysokých školách bude zvyšovať dlhšiu obdobie, pretože je to len v kompetencii školy. Je trochu nezmyselné na jednej strane hovoriť o znalostnej ekonomike a na druhej strane o rušení vysokých škôl v regiónoch. Len pomocou vzdelávania môžeme budovať znalostnú ekonomiku a v tomto kontexte by vzdelávanie malo byť dostupné čo najširším vrstvám obyvateľstva. Každý jednotlivец, ktorý sa chce vzdelávať by mal byť zo strany štátu podporovaný. Vzdelávanie v tomto zmysle musí byť motivačné a nemalo by byť sociálnym znakom.

## Literatúra

- Benčo J., Grenčíková A. (2007): *Organizácia a manažment tímovej práce vo vzdelávaní*. Trenčín: TnU AD, 2007. ISBN 978-808075-216-3
- Benčo J. a kol. (2005): *Ekonomika a manažment vzdelávania*. Banská Bystrica: UMB EF, 2005. ISBN 80-8083-156-4
- Benčo J. (2002): *Ekonomika vzdelávania*. Bratislava: IRIS, 2002. ISBN 80-89018-41-6
- Drucker P. F.: *Věk discontinuity: Obraz měnící se společnosti* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-44-6
- Huba M., Orbánová I. (2001): *Pružné vzdelávanie*. Bratislava: STU, 2001. ISBN 80-227-1335-X
- Krajňáková, E. – Vojtovič, S.: Význam ľudského kapitálu a kreatívnych klastorov v rozvoji regiónu. In.: Sociálno-ekonomická revue, 2012, číslo 1. Trenčín: FSEV TnU AD, 2012. ISSN: 1336-3727. S. 76 - 84
- Mikuláščík, M. (2003): *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0650-4

Záhradková, E. (2005): *Teambuilding – cesta k efektívnej spolupráci*. Praha, Grada Publishing, 2005. ISBN 80-7367-042-9

## Kontakt

Ing. Adriana Grenčíková, PhD.  
Katedra manažmentu a rozvoja EŽ  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 1  
911 50 Trenčín  
Tel.: +421 32 400 405  
E-mail: adriana.grencikova@tnuni.sk

PhDr. Jana Španková, PhD.  
Katedra sociálnych a humanitných vied  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 1  
911 50 Trenčín  
Tel.: +421 32 400 422  
E-mail: jana.spankova@tnuni.sk

## SUMMARY

### **Adaptation of education to economy needs**

An important factor in all areas of economic activity are human knowledge, which is being promoted from the second half of the last century. P.F. Drucker in 1968, analyzed and defined by knowledge the first comprehensive, analyzed the economics of knowledge, work and knowledge work and knowledge worker holds, the role of schools in society of knowledge, new ways of teaching and learning, policy knowledge. "The greatest of all discontinuities around us is a change in the status and power of knowledge." Knowledge, skills as well as the willingness of workers to use at work and knowledge to benefit the organization, everything is the market value of the organization and helps the competitiveness of the organization. In general, therefore, the following applies: market value of the firm = book value of the company + value of intellectual capital.

This equation is subject to many objections mainly from the point of view that has financial error - the right side of the equation can be determined by the same unit as the virtual and real money can not be combined. Intellectual capital is indeed important, but theory and practice are the same problem borrowers. At the same time the regional policy should actively focus on developing and retaining people. In the Slovak regional development that does not pay enough attention and therefore some regions were significantly lower compared to other European regions.

The presented study is devoted to importance of academical education in regions as an elementar condition of regional development. The study hint at necessity of this kind of education in connection with the development of knowledge economy. The regional policy shall be focused to quality of regional human resources and extraordinary to regional education system which shall provide availability of education for all social spheres in region. Education shall be accesible not to be a social attribute.

## POROVNANIE ÚROVNE MOTIVÁCIE ZAMESTNANCOV V PODNIKU SLOVENSKA A VEĽKEJ BRITÁNIE

*Comparison of motivation level of employees in slovak and great britain enterprise*

Miloš HITKA, Alexandra HAJDUKOVÁ, Vladimír VACEK

### Abstrakt

V súčasnej dobe globalizácie ekonomiky a formovania európskeho trhu práce je možné uskutočňovať rôzne analýzy porovnávania podnikov z hľadiska geopolitického, ekonomického a hospodárskeho. V práci porovnávame úroveň požadovanej a skutočnej motivácie výrobných zamestnancov v podniku Slovenska (Mecom, s. r. o. Lučenec) a Veľkej Británie (Moy park Ltd. Derby). Na základe rozsahov výberových súborov a ich nezávislosti sme na posúdenie signifikantnosti použili dvojjvýberový *t*-test. Testovanie nulovej hypotézy o rovnosti priemerných hodnôt jednotlivých motivačných faktoroch v čase bolo uskutočnené pri hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ .

### Kľúčové slová

motivácia, motivačný program, úroveň motivácie, porovnanie motivácie, *t*-test.

### Abstract

At the present time of globalization of the economy and the formation of the European labor market, it is possible to carry out comparative analyses of various companies and then compare them in geopolitical and economic terms. The paper compares the desired and actual level of motivation of employees in manufacturing company in Slovakia (Mecom, Ltd. Liberty) and UK (Moy Park Ltd. Derby). Based on the size of sample files and their independence, we used a two selection *t*-test for assessment of their significance. Testing the null hypothesis of equality of mean values of individual motivational factors at the time was performed at significance level  $\alpha = 0,05$ .

### Key words

motivation, motivation program, the level of motivation, comparison of motivation, *t*-test.

**JEL Classification:** M 12

### Úvod

Ak hovoríme o ľudských zdrojoch v podniku, rozumieme ním celý ľudský potenciál, ktorý sa v ňom nachádza. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj aspekty, ako sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a pod. Cieľavedomé vytváranie a využívanie ľudského potenciálu je predpokladom budovania a rozvíjania silných stránok a konkurenčných výhod organizácie (Kachaňáková, 2001, s. 11).

Kvalita medziľudských vzťahov závisí od úrovne osobnosti človeka, od jej intelektuálnej a morálnej hodnoty. Osobné konflikty totiž predpokladajú uvedomiť si zložitost' vlastného duševného sveta a potrebu realizovať seba samého v spoločenských podmienkach. Zmyslom života je dosiahnuť šťastie, dokázať svoju hodnotu v praktickej pracovnej činnosti.

Pracovná činnosť je špecifický druh ľudskej aktivity, ktorej zdroje nachádzame nielen vo vnútorných pohnútkach motivácie jednotlivcov (ktorými sú potreby, záujmy, hodnoty, postoje a pod.), ale aj vo vonkajších vplyvoch (stimuloch, t. j. v stimulačných prostriedkoch a metódach riadenia), ktorými je ovplyvňované správanie jednotlivcov (Koubek, 2008, s. 34). K tomu smerujú všetci zamestnanci, nie každý sa však rovnako vyrovná s nevyhnutnosťou „pracovať na sebe“, aby dosiahol vytýčený cieľ.

### 1 Pracovná motivácia

Podnik je otvorený systém, v ktorom prebieha transformácia zdrojov na vstupe za účelom dosiahnutia požadovaného výstupu. Za vstupy transformačného procesu sa vo všeobecnosti považujú zdroje informačné, materiálové, finančné a ľudské. Výstupom transformačného procesu sú



produkty, t. j. výrobky alebo služby, ktoré sú umiestňované na trhu za účelom transakcie. Z toho vyplýva logická požiadavka na transformačný proces, a to efektívnosť. Úlohou manažmentu podniku je zabezpečiť efektívnosť tohto procesu, tzn. zabezpečiť, aby cena výstupov bola vyššia ako cena vstupov. Manažment má teda získať, hospodáriť a alokovať zdroje tak, aby prinášali čo najväčší úžitok pri dosahovaní cieľov organizácie (Blašková, 2003, s. 29). Predmetom manažmentu ľudských zdrojov sú zamestnanci a preto možno konštatovať, že manažment ľudských zdrojov je integrálnou súčasťou manažmentu podniku rovnako, ako finančný manažment, produkčný manažment a marketingový manažment (Kachaňáková, 2001, s.14).

Motivácia k práci je veľmi premenlivá a je dôležité sa jej neustále venovať. Snahy o poznanie a vysvetlenie motivácie ľudského správania i pracovnej motivácie siahajú hlboko do histórie. Na prelome 19. a 20. storočia začali vznikať prvé všeobecné teórie motivácie ľudského správania, od nich sa odvíjajú teórie motivácie pracovného správania. Každá teória predstavuje súbor poznatkov a hypotéz, ktoré ovplyvňujú správanie zamestnancov v pracovnom procese. Snaží sa odpovedať na otázky, prečo sa človek v danej situácii pracovného procesu zachoval daným spôsobom a ako sa prejavujú jeho individuálne vlastnosti a schopnosti (Bucháčková, 2003, s. 61). Motivácia pracovného správania patrí k subjektívnym faktorom, ktoré sa označujú ako motivácia k práci. Je to ten aspekt ľudského správania, ktorý je priamo spojený s výkonom v pracovnej činnosti, so zastávaním určitej pracovnej pozície zodpovedajúcej pracovnej roly, stručne s plnením pracovných úloh a vyjadruje prístupy zamestnanca k práci, ku konkrétnym podmienkam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám (Vetráková, M. a kol., 2006, s. 157).

## 2 Cieľ a metodika práce

Cieľom práce bolo porovnanie úrovne motivácie a analýza motivačných faktorov v podnikoch potravinárskeho priemyslu Mecom, s. r. o. Lučenec (Slovensko) a Moy park Ltd. (Derby, Veľká Británia), ktoré sa zaoberajú spracovaním mäsa a mäsových výrobkov. Spoločnosť Mecom Group s.r.o. vznikla so zámerom vybudovať konkurencieschopnú

stredoeurópsku spoločnosť zo vzájomne sa dopĺňajúcich závodov. Proces prebiehal postupným zlučováním významných slovenských mäso spracujúcich spoločností PM Zbrojníky, Hrádok mäso kombinát a Mecom a vytvorením dcérskej spoločnosti Debreceni Csoport v Maďarsku, zlučujúcej závody Debreceni Hús, Csabahús kft., Szole – Meat kft. Mecom Group s. r. o. sa tak stala jedným z najväčších a najrýchlejšie sa rozvíjajúcich mäso kombinátov so schopnosťou čeliť nepriaznivému vývoju na trhu a poskytovať svojim odberateľom a zákazníkom širokú ponuku najkvalitnejších výrobkov. V prípade Moy Park Ltd. sa jedná o európsku spoločnosť na spracovanie potravín, ktorá je vybavená kvalitnou technikou a dodržiava kvalitatívne normy. Moy Park je súčasťou Marfrig Frigoríficos.

K zisteniu úrovne motivácie a k analýze motivačných faktorov v sledovaných podnikoch sme použili jednu z metód dopytovania – dotazník, ktorého podstata spočíva v kladení zámerne cielených otázok. Dotazník pozostával z 30 uzavretých otázok (Hitka, 2010, s. 149). Z dôvodu čo najväčšej zrozumiteľnosti bol pre všetky kategórie zamestnancov podnikov vytvorený v jednoduchej forme. Dotazník bol rozdelený do dvoch častí. Jeho prvá časť skúmala sociálno-demografické a kvalifikačné charakteristiky zamestnancov v porovnávaných podnikoch. Prostredníctvom tejto časti sme získali základné údaje o respondentoch týkajúce sa ich veku, pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, ukončeného vzdelania a pracovnej pozície. Druhú časť dotazníka tvorili jednotlivé motivačné faktory prostredníctvom ktorých je možné zistiť informácie o charakteristikách pracovného prostredia, o pracovných podmienkach, uplatňovanom systéme hodnotenia a odmeňovania v podniku, o samotnej personálnej práci v podniku, o systéme sociálnej starostlivosti a zamestnaneckých výhod, ako aj informácie o spokojnosti alebo nespokojnosti zamestnanca, jeho hodnotovej orientácii, vzťahu k práci, ku kolegom a k podniku ako celku. Z dôvodu neovplyvňovania respondentov boli jednotlivé nami vybrané motivačné faktory usporiadané podľa abecedy. Zamestnanci mohli každej otázke priradiť jeden z piatich stupňov dôležitosti zo stupnice hodnotenia, ktorá je uvedená v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Stupnica poradia dôležitosti motivačných faktorov

5	4	3	2	1
najvýznamnejšie	silne významné	stredne významné	slabo významné	nevýznamné

Zdroj: Hitka, 2010, s. 149

Každému motivačnému faktoru zamestnanci pridelovali body dôležitosti pre požadovaný stav, ako aj pre skutočný stav. Požadovaný stav znamená ako si motiváciu predstavujú zamestnanci, t. j. čo by ich motivovalo k zvýšeniu výkonu. Skutočný stav vyjadruje ako sú zamestnanci spokojní so súčasťou motiváciou v podniku.

Výskumnú vzorku tvorilo 50 respondentov, z toho 56 % čiže 28 zamestnancov Mecomu, s. r. o. Lučenec (Slovensko) a 44 % t. j. 22 zamestnancov Moy park (Derby, Veľká Británia). Obidva sledované podniky považujeme za reprezentantov podnikov zaoberajúcich sa spracovaním mäsa a mäsových výrobkov v SR a UK. Návratnosť dotazníkov bola 100 %.

Dotazníky boli vyhodnocované pomocou programu STATISTICA 7. Na charakterizovanie základných súborov sa použila popisná štatistika. Ku každému motivačnému faktoru (skutočnému, požadovému) boli vypočítané štatistické charakteristiky, ktoré nám zhustili informácie o vlastnostiach skúmaných základných súborov do menšieho počtu číselných charakteristík a uľahčili vzájomné porovnávanie súborov (Mecomu a Moy Park). Každý motivačný faktor bol sumárne popísaný základnými charakteristikami veľkosti a variability kvantitatívnych znakov – aritmetickými priermi  $\bar{x}$ , smerodajnými odchýlkami  $s_x$  a variačnými koeficientmi. Následne boli výsledky podnikov komparované.

Okrem jednoduchého porovnania hodnôt popisných charakteristík sa vzhľadom na výberový charakter získaných údajov pristúpilo k otestovaniu zhody aritmetických priemerov a smerodajných odchýlok základných súborov. V rámci testov ide v podstate o preverenie štatistickej signifikantnosti rozdielov aritmetických priemerov a smerodajných odchýlok jednotlivých motivačných faktorov sledovaných podnikov tak, aby sa na zvolenej hladine významnosti  $\alpha$  vylúčilo, že zistené diferencie popisných charakteristík neboli spôsobené výhradne chybou z reprezentácie.

K otestovaniu zhody priemerov motivačných faktorov dvoch základných súborov (Mecom a Moy Park) sme použili dvojvýberový T – test. Vzhľadom k tomu, že pri jeho výpočte môžu nastať tri prípady v závislosti od toho, či rozptyly porovnávaných základných súborov sa rovnajú alebo nerovnajú ( $\sigma_1^2 = \sigma_2^2, \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ ), resp. či sledované znaky  $X_1, X_2$  sú závislé alebo nezávislé muselo tomuto testu predchádzať vykonanie testu zhody rozptylov, t. j. F – testu. Na základe jeho výsledkov bol použitý dvojvýberový T – test pre nezávislé výbery pri rovnakých, resp. rôznych rozptyloch. Testovaná bola nulová hypotéza oproti alternatívnej, ich tvar bol nasledovný:

$$H_0 : \sigma_1^2 = \sigma_2^2 \quad \text{oproti}$$

$$H_1 : \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$$

**H<sub>0</sub>:** predpokladáme, že aritmetické priemery sledovaných motivačných faktorov (požadovaných, skutočných) v podniku Mecom sa rovnajú aritmetickým priemerom sledovaných motivačných faktorov v podniku Moy Park a zároveň sa domnievame, že rozdiel medzi nimi, pokiaľ existuje, je spôsobený iba z titulu náhodného kolísania výsledkov výberu.

**H<sub>1</sub>:** predpokladáme, že aritmetické priemery sledovaných motivačných faktorov (požadovaných, skutočných) v podniku Mecom sa nerovnajú aritmetickým priemerom sledovaných motivačných faktorov v podniku Moy Park a zároveň sa domnievame, že rozdiel medzi nimi, pokiaľ existuje, nie je spôsobený iba z titulu náhodného kolísania výsledkov výberu.

Ako testovacie kritérium bola použitá náhodná premenná  $t$ , ktorá mala Studentovo  $t$  rozdelenie v nasledovnom tvare:

$$- \text{ ak } \sigma_1^2 = \sigma_2^2; X_1 \text{ a } X_2 \text{ sú nezávislé}$$

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{n_1 \cdot s_1^2 + n_2 \cdot s_2^2}{n_1 + n_2} \cdot \frac{n_1 + n_2}{n_1 \cdot n_2}}}$$

$$- \text{ ak } \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2; X_1 \text{ a } X_2 \text{ sú nezávislé}$$

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1 - 1} + \frac{s_2^2}{n_2 - 1}}}$$

V závere testu sme porovnali  $t$  s  $t_{\alpha/2; f}$  v prípade, ak  $t \leq t_{\alpha/2; f}$ ,  $H_0$  sme prijali a testovaný rozdiel sme nepovažovali za signifikantný, v opačnom prípade ak  $t > t_{\alpha/2; f}$   $H_0$  sme zamietli na  $\alpha$  % hladine významnosti a prijali alternatívnu hypotézu  $H_1$ .

### 3 Výsledky a diskusia

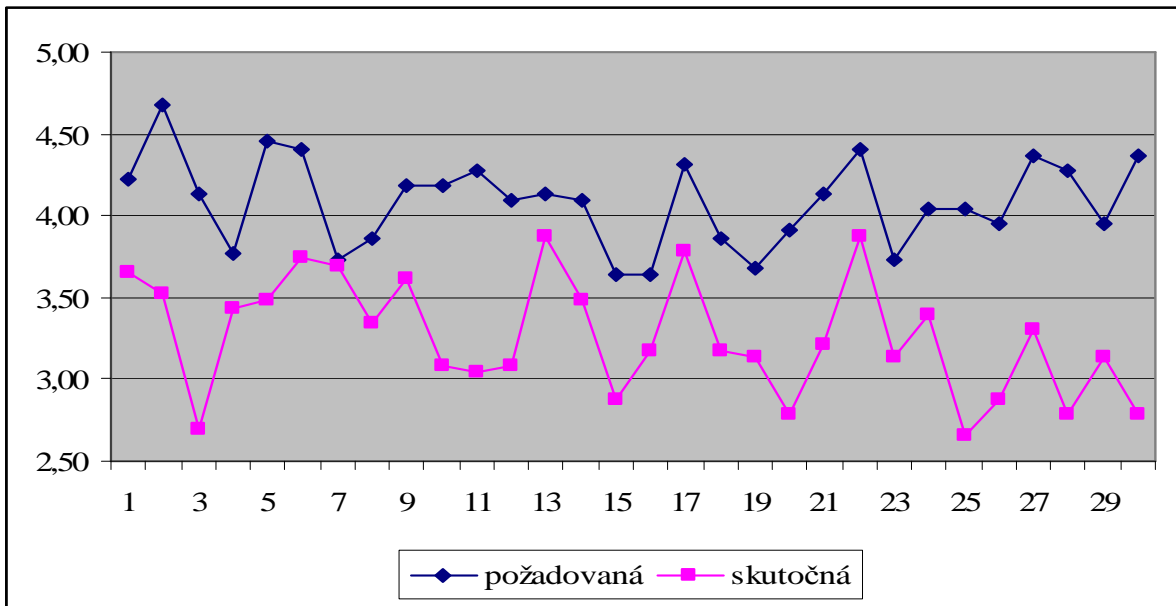
V prvej časti dotazníka boli analyzované základné údaje o respondentoch týkajúce sa pohlavia, počtu odpracovaných rokov v podniku, ukončeného vzdelania a pracovnej pozície. V podniku Mecom sa prieskumu zúčastnilo 23 respondentov (muži). V podniku Moy park bolo z 27 respondentov 20 mužov a 7 žien. Z pohľadu veku v Mecom pracujú

zamestnanci majoritne vo vekovej štruktúre od 31 do 50 rokov. V Moy park je najviac zamestnancov vo veku do 30 rokov. Vzdelanostná úroveň je v oboch podnikoch veľmi podobná – zamestnanci majú majoritne ukončené stredoškolské vzdelanie bez maturity. Z pohľadu dĺžky odpracovaných rokov je najväčší počet zamestnancov v zamestnaní v intervale od 4-6 rokov.

respondenti pomocou bodovej stupnice od jedna do päť. U motivačných faktorov sme vyjadrili priemerné hodnoty. Grafy 1 a 2 znázorňujú priemerné hodnoty požadovaného a skutočného stavu motivácie v porovnávaných podnikoch. Na osi x sú nanesené poradové čísla motivačných faktorov, na osi y sú priemerné hodnoty stavu motivácie motivačných faktorov.

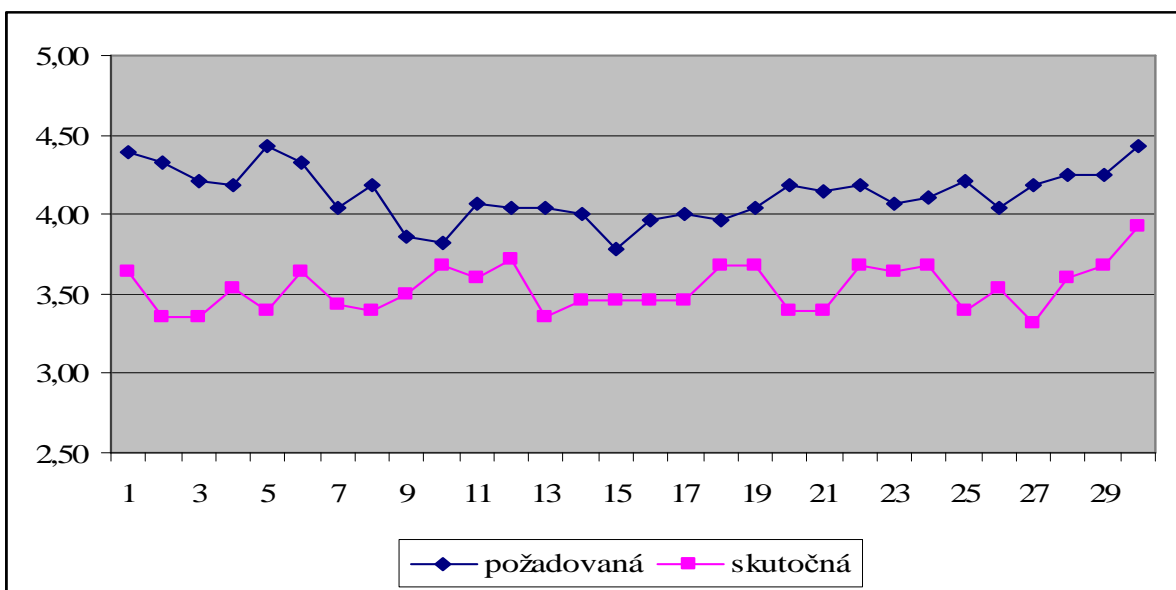
Požadovanú a súčasne vnímanú úroveň motivácie pri jednotlivých motivačných faktoroch vyjadrovali

Graf 1 Porovnanie požadovaného a skutočného stavu motivácie Mecom s. r. o.



Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 2 Porovnanie požadovaného a skutočného stavu motivácie Moy park Ltd. s. r. o.



Zdroj: vlastné spracovanie

Vzhľadom na nezávislosť výberových súborov a ich rozsahy sme na posúdenie signifikantnosti použili dvojvýberový t-test pre nezávislé výbery pri rovnakých, resp. rôznych rozptyloch. Boli testované nulové hypotézy o zhode dvoch aritmetických priemerov porovnávaných súborov. Testovanie nulovej hypotézy o rovnosti priemerných hodnôt jednotlivých motivačných faktoroch v čase bolo uskutočnené pri hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ . Výsledky sú uvedené v tabuľke 1 a 2. Motivačné faktory, pri ktorých došlo k signifikantnej zmene, sú zvýraznené hrubo.

Pri testovaní skutočnej úrovne motivácie sú signifikantné rozdiely v nasledovných motivačných

faktoroch: **oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom, pracovné prostredie, psychická záťaž, vývoj regiónu, vzdelávanie a osobný rast, voľný čas a základný plat.** Vo všeobecnosti môžeme konštatovať, že vo všetkých uvedených motivačných faktoroch boli priemerné hodnoty v slovenskom podniku nižšie. Pri ostatných motivačných faktoroch sa nepotvrdil signifikantný rozdiel, to znamená, že motivačné faktory sú v oboch podnikoch porovnateľné z pohľadu úrovne motivácie.

Tabuľka 1 T-test skutočnej úrovne motivácie

	Mean	Mean	t-value	df	p	Std. Dev.	Std. Dev.	F-ratio	p
	Moypark	Mecom				Moypark	Mecom	Variances	Variance
Atmosféra na pracovisku	3,64	3,64	0,02	48	0,981	1,193	0,581	4,2	0,001
Dobrý pracovný kolektív	3,36	3,55	-0,64	48	0,528	1,193	0,800	2,2	0,065
Ďalšie finančné ohodnotenie	3,36	2,73	1,7	48	0,095	1,283	1,316	1,1	0,889
Fyzická náročnosť práce	3,54	3,41	0,43	48	0,672	1,138	0,908	1,6	0,292

Pokračovanie tabuľky 1

Istota pracovného miesta	3,39	3,45	-0,18	48	0,86 1	1,370	1,011	1,8	0,156
Komunikácia na pracovisku	3,64	3,73	-0,26	48	0,79 3	1,193	1,032	1,3	0,500
Meno firmy	3,43	3,68	-0,73	48	0,47	1,451	0,839	3,0	0,012
Možnosť uplatnenia vlastných schopností	3,39	3,36	0,1	48	0,92 2	1,257	0,658	3,7	0,003
Náplň a druh vykonávanej práce	3,5	3,59	-0,36	48	0,72 3	0,962	0,796	1,5	0,377
<b>Oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom</b>	<b>3,68</b>	<b>3,05</b>	<b>2,24</b>	<b>48</b>	<b>0,02 9</b>	<b>0,983</b>	<b>0,999</b>	<b>1,0</b>	<b>0,926</b>
Pracovná doba	3,61	3	1,93	48	0,06	1,166	1,024	1,3	0,546
<b>Pracovné prostredie</b>	<b>3,71</b>	<b>3,05</b>	<b>2,43</b>	<b>48</b>	<b>0,01 9</b>	<b>1,013</b>	<b>0,899</b>	<b>1,3</b>	<b>0,578</b>
Pracovný výkon	3,36	3,82	-1,5	48	0,14	1,311	0,665	3,9	0,002
Pracovný postup	3,46	3,45	0,03	48	0,97 5	1,290	0,739	3,1	0,011
Právomoci	3,46	2,91	1,65	48	0,10 5	1,319	0,971	1,8	0,154
Prestíž	3,46	3,18	0,92	48	0,36 4	1,290	0,733	3,1	0,010
Prístup nadriadeného	3,46	3,73	-0,88	48	0,38 6	1,201	0,827	2,1	0,083
Samostatné rozhodovanie	3,68	3,18	1,54	48	0,13	1,219	1,006	1,5	0,372
Seberealizácia	3,68	3,09	1,79	48	0,08	1,249	1,019	1,5	0,343
Sociálne výhody	3,39	2,82	1,72	48	0,09 2	1,315	0,958	1,9	0,140
Spravodlivé hodnotenie zamestnanca	3,39	3,18	0,71	48	0,48	1,066	1,006	1,1	0,796
Stres /eliminácia stresu na pracovisku/	3,68	3,86	-0,64	48	0,52 2	1,124	0,834	1,8	0,164
<b>Psychická záťaž</b>	<b>3,64</b>	<b>3,09</b>	<b>1,76</b>	<b>48</b>	<b>0,08 5</b>	<b>1,283</b>	<b>0,811</b>	<b>2,5</b>	<b>0,035</b>
Vízia spoločnosti	3,68	3,41	0,9	48	0,37 4	1,278	0,666	3,7	0,003
<b>Vývoj regiónu</b>	<b>3,39</b>	<b>2,64</b>	<b>2,42</b>	<b>48</b>	<b>0,01 9</b>	<b>1,286</b>	<b>0,790</b>	<b>2,7</b>	<b>0,025</b>
<b>Vzdelávanie a osobný rast</b>	<b>3,54</b>	<b>2,86</b>	<b>2,19</b>	<b>48</b>	<b>0,03 3</b>	<b>1,232</b>	<b>0,834</b>	<b>2,2</b>	<b>0,070</b>
Vzťah firmy k životnému prostrediu	3,32	3,36	-0,13	48	0,89 6	1,389	0,658	4,5	0,001
<b>Voľný čas</b>	<b>3,61</b>	<b>2,82</b>	<b>2,29</b>	<b>48</b>	<b>0,02 6</b>	<b>1,370</b>	<b>0,958</b>	<b>2,0</b>	<b>0,097</b>
Uznanie	3,68	3,14	1,49	48	0,14 4	1,442	1,037	1,9	0,126
<b>Základný plat</b>	<b>3,93</b>	<b>2,73</b>	<b>3,35</b>	<b>48</b>	<b>0,00 2</b>	<b>1,386</b>	<b>1,077</b>	<b>1,7</b>	<b>0,239</b>

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pri analýze požadovanej úrovne motivácie môžeme konštatovať vysokú zhodu požiadaviek na motiváciu zamestnancov obidvoch analyzovaných podnikoch.

Napriek rozdielnym priemerným hodnotám u niektorých motivačných faktorov na základe výsledkov t-testu ich nepovažujeme za signifikantné.

Tabuľka 2 T-test požadovanej úrovne motivácie

	Mean	Mean	t-value	df	p	Std. Dev.	Std. Dev.	F-ratio	p
	Moypark	Mecom				Moypark	Mecom	Variance s	Variance s
Atmosféra na pracovisku	4,39	4,23	0,85	48	0,401	0,737	0,612	1,5	0,384
Dobry pracovny kolektiv	4,32	4,68	1,92	48	0,061	0,772	0,477	2,6	0,026
Dalsie financne ohodnotenie	4,21	4,14	0,3	48	0,764	0,917	0,889	1,1	0,894
Fyzicka narocnost prace	4,18	3,77	1,6	48	0,116	1,020	0,685	2,2	0,065
Istota pracovneho miesta	4,43	4,45	0,11	48	0,915	0,742	0,963	1,7	0,202
Komunikacia na pracovisku	4,32	4,41	0,37	48	0,714	0,863	0,796	1,2	0,713
Meno firmy	4,04	3,73	0,93	48	0,358	1,170	1,162	1,0	0,988
Moznost uplatnenia vlastnych schopnosti	4,18	3,86	1,26	48	0,212	0,905	0,834	1,2	0,707
Naplň a druh vykonavanej prace	3,86	4,18	1,38	48	0,174	0,970	0,588	2,7	0,022
Oboznámenie sa s dosiahnutým pracovným výsledkom	3,82	4,18	-1,3	48	0,199	1,156	0,665	3,0	0,011
Pracovna doba	4,07	4,27	0,75	48	0,455	1,052	0,767	1,9	0,142
Pracovne prostredie	4,04	4,09	0,23	48	0,816	0,838	0,811	1,1	0,889
Pracovny vykon	4,04	4,14	0,45	48	0,655	0,637	0,941	2,2	0,058
Pracovny postup	4,00	4,09	0,42	48	0,677	0,861	0,610	2,0	0,110
Pravomoci	3,79	3,64	0,64	48	0,523	0,876	0,727	1,5	0,384
Prestiz	3,96	3,64	1,56	48	0,125	0,744	0,727	1,0	0,921
Prístup nadriadeného	4,00	4,32	1,28	48	0,208	0,981	0,716	1,9	0,143
Samostatne rozhodovanie	3,96	3,86	0,38	48	0,706	1,071	0,710	2,3	0,057
Sebarealizacia	4,04	3,68	1,27	48	0,209	1,036	0,894	1,3	0,492
Socialne vyhody	4,18	3,91	1,04	48	0,305	0,905	0,921	1,0	0,918
Spravodlive hodnotenie zamestnanca	4,14	4,14	0,03	48	0,976	0,803	0,710	1,3	0,567
Stres /eliminaciastresu na pracovisku/	4,18	4,41	1,03	48	0,307	0,905	0,590	2,3	0,048
Psychicka zataz	4,07	3,73	1,39	48	0,171	0,813	0,935	1,3	0,489
Vizia spolocnosti	4,11	4,05	0,27	48	0,791	0,832	0,785	1,1	0,797
Vyvoj regionu	4,21	4,05	0,59	48	0,555	0,917	1,090	1,4	0,394
Vzdelavanie a osobny rast	4,04	3,95	0,29	48	0,777	1,036	0,950	1,2	0,692

Pokracovanie tabuľky 2

Vzt'ah firmy k zivotnemu prostrediu	4,18	4,36	0,81	48	0,424	0,863	0,727	1,4	0,423
Voľny čas	4,25	4,27	0,09	48	0,932	0,844	1,032	1,5	0,324
Uznanie	4,25	3,95	1,35	48	0,182	0,752	0,785	1,1	0,818
Základný plat	4,43	4,36	0,26	48	0,799	0,836	0,953	1,3	0,513

Zdroj: vlastné spracovanie

## 4 Záver

Motivácia zamestnancov je dnes vo väčšine podnikov prioritnou témou. Zamestnancov s vysokokvalitnými pracovnými výsledkami nie je nikdy dosť, musíme ich však správne motivovať. Motivácia zohráva jednu z najdôležitejších úloh v systéme riadenia ľudských zdrojov spoločnosti. Manažéri z oblasti riadenia ľudských zdrojov často riešia otázku prečo niektorí zamestnanci pracujú menej a naopak iní dokážu podávať vynikajúce výsledky. Dôležitým faktorom je aj vzťah zamestnanca a manažmentu, prípadne konkrétneho vedúceho zamestnanca.

## Literatúra

Blašková, M. (2003): *Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*. Žilina: Žilinská univerzita. 212 s. ISBN 80-8070-034-6.

Bucháčková, P. (2003): *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice dopravní fakulta Jana Perneka. 189 s. ISBN 80-7194-588-9.

Hitka, M. (2010): *Model analýzy motivácie zamestnancov výrobných podnikov*. Zvolen: ES TU Zvolen. 150 s. ISBN 978-80-228-1998-5.

<http://rimarcik.com/navigator/och.html>

<http://www.mecom.sk/sk>

<http://www.moypark.com/start.html>

Kachaňáková, A. (2001): *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: Vydavateľstvo SPRINT, 2001. 217 s. ISBN 80-88848-72-5.

Koubek, J. (2008): *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: MANAGEMENT PRESS, s. r. o., 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

StatSoft, Inc. (2004). STATISTICA (data analysis software system), version 7. [www.statsoft.com](http://www.statsoft.com).

Vetráková, M. a kol. (2006). *Ľudské zdroje v organizácii*. EF UMB Banská Bystrica. Vydavateľstvo Bratia Sabovci, s. r. o. Zvolen. 232 s. ISBN 80-8083-193-9.

Zamestnanci totiž často neopúšťajú spoločnosť, ale svojho manažéra.

V práci sme porovnávali motiváciu zamestnancov slovenského a anglického podniku. Poukázali sme na významné rozdiely v oblasti skutočnej motivácie zamestnancov. Pri požadovanej úrovni motivácie sa významné rozdiely pri hladine významnosti  $\alpha = 0,05$  nevyskytli, čo môže byť čiastočne zdôvodnené globalizáciou európskeho prostredia. Dovoľme si tvrdiť, že uvedený trend sa môže potvrdiť aj u ďalších podnikov v rámci európskeho prostredia.

## Kontakt

doc. Ing. Miloš HITKA, PhD.  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
Slovenská republika  
Tel./fax: 00421-45-5206433  
e-mail: hitka@tuzvo.sk

Ing. Alexandra HAJDUKOVÁ  
Katedra podnikového hospodárstva  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
Slovenská republika  
Tel.: 00421-45-5206427  
e-mail: Alexandra.Hajdukova@gmail.com

RNDr. Vladimír VACEK  
Katedra matematiky a deskriptívnej geometrie  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
Slovenská republika  
Tel.: 00421-45-5206458  
e-mail: vacek@tuzvo.sk

## SUMMARY

### **Comparison of motivation level of employees in slovak and great britain enterprise**

At the present time of globalization of the economy and the formation of the European labor market, it is possible to carry out comparative analyses of various companies and then compare them in geopolitical and economic terms. In this paper we compare the work incentives of production employees in the company of Slovakia (Mecom, Ltd.Liberty) and UK(Moy Park Ltd. Derby).

For obtaining relevant informations about the level of required and actual motivation in compared companies was used the questioning method - the questionnaire. The questionnaire was divided into two parts. The first part of questionnaire researched the socio-demographic and qualification characteristics of employees in compared companies and the second part of the questionnaire researched the actual and the required level of 30 motivational factors. Required and real level of motivation for individual motivational factors was expressed by respondents through point scale from one to five. Desired state of motivation means how employees imagine the motivation, it means what would motivate them to increase and support their performance. The real level of motivation expresses how are employees satisfied with the current motivational factors in the company. The researched sample was consisted of 50 respondents. Questionnaires were evaluated with statistical methods. The basic files were characterized by methods of descriptive statistics. Each of motivational factor was described by basic characteristics of the size and variability of characters - the arithmetic average, standard deviation and coefficient of variation. In consideration of selective character of the obtained data for the assessment of significance of motivational factors in compared companies was used the method of statistical hypotheses testing. Based on the size of sample files and their independence, we used a two selection t-test for assessment of their significance. Testing the null hypothesis of equality of mean values of individual motivational factors at the time was performed at significance level  $\alpha=0.05$ . Statistical testing confirmed, by the actual level of motivation, significant difference in 7 motivational factors in compared companies. "familiarity with achieved work results, work environment, psychological stress, the region's development, learning and personal growth, leisure and basic pay". While testing the required level of motivation, we note a high compliance of requirements on employee motivation of both analyzed companies. Despite the differences in mean values of some motivational factors in the results of the t-test, we do not consider them significant. In general, in all these motivational factors, the mean values in Slovakia's companies are lower.



## NOVÁ KONCEPCIA VO VZDELÁVANÍ - M-LEARNING

*New trend in learning – m-learning*

Helena KAJANOVÁ

**Abstrakt**

V súčasnej dobe prebieha prudký rast nových informačno-komunikačných technológií. Prognózy uvádzajú, že do konca roku 2012 bude na svete pol miliardy užívateľov smartfónov. Tieto zmeny sa odrážajú aj v oblasti vzdelávania. V príspevku sme sa zamerali na pripravenosť študentov FSEV TnUAD na m-learning. Zamerali sme sa na vybavenosť študentov mobilnými zariadeniami, na činnosti, ktoré študenti vykonávajú prostredníctvom týchto zariadení a na vnímanie pripravenosti študentov pre implementáciu m-learningu. Výsledky potvrdzujú pripravenosť študentov na využívanie m-learningu vo vzdelávaní.

**Kľúčové slová**

M-learning, mobilné zariadenia, vzdelávanie

**Abstract**

New information and communication Technologies have been booming recently. It is predicted there will have been five hundred million users of smartphones by the end of 2012. These changes have been reflected in learning as well. The paper addresses readiness of FSEV students for m-learning. We focused on availability of mobile devices to students, feature used the activities performed by students of these devices and the perceptions of students' readiness to implement m-learning. The results confirm the readiness of students to use m-learning in education.

**Key words**

M-learning, mobile devices, education

**JEL Classification:** I 21, I 23

**Úvod**

Prudký rast informačno-komunikačných technológií zasahuje do všetkých oblastí ľudského života. Tieto zmeny sa odrážajú aj v oblasti vzdelávania. Ako m-learning sa označuje podľa Herringtona a kol. (2009, in: Lorenz, 2011) akákoľvek forma učenia, ku ktorej dochádza prostredníctvom mobilných zariadení. Mobilné zariadenia si môžeme vziať so sebou na cesty, kde môžeme využívať buď ich vzdelávací potenciál pri bezdrôtovom pripojení k sieti alebo bez nároku na konektivitu. Výhodou technologických platforiem je, že umožňujú reálnu interakciu. Pri modernizácii univerzitných sietí a kvalitnom vybavení učebni prezentačnými a videokonferenčnými systémami patrí k negatívam príprava užívateľov na inovácie.

V príspevku sme na základe výskumu sekundárnych zdrojov v odbornej a vedeckej, domácej a zahraničnej literatúre zhrnuli vybrané základné

faktory umožňujúce využívanie m-learningu. Hlavným cieľom príspevku je zhrnutie výsledkov prieskumu zameraného na pripravenosť študentov FSEV TnUAD v Trenčíne používať m-learning vo výučbe. Pri analýze a komparácii výsledkov prieskumu sme sa zamerali:

- vybavenosť študentov mobilnými zariadeniami a
- na činnosti vykonávané na mobilných zariadeniach.

Vedecká originalita vyplýva zo zdôvodnenia významu využívania m-learningu pri využívaní IKT vo vzdelávaní. Praktická realizácia má význam pre rozpracovanie a tvorbu stratégií a priorít v súlade s požiadavkami vedomostnej spoločnosti pri využívaní IKT vo vzdelávaní a následne pri príprave užívateľov na m-learning. Ako zdôrazňujú Krajňáková, Vojtovič (s, 78, 2012) investície do ľudského kapitálu s účelom navýšenia jeho hodnoty sa spájajú predovšetkým s investíciami do vzdelania

a rozvoja ľudských schopností, do podmienok práce a života ľudí. Vzhľadom na to, že rozvoj na báze kreativity je prístup 21. storočia, je potrebné na implementáciu využívať nové nástroje a prístupy, ktoré by sme mohli charakterizovať ako netradičné a nekonvenčné (Ondrejčka, Betáková, s. 110, 2012).

### On-line komunikácia

Prudký rast informačno-komunikačných technológií zasahuje do všetkých oblastí ľudského života. Tieto zmeny sa odrážajú aj v oblasti

vzdelávania. Výhodou technologických platforiem je, že umožňujú reálnu interakciu. On-line komunikácia, sociálne médiá i mobilné komunikačné kanály sú najúčinnnejšie pri oslovovaní mladých ľudí. Podľa Zerfassa (2010) považovalo za dôležitý nástroj komunikácie sociálne médiá (blogy, podcasty) 11,5 % respondentov v r. 2007, ale už 26,7 % v r. 2010. Pri on-line médiách bol rast z 38,4 % v r. 2007 na 56,8 % v r. 2010 a pri on-line komunikácii (webstránky, e-mail, intranet) z 54,4 % v r. 2007 na 67,8 % v r. 2010. Súhrn najdôležitejších komunikačných kanálov v r. 2007 – 2011 je v tabuľke 1.

**Tabuľka 1 Najdôležitejšie komunikačné kanály (2007 – 2011)**

2007 (22 krajín, 1 087 odborníkov)	2008 (37 krajín, 1 524 odborníkov)	2009 (34 krajín, 1 863 odborníkov)	2010 (46 krajín, 1 955 odborníkov)	2011 (43 krajín, 2 209 odborníkov)
Tlač	Tlač	Tlač	Tlač	Tlač
On-line komunikácia	On-line komunikácia	On-line komunikácia	On-line komunikácia	On-line komunikácia
Osobná komunikácia	Osobná komunikácia	Osobná komunikácia	Osobná komunikácia	On-line médiá
TV / rádio	TV / rádio	TV / rádio	On-line médiá	Osobná komunikácia
On-line médiá	Spravodajstvo	On-line médiá	TV / rádio	TV / rádio

Zdroj: Zerfass (2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

Európsky komunikačný monitor uvádza, že v r. 2007 až 2011 bola on-line komunikácia druhým najdôležitejším komunikačným kanálom. Osobná komunikácia bola tretím najdôležitejším komunikačným kanálom v rokoch 2007-2010, ale v r. 2011 klesla na 4. miesto. Rozdiel medzi predpokladanou a skutočnou dôležitosťou komunikačných kanálov (2008 – 2011) je v tabuľke 2.

Najpresnejší bol predpokladaný vývoj pri TV/rádiu, kde bol iba - 0,3 % odklon od skutočného stavu. Najmenej presný (- 18,6 %) bol pri sociálnych médiách, kde sa predpokladal nárast dôležitosti na 42,5 %, ale v skutočnosti bol nárast iba na 24,2 %. Jediný komunikačný kanál, kde sa predpokladal pokles -7,7 %, ale v skutočnosti nastal rast +2,9 %, boli tlačené médiá.

**Tabuľka 2 Rozdiel medzi predpokladanou a skutočnou dôležitosťou komunikačných kanálov (2008 – 2011)**

Komunikačné kanály	Predpoklad 2008 - 2011	Skutočnosť 2008 - 2011	Rozdiel
Tlač	-7,7 %	+2,9 %	+ 10,6 %
On-line komunikácia	+ 33,6 %	+16,7 %	- 6,9 %
Osobná komunikácia	+ 18,6 %	+ 10,2 %	- 8,4 %
Sociálne médiá	+ 42,5 %	+ 24,2 %	- 18,6 %
On-line médiá	+ 8,0 %	+ 14,4 %	+ 6,4 %
TV/Rádio	+ 6,8 %	+ 6,5 %	- 0,3 %

Zdroj: Zerfass (2011)

Zmeny vyplývajúce z rastu IKT a následnej zmeny dôležitosti jednotlivých komunikačných kanálov súvisia aj so zmenou využívania internetu vo svete. V

tabuľke 3 je súhrn 20 krajín s najvyšším počtom užívateľov internetu vo svete, pričom top 20 zahŕňa až 75,9 % užívateľov z celého sveta.

**Tabuľka 3 Top 20 krajín s najvyšším počtom užívateľov internetu**

#	Krajina alebo región	Populácia (31. 3. 2011)	Užívatelia internetu (2000)	Užívatelia internetu (30. 6. 2011)	Penetrácia (% populácie)	Užívatelia (% vo svete)
1	Čína	1 336 718 015	22 500 000	485 000 000	36,3 %	23,0 %
2	USA	313 232 044	95 354 000	245 000 000	78,2 %	11,6 %
3	India	1 189 172 906	5 000 000	100 000 000	8,4 %	4,7 %
4	Japonsko	126 475 664	47 080 000	99 182 000	78,4 %	4,7 %
5	Brazília	203 429 773	5 000 000	75 982 000	37,4 %	3,6 %
6	Nemecko	81 471 834	24 000 000	65 125 000	79,9 %	3,1 %
7	Rusko	138 739 892	3 100 000	59 700 000	43,0 %	2,8 %
8	Spojené kráľovstvo	62 698 362	15 400 000	51 442 100	82,0 %	2,4 %
9	Francúzsko	65 102 719	8 500 000	45 262 000	69,5 %	2,1 %
10	Nigéria	155 215 573	200 000	43 982 200	28,3 %	2,1 %
11	Indonézia	245 613 043	2 000 000	39 600 000	16,1 %	1,9 %
12	Kórea	48 754 657	19 040 000	39 440 000	80,9 %	1,9 %
13	Irán	77 891 220	250 000	36 500 000	46,9 %	1,7 %
14	Turecko	78 785 548	2 000 000	35 000 000	44,4 %	1,7 %
15	Mexico	113 724 226	2 712 400	34 900 000	30,7 %	1,7 %
16	Taliansko	61 016 804	13 200 000	30 026 400	49,2 %	1,4 %
17	Filipíny	101 833 938	2 000 000	29 700 000	29,2 %	1,4 %
18	Španielsko	46 754 784	5 387 800	29 093 984	62,2 %	1,4 %
19	Vietnam	90 549 390	200 000	29 268 606	32,3 %	1,4 %
20	Argentína	41 769 726	2 500 000	27 568 000	66,0 %	1,3 %
	TOP 20 krajín	4 578 950 118	275 424 200	1 601 772 290	35,0 %	75,9 %
	Zvyšok sveta	2 351 105 036	85 561 292	508 993 520	21,6 %	24,1 %
	Celý svet	6 930 055 154	360 985 492	2 110 765 810	30,5 %	100,0 %

Zdroj: InternetWorldStats (2011)

Podľa počtu užívateľov internetu sú na popredných miestach Čína s 23,0 % užívateľov vo svete (485 000 000 užívateľov), USA s 11,6 % užívateľov vo svete (245 000 000 užívateľov) a India s 4,7 % užívateľov vo svete (100 000 000 užívateľov). Podľa toho, koľko % populácie krajiny patrí k užívateľom internetu sú na popredných miestach Spojené kráľovstvo (82,0 %), Kórea ( 80,9 %) a Nemecko (79,9 %). Čína je až na 14. (36,3 %), USA na 5. (78,2

%) a India na poslednom 20. mieste (8,4 %). Využívanie internetu v jednotlivých regiónoch sveta je v tabuľke 4. Najvyšší počet užívateľov internetu je v Ázii (922 329 554) a najmenej v Oceánii a Austrálii (21 293 830). Podľa toho, koľko % populácie regiónu patrí k užívateľom internetu je na 1. mieste Severná Amerika (78,3 %) a na poslednom Afrika (11,4 %). Najvyšší nárast (2000 – 2011) bol v Afrike a to o 2 527,4 %, najnižší bol v Oceánii/Austrálii (179,4 %).

**Tabuľka 4 Využívanie internetu vo svete**

Región	Populácia (31. 3. 2011)	Užívatelia internetu (2000)	Užívatelia internetu (31. 3. 2011)	Penetrácia (% populácie)	Nárast 2000 – 2011
Afrika	1 037 524 058	4 514 400	118 609 620	11,4 %	2 527,4 %
Ázia	3 879 740 877	114 304 000	922 329 554	23,8 %	706,9 %
Európa	816 426 346	105 096 093	476 213 935	58,3 %	353,1 %
Stredný Východ	216 258 843	3 284 800	68 553 666	31,7 %	1 987,0 %
Severná Amerika	347 394 870	108 096 800	272 066 000	78,3 %	151,7 %
Latinská Amerika	597 283 165	18 068 919	215 939 400	36,2 %	1 037,4 %
Oceánia/Austrália	35 426 995	7 620 480	21 293 830	60,1 %	179,4 %
Svet	6 930 055 154	360 985 492	2 095 006 005	30,2 %	480,4 %

Zdroj: InternetWorldStats (2011)

Až 1,2 miliardy užívateľov internetu je v súčasnosti z rozvojových krajín, kde sa množstvo užívateľov prístupujúcich na internet zvyšuje najmä vďaka pripojeniu z mobilu. V r. 2010 v rozvojových krajinách pripadalo na 100 obyvateľov len 4,4 prípojky fixného širokopásmového pripojenia, vo vyspelých krajinách to bolo priemerne 24,6 prípojok. Celkovo počet širokopásmových pevných prípojok k internetu

prvýkrát v r. 2010 prekročil pol miliardy a dosiahol 555 miliónov, počet mobilných širokopásmových prístupov dosiahol 940 miliónov (ITU 2011). V tabuľke 5 je 10 krajín s najvyšším počtom užívateľov internetu s fixným širokopásmovým pripojením. Najvyšší štvrtročný nárast bol v Číne (6 471 784), Brazílii (1 819 100) a USA (1 559 901). Najnižší bol v Taliansku (49 700 užívateľov).

**Tabuľka 5 Top 10 krajín s najvyšším počtom užívateľov internetu s fixným širokopásmovým pripojením**

Krajina	2010 Q1	2010 Q4	2011 Q1	Štvrtročný % nárast *	Ročný % nárast *	Štvrtročný nárast *
Čína	115 120 600	131 447 883	137 919 667	4,92 %	19,80 %	6 471 784
USA	83 671 128	87 174 827	88 734 728	1,79 %	6,05 %	1 559 901
Japonsko	32 322 400	34 267 000	34 609 100	1,00 %	7,07 %	342 100
Nemecko	25 264 150	26 655 350	27 157 350	1,88 %	7,49 %	502 000
Francúzsko	20 433 500	21 387 530	21 676 800	1,35 %	6,08 %	1 243 300
Spojené kráľovstvo	18 714 250	19 660 600	19 911 100	1,27 %	6,40 %	250 500
Južná Kórea	16 552 222	16 767 847	16 856 663	0,53 %	1,84 %	88 816
Taliansko	13 548 650	14 012 650	14 014 650	8,24 %	37,57 %	49 700
Brazília	11 293 400	12 608 200	13 112 500	4,00 %	16,11 %	1 819 100
Rusko	10 379 349	11 993 900	12 488 000	4,12 %	20,32 %	494 100

Zdroj: Mersh, R. (2011), \* vlastný výpočet

Najvyšší štvrtročný nárast v % bol v Taliansku (8,24 %), Číne (4,92 %) a v Rusku (4,12 %), najvyšší ročný nárast v % bol v Taliansku (37,57 %), Rusku (20,32 %) a v Číne (19,80 %). Najnižší štvrtročný nárast v % (0,53 %) a tiež najnižší ročný nárast v % (1,84 %) bol v Južnej Kórei.

Krajiny s najrýchlejšie rastúcim širokopásmovým pripojením sú v tabuľke 6. Najvyšší ročný nárast v % bol v Srbsku (68,00 %), Thajsku (66,53 %) a Bielorusku (48,98 %), ale pri najvyššom štvrtročnom

náraste v % bolo na prvom mieste znova Srbsko (21,35 %), na 2 mieste Pakistan (12,25 %) a na 3. mieste Jordánsko (10,39 %). Thajsko, ktoré bolo na druhom mieste pri ročnom náraste v %, získalo pri štvrtročnom náraste v % s 3,14 % až posledné 20. miesto. Podľa počtu užívateľov bol najvyšší štvrtročný nárast v Indii (786 885 užívateľov), Venezuele (162 000) a Indonézii (142 000), posledné 20. miesto získal Kuvajt s 1 500 užívateľmi.

Tabuľka 6 Krajiny s najrýchlejšie rastúcim širokopásmový pripojením

Krajina	2010 Q1	2010 Q4	2011 Q1	Štvrťročný % nárast	Ročný % nárast	Štvrťročný nárast
Srbsko	450 000	623 000	756 000	21,35 %	68,00 %	133 000
Thajsko	934 457	1 508 739	1 566 134	3,14 %	66,53 %	47 395
Bielorusko	686 000	966 000	1 022 000	5,80 %	48,98 %	56 000
Pakistan	703 255	916 159	1 028 344	12,25 %	46,23 %	112 185
Jordánsko	220 913	291 271	321 525	10,39 %	45,54 %	30 254
Indonézia	1 289 500	1 655 500	1 797 500	8,58 %	39,40 %	142 000
Alžírsko	598 000	757 000	830 000	9,64 %	38,80 %	73 000
Lotyšsko	474 700	603 350	653 050	8,24 %	37,57 %	49 700
Omán	42 000	52 630	57 000	8,30 %	35,71 %	4 370
Srí Lanka	170 000	213 000	228 000	7,04 %	34,12 %	15 000
Egypt	1 107 156	1 415 200	1 474 000	4,15 %	33,13 %	58 800
Estónsko	443 000	554 600	589 100	6,22 %	32,98 %	34 500
India	8 735 711	10 713 608	11 500 493	7,34 %	31,65 %	786 885
Kuvajt	30 600	38 500	40 000	3,90 %	30,72 %	1 500
Bolívia	113 800	137 000	146 100	6,64 %	28,38 %	9 100
Venezuela	1 948 500	2 335 000	2 497 000	6,94 %	28,15 %	162 000
Kosovo (Srbsko)	181 000	218 000	228 000	4,59 %	25,97 %	10 000
Senegal	65 000	78 000	81 000	3,85 %	24,62 %	3 000
Grécko	2 102 868	2 508 238	2 608 350	3,99 %	24,04 %	100 112
Paraguaj	93 433	111 433	115 433	3,59 %	23,55 %	4 000

Zdroj: Mersh, R. (2011)

Ciele pre zlepšenie prístupu k rýchleho internetu v oblasti širokého pásma uvádzané Európskou komisiou (2010) v Digitálnej agende pre Európu 2010 – 2015 sú:

- základné širokopásmové služby pre všetkých do roku 2013: základné širokopásmové pripojenie pre 100 % občanov EÚ. (Východiskový stav: v decembri 2008 malo k DSL prístup 93 % všetkých obyvateľov EÚ.)
- rýchle širokopásmové služby do roku 2020: 100 % prístup občanov EÚ k širokopásmovému pripojeniu s rýchlosťou min. 30 Mbps. (Východiskový stav: v januári 2010 bolo k širokému pásmu s rýchlosťou min. 10 Mbps pripojených 23 % obyvateľov.)
- ultrarýchle širokopásmové služby do roku 2020: 50 % európskych domácností by malo mať pripojenie s rýchlosťou vyššou ako 100 Mbps. (Bez východiskového stavu.)

### Mobilné zariadenia

Tento rok sa výrazne zvýši predaj smartfónov v hodnote do 100 USD. Počet ich užívateľov stúpne do konca roka 2012 na pol miliardy. Celosvetový predaj týchto zariadení dosiahne okolo 300 miliónov a zaujme na trhu s mobilnými prístrojmi približne 20-percentný podiel. Smartfón v cene do 100 USD zaujme trhy, kde

je nedostatok 3G siete, mohol by však zaujať aj užívateľov na vyspelých trhoch, kde by môže plniť úlohu prvého telefónu pre študentov (Deloitte, 2012). Podľa Desiatich spotrebiteľských trendov pre rok 2012 (2012) mobilné telefóny hrajú významnú úlohu v každodennom živote. Spotrebiteľia prejavujú najväčší záujem o mobilné služby, ktoré sa priamo vzťahujú k miestam v blízkom okolí alebo miestnym službám. Zatiaľ čo 90 % všetkých vlastníkov smartfónov so sebou nosí telefón neustále, len 80 % z nich uvádza, že so sebou nosí peniaze. Do roku 2013 počet smartfónov celosvetovo prekoná počet PC, 1,82 miliardy ku 1,78 miliardy (Gartner Research, in Davos, 2011).

### Pripravenosť na m-learning

Prieskum zameraný na pripravenosť študentov používať m-learning vo výučbe sa uskutočnil na FSEV TnUAD v decembri 2011. Zo 117 oslovených študentov odpovedalo 110 študentov, z toho bolo 75 žien a 35 mužov. Respondenti boli zo 4. ročníka (n = 48) a 5. ročníka (n = 62). Prieskumy z USA (2006, n = 107) (Corbel, Valdes-Corbell, 2007) a ČR (2010, n=274) (Lorenz, 2011) kladú dôraz na pripravenosť študentov používať m-learning vo výučbe prostredníctvom vybavenosti mobilnými zariadeniami a prostredníctvom činností

vykonávaných na mobilných zariadeniach, kde sme získali podobné výsledky (tabuľka 7 a 9). Výsledky prieskumov ukazujú na rozdiel, ktorý je spôsobený aj ekonomickým prostredím, v ktorom študenti žijú a aj rozdielnymi rokmi, v ktorých boli prieskumy uskutočnené. Najlepšie sú vybavení študenti v USA a to pri šiestich zo siedmich sledovaných mobilných zariadeniach, i keď sa tam uskutočnil prieskum o päť rokov skôr. Najvýraznejší rozdiel je pri vybavení PDA a to zhodne o 45 % viac v USA oproti ČR i SR.

Výnimkou je mobilný telefón, ktorý vlastní o 2 % viac študentov v ČR a o 6 % viac v SR ako v USA. Pri porovnaní študentov v ČR a v SR majú študenti v SR lepšie vybavenie pri ôsmich z deviatich sledovaných mobilných zariadeniach a pri PDA uvádzajú zhodne 2 %. Pri porovnaní medzi ČR a SR je najvýraznejší rozdiel vo vybavenosti notebookom/laptopom, kde je rozdiel až o 19 %. Tieto priaznivé výsledky pre SR sú ale ovplyvnené skutočnosťou, že v ČR bol vyšší počet respondentov.

**Tabuľka 7 Vybavenie mobilnými zariadeniami (v %)**

Mobilné zariadenie	USA <sup>1)</sup>	ČR <sup>2)</sup>	SR <sup>3)</sup> Spolu	SR <sup>3)</sup> Muži	SR <sup>3)</sup> Ženy
Mobilný telefón	90	92	96	91	99
Smartfón	18	10	13	29	7
iPad	-	0	7	14	4
PDA	47	2	2	6	0
MP3	54	61	68	69	68
iPod	33	4	10	14	8
Čítačka e-kníf	10	1	2	3	3
Notebook/laptop	92	65	84	89	83
Iné	-	3	10	23	5

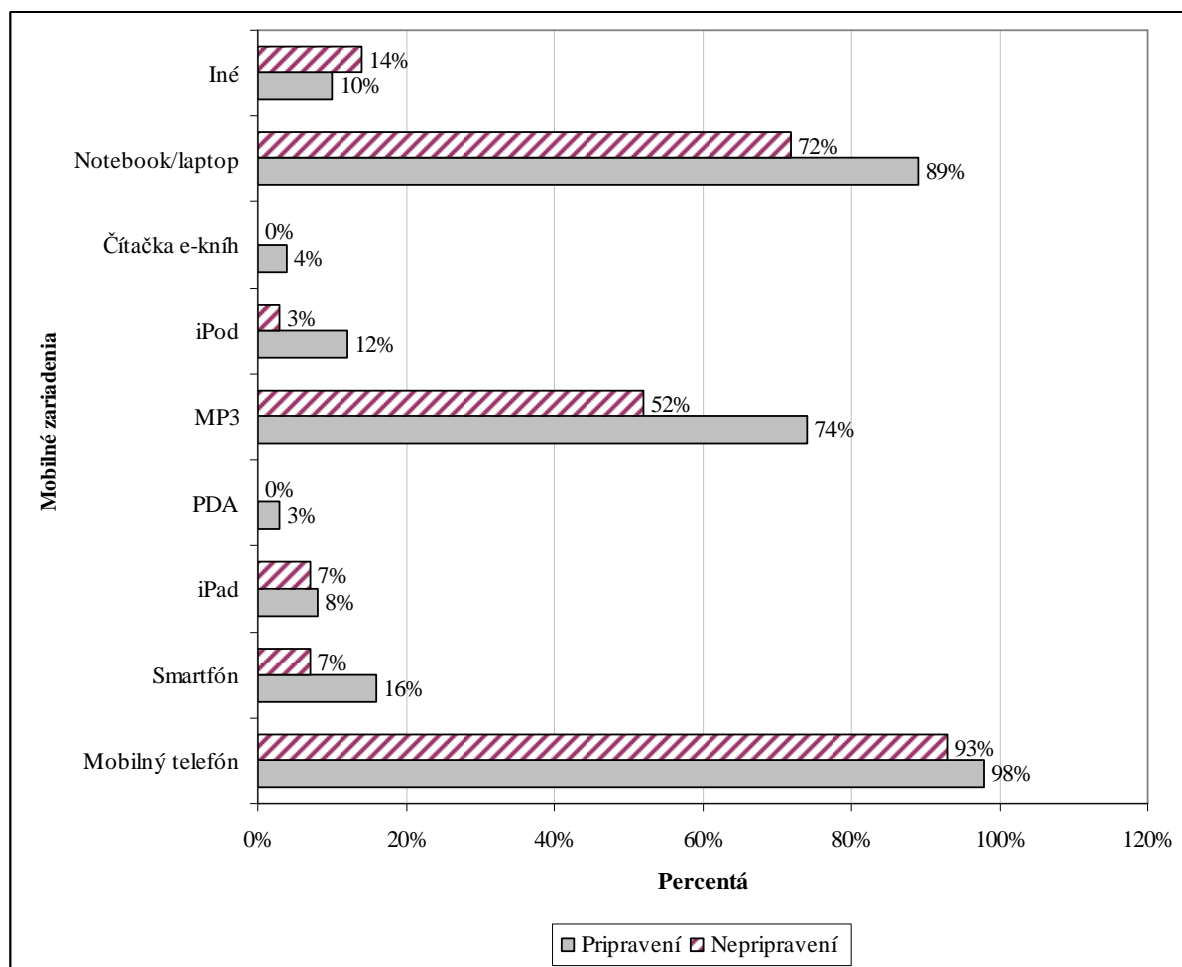
Zdroj: <sup>1)</sup> CORBELL, J. R. – VALDES-CORBELL, M. E., (2007) <sup>2)</sup> LORENZ, M. (2011), <sup>3)</sup> vlastný prieskum

Z prieskum vyplýva, že najrozšírenejším mobilným zariadením, ktoré vlastní 96 % respondentov je mobil (tabuľka 7). Je tu diferenciacia medzi pohlaviami, keď mobil má 91 % respondentov a až 99 % respondentiek. Súčasne je to jediné mobilné zariadenie, ktoré vlastní viac žien ako mužov. Čítačku e-kníf majú rovnako 3 % mužov i 3 % žien. Ostatné mobilné zariadenia vlastní viac muži ako ženy. Najmenší rozdiel v prospech mužov je pri vlastníctve MP3, ktoré má 69 % mužov a 68 % žien. Najväčší rozdiel je pri vlastníctve smartfónov, ktoré vlastní 29 % respondentov a iba 7 % respondentiek. Tento výrazný rozdiel nám potvrdil, že u respondentov zatiaľ prevláda používanie smartfónov so zameraním na špecializované služby, ako sú: GPS navigácia, TripIt - letecký itinerár, Kayak – rezervácie a informácie, Trip Advisor – cestovný sprievodca, či Hlásenie škôd a nehôd - zaregistrovanie škody priamo napr. pri dopravnej nehode z aplikácie v mobilnom telefóne a Klientská zóna – aplikácia s platbami a detailmi poistných zmlúv klienta. Naproti tomu podľa Desiatich spotrebiteľských trendov pre rok 2012 (2012)

si smartfóny zaobstarávajú predovšetkým ženy. Štúdia Ericsson Consumer Lab zameraná na užívateľov smartfónov urobená v roku 2011 ukázala, že špecializované služby smartfónov aj naďalej častejšie využívajú muži, zatiaľ čo omnoho viac žien používa bežné služby, napríklad hlasové volanie, krátke textové správy a Facebook. Nakoľko smartfón integruje všetky komunikačné kanály do jedného zariadenia, tieto telefóny si zaobstarávajú najmä ženy.

Respondenti pripravení na implementáciu m-learningu v SR sú lepšie vybavení pri ôsmich z deviatich sledovaných mobilných zariadení. Najvýraznejšie sú tieto rozdiely pri respondentoch, ktorí sú pripravení na implementáciu m-learningu pri MP3 prehrávačoch (o 22 % viac) a pri notebookoch a laptopoch (o 17 % viac) v porovnaní s respondentmi nepripravenými na m-learning.

Iné mobilné zariadenia (graf č. 1) vlastní o 4 % viac respondentov nepripravených na m-learning.

**Graf č. 1 Vybavenie mobilnými zariadeniami podľa pripravenosti na m-learning (v %)**


Zdroj: vlastný prieskum

Najväčšie rozdiely pri vybavenosti mobilnými zariadeniami sú pri študentoch pripravených na m-learning pri mobilných telefónoch (o 25 % viac) a pri notebookoch/laptopoch (o 22 % viac) oproti študentom nepripraveným na m-learning, pri študentkách

pripravených na m-learning pri MP3 prehrávačoch (o 32 % viac) a pri notebookoch/laptopoch (o 14 % viac) oproti študentkám nepripraveným na m-learning (tabuľka 8).

**Tabuľka 8 Vybavenie mobilnými zariadeniami podľa pripravenosti na m-learning a podľa pohlavia (v %)**

Mobilné zariadenie	Pripravení		Nepripravení	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Mobilný telefón	96	98	71	100
Smartfón	29	9	29	0
iPad	14	4	14	5
PDA	7	0	0	0
MP3	68	77	71	45
iPod	18	9	0	5
Čítačka e-kníf	4	4	0	0
Notebook/laptop	93	87	71	73
Iné	21	4	29	9

Zdroj: vlastný prieskum

V USA sa častejšie ako v ČR a v SR (tabuľka 9) uskutočnilo 7 aktivít z 10 sledovaných a na 1. mieste to bolo posielanie a prijímanie mailov (98 %). V ČR sa v porovnaní so SR častejšie uskutočnili dve aktivity zo 14 sledovaných a na prvom mieste z nich bolo nahrávanie a počúvanie podcasts/audiokníh (18 %) a na druhom využívanie Second Life (6 %), celkovo sa

najčastejšie uskutočnilo posielanie a prijímanie SMS správ (94 %). V SR sa v porovnaní s ČR častejšie uskutočnilo 12 zo 14 sledovaných aktivít a na prvom mieste z nich a súčasne aj celkovo sa uskutočnilo posielanie a prijímanie SMS správ (95 %).

**Tabuľka 9** Aktivity uskutočňované mobilnými zariadeniami (v %)

Aktivity	USA <sup>1)</sup>	ČR <sup>2)</sup>	SR <sup>3)</sup> Spolu	SR <sup>3)</sup> Muži	SR <sup>3)</sup> Ženy
Nahrávanie a počúvanie podcasts/audiokníh	27	18	12	17	9
Nahrávanie a čítanie e-kníh/e-obsahu	29	21	27	25	28
Nahrávanie a sledovanie streamovaných filmov a/ videoklipov	64	32	40	69	27
Posielanie a prijímanie mailov	98	57	77	86	73
Posielanie a prijímanie instant messages (ICQ, FB,...)	56	45	51	69	44
Posielanie a prijímanie SMS správ	45	94	95	97	93
Prenos súborov z miesta na miesto pomocou HD pamäti zariadenia	82	43	44	51	40
Hranie interaktívnych hier na internete	31	16	30	40	25
Zhotovovanie fotiek/rozhovorov	-	54	63	57	67
Prenos fotiek, zvukov a ďalších dát	47	70	85	86	84
Využívanie sociálnych sietí	18	46	69	77	65
Využívanie mobilných sociálnych sietí	-	9	36	46	32
Využívanie Second Life	-	6	1	3	0
Iné	-	6	8	17	4

Zdroj: <sup>1)</sup> CORBELL, J. R. – VALDES-CORBELL, M. E., (2007) <sup>2)</sup> LORENZ, M. (2011), <sup>3)</sup> vlastný prieskum

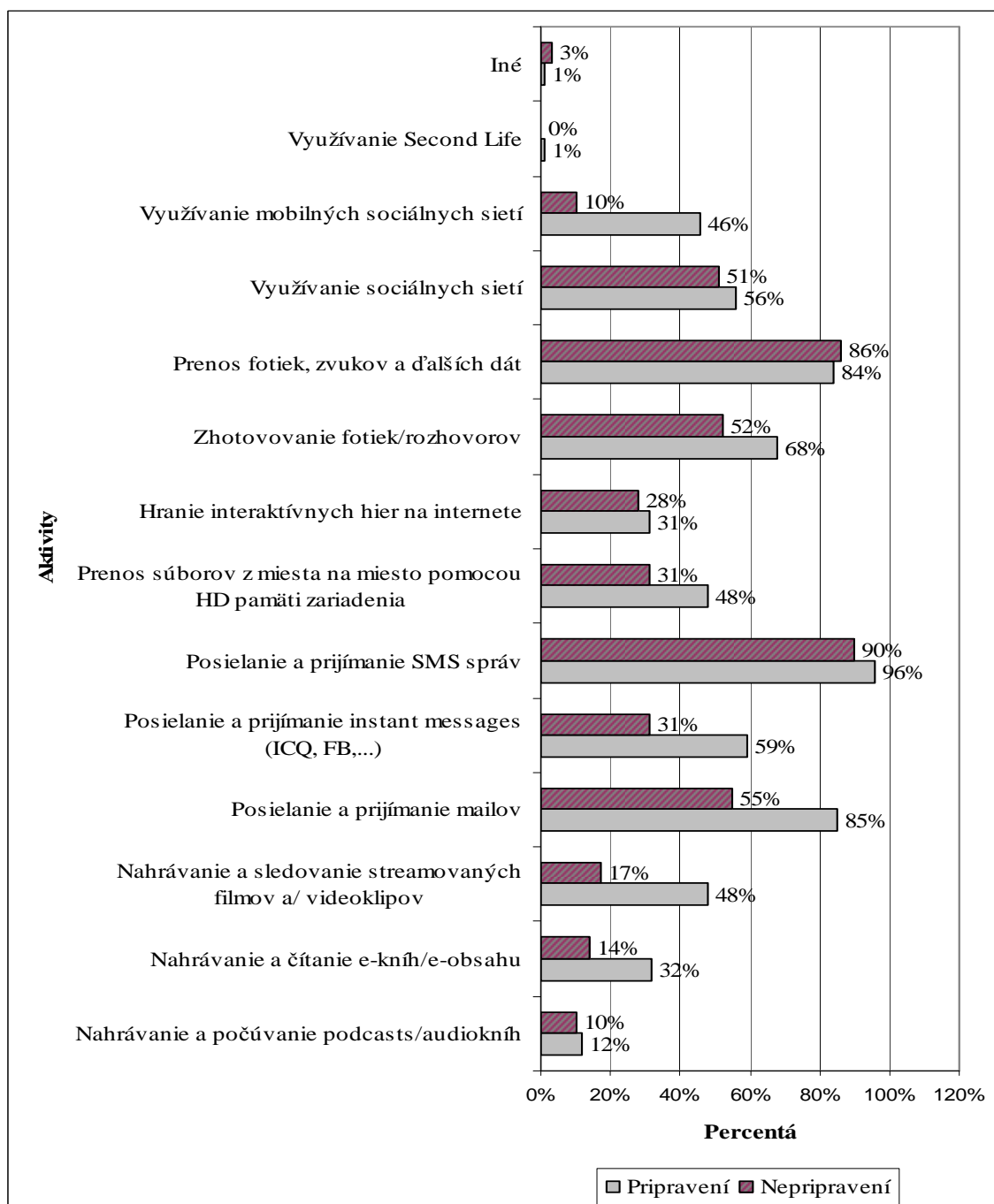
Najvýraznejšie sú rozdiely v SR pri respondentoch, ktorí sú pripravení na implementáciu m-learning pri využívaní mobilných sociálnych sietí (o 36 % viac), pri nahrávaní a sledovaní streamovaných filmov a/ videoklipov (o 30 % viac) a pri posielaní a prijímaní

instant messages (o 28 % viac) v porovnaní s respondentmi nepripravenými na m-learning.

Výnimkou sú prenos fotiek, zvukov a ďalších dát a iné aktivity (graf č. 2), ktoré boli zhodne o 2 % častejšie uskutočňované študentmi nepripravených na m-learning.



Graf č. 2 Aktivity uskutočňované mobilnými zariadeniami podľa pripravenosti na m-learning (v %)



Zdroj: vlastný prieskum

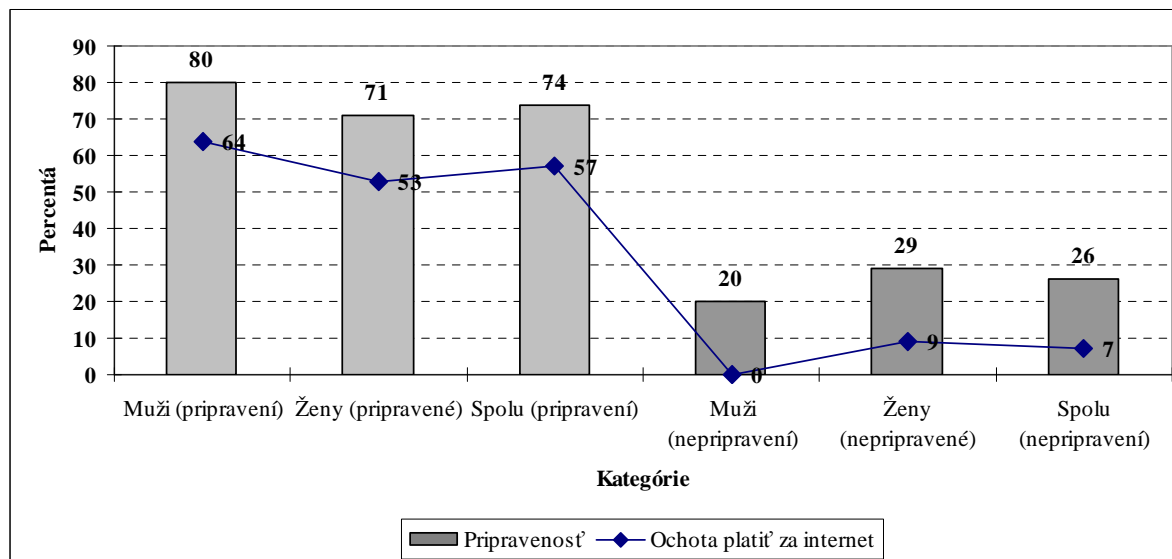
Študenti pripravení na m-learning (tabuľka 10) uskutočnili častejšie 12 aktivít zo 14 sledovaných a na 1. mieste to bolo posielanie a prijímanie SMS správ (100 %). Študenti nepripravení na m-learning častejšie uskutočnili dve aktivity zo 14 sledovaných a na prvom mieste z nich bol prenos fotiek, zvukov a ďalších dát

(100 %) a na druhom hranie interaktívnych hier na internete (57 %). U študentiek nepripravených na m-learning sa v porovnaní s pripravenými častejšie uskutočnili iné aktivity (5 %), v oboch skupinách respondentiek sa najčastejšie používali mobilné zariadenia na posielanie a prijímanie SMS správ.

**Tabuľka 10** Aktivity uskutočňované mobilnými zariadeniami podľa pripravenosti na m-learning a podľa pohlavia (v %)

Aktivity	Pripravení		Nepripravení	
	Muži	Ženy	Muži	Ženy
Nahrávanie a počúvanie podcastov/audiokníh	18	9	14	9
Nahrávanie a čítanie e-knží/e-obsahu	29	34	14	14
Nahrávanie a sledovanie streamovaných filmov a/ videoklipov	71	36	57	5
Posielanie a prijímanie mailov	89	83	71	50
Posielanie a prijímanie instant messages (ICQ, FB,...)	79	49	29	32
Posielanie a prijímanie SMS správ	100	94	86	91
Prenos súborov z miesta na miesto pomocou HD pamäti zariadenia	61	42	14	36
Hranie interaktívnych hier na internete	36	28	57	18
Zhotovovanie fotiek/rozhovorov	64	70	29	59
Prenos fotiek, zvukov a ďalších dát	82	85	100	82
Využívanie sociálnych sietí	82	72	57	50
Využívanie mobilných sociálnych sietí	54	42	14	9
Využívanie Second Life	4	0	0	0
Iné	21	4	0	5

Zdroj: vlastný prieskum

**Graf č. 3** Pripravenosť na m-learning (v %)


Zdroj: vlastný prieskum

Väčšiu pripravenosť na m-learning potvrdili muži (80 %) než ženy (71 %). Táto skutočnosť súvisí hlavne s lepšou vybavenosťou respondentov mobilnými zariadeniami. Celkovo 74 % študentov (graf č. 3) uvádza, že sú pripravení na implementáciu m-learningu, z toho si je 57 % ochotných platiť za internet, ak by sa využíval prioritne na m-learning.

### Záver

Výsledky prieskumu potvrdili pripravenosť študentov FSEV TnUAD na implementáciu m-learningu do vzdelávacieho procesu. Využívanie mobilných zariadení na vzdelávanie - m-learning umožňuje prekonanie geografickej vzdialenosti medzi študentmi a školami. Možnosť študovať

kdekoľvek a kedykoľvek zlepšuje schopnosti študentov zladit' prácu a štúdium. Personalizácia výučby a jej priblíženie študentovi poskytuje lepšie prostriedky pre pedagógov, aby poskytli relevantné a individuálne spätné väzby každému študentovi podľa jeho

schopností. M-learning podporuje spätnú väzbu a včasný zásah pedagóga, ako aj centralizáciu osnov a zabezpečovanie priebežnej aktualizácie obsahu. Vytvorenie pútavejšieho interaktívneho zážitku podporuje lepšie študijné výsledky.

## Literatúra

CORBELL, J. R. – VALDES-CORBELL, M. E. (2007): *Are You Ready for Mobile Learning?* Educause Quarterly. 2007. s. 51-58. Online [2012-03-12]. Dostupné na internete:

<http://www.educause.edu/EDUCAUSE+Quarterly/EDUCAUSEQuarterlyMagazineVolum/AreYouReadyforMobileLearning/157455>.

DELOITTE (2012): *ICT trendy 2012 podľa Deloitte: smartfóny, tablety a internetová reklama*. Online. [2012-04-10]. Dostupné na internete:

<http://www.efocus.sk/webcasty/kategoria/riesenia-a-technologie/clanok/ict-trendy-2012-smarfony-tablety-a-internetova-reklama/>

*Desať spotrebiteľských trendov pre rok 2012*. eFocus 12. 1. 2012 Online. [2012-03-04]. Dostupné na internete: <http://www.efocus.sk/kategoria/ict-technologie/clanok/desat-spotrebiteleskych-trendov-pre-rok-2012/>.

EURÓPSKA KOMISIA (2010): *Digitálna agenda pre Európu 2010 – 2015*. Online. [2012-03-10] Dostupné na internete: <http://www.informatizacia.sk/digitalna-agenda-pre-europu-2010---2015---/9125s>

InternetWorldStats: *World Internet Users and Population Stats*. Online. [2012-03-10] Dostupné na internete: <http://internetworldstats.com/top20.htm>

ITU: *The World in 2010. ICT Facto and Figures*. [2012-03-20] Dostupné na internete: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf>

LORENZ, M. (2012): *Kde nechala škola díru: m-learning aneb Vzdelání pro záškoláky*. ProInflow. 10. 2. 2011. ISSN 1804-2406 Online. [2012-04-10]. Dostupné na internete: [http://pro.inflow.cz/kde-nechala-skola-diru-m-learning-aneb-vzdelani-pro-zaskolaky#footnote39\\_n9eh531](http://pro.inflow.cz/kde-nechala-skola-diru-m-learning-aneb-vzdelani-pro-zaskolaky#footnote39_n9eh531).

MERSH, R. (2011): *Broadband Forum Industry Update IQ2011 Broadband Status Report*. [2012-04-09] Dostupné na internete: [http://www.broadband-forum.org/news/download/pressreleases/2011/CommuncAsia\\_2011.pdf](http://www.broadband-forum.org/news/download/pressreleases/2011/CommuncAsia_2011.pdf)

ONDREJIČKA, V., BETÁKOVÁ, J. (2010): *KREATÍVNE M(I)ESTO*. Sociálno-ekonomická revue 02-2012. s. 105 – 110. ISSN – 1336-3727. Online. [2012-09-10] Dostupné na internete: [http://www.fsev.tnuni.sk/uploads/media/Socialno\\_ekonomicka\\_revue\\_volume\\_2\\_2012.pdf](http://www.fsev.tnuni.sk/uploads/media/Socialno_ekonomicka_revue_volume_2_2012.pdf)

ZERFASS, A. a kol. (2012): *European Communication Monitor 2007. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Findings*. Leipzig: University of Leipzig / Euprera. Online. [2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2007-Results.pdf>.

ZERFASS, A. a kol. (2012): *European Communication Monitor 2008. Trends in Communication Management and Public Relations – Results and Implications*. Brussels, Leipzig: Euprera / University of Leipzig. Online. [2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2008-Results.pdf>.

ZERFASS, A. a kol. (2012): *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries*. Brussels: EACD, Euprera. ISBN: 978-3-9811316-2-8 Online. [2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2009-Results-ChartVersion.pdf>.

ZERFASS, A. a kol. (2012a): *European Communication Monitor 2010. Status Quo and Challenges for Public Relations in Europe. Results of an Empirical Survey in 46 Countries (Chart Version)*. Brussels: EACD, EUPRERA. Helios Media. 124 s. ISBN 978-3-942263-05-4 Online. [2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>.

ZERFASS, A. a kol. (2012b): *European Communication Monitor 2011. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries (Chart Version)*. Brussels: EACD, EUPRERA. Helios Media. 139 s. ISBN 978-3-942263-12-2 Online. [2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf>

## Kontakt

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
 Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
 Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
 Adresa: Študentská 2, 911 50 Trenčín  
 Tel.: 00421 032 7400 415  
 E-mail: [helena.kajanova@tnuni.sk](mailto:helena.kajanova@tnuni.sk)

## SUMMARY

### **New trend in learning – m-learning**

Online communication, making it possible to interact with others, has currently been the second most important channel of communication. In 2011, China had the highest population of Internet users worldwide. However, the highest percentage of population using the Internet was in the United Kingdom. In 2010, there were 940 million mobile broadband accesses. It is predicted that there will have been half a billion smartphone users by the end of 2012. By 2013, there will have been even more smartphone users than computer users. Thus, it is possible to benefit from the growing number of Internet and mobile devices users in learning and teaching process.

M-learning can be utilized for a more effective and entertaining experience to promote better academic achievements. Current technologies provide us with instant access to expertise from informal cooking lessons on YouTube to online university courses. Our project was to investigate the mobile learning readiness of students studying at Faculty of Social and Economic Relations (FSEV), A. Dubcek University of Trenčín ( TnUAD). We investigated the following:

- whether students have mobile devices,
- what purposes do students use mobile devices for,
- what the students' mobile learning readiness is.

Results have confirmed FSEV students' readiness for m-learning.

## IS UNIVERSITY EDUCATION ABLE TO DEVELOP „CHARISMATIC LEADERS“

Rolf KARBACH

**Abstract**

*Wer hat es nicht selbst schon oft genug erlebt ?! : Ein Mensch betritt einen Raum, in welchem sich andere Menschen versammelt haben und man möchte augenblicklich aufstehen vor Respekt vor diesem Menschen! Aufstehen allerdings nicht etwa, weil dieser Mensch ein formal hoher „Würdenträger“ ist ( z.B. ein Unternehmensdirektor, ein Bischof, ein Minister, ein Rektor etc. ) und der formelle Anstand es gebietet, sich von den Plätzen zu erheben. Nein, ganz im Gegenteil, es gibt Menschen sogar ganz ohne formelle hierarchische Funktionen und ohne akademische Titel, und wenn diese Menschen einen Raum betreten, dann können wir gar nicht anders als aufzustehen vor innerlichem Respekt vor diesen Menschen, weil sie mit einer geheimnisvollen „Aura“, einer Ausstrahlung umgeben sind, die uns sofort magisch in den Bann zieht. In den wissenschaftlichen Überlegungen zum Leadership wird diese Ausstrahlung oftmals mit dem Begriff des „Charisma“ belegt. Der vorliegende Konferenzbeitrag möchte der Frage nachgehen, ob eine universitäre Ausbildung, die ja maßgeblich auf die Generierung zukünftiger Führungskräfte in einer Gesellschaft gerichtet ist, zur Entwicklung von „Charisma“ beitragen kann. Dazu werden wir zunächst das vielschichtige und analytisch schwer fassbare Phänomen des Charisma aus unterschiedlichen Betrachtungsweisen näher beleuchten. Darauf aufbauend sollen in einem weiteren Schritt erste konkrete Ansatzpunkte zur Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung skizziert werden. Eine finale Kernbotschaft zur Charisma-Entwicklung an Universitäten soll unseren Beitrag abrunden.*

**Key words**

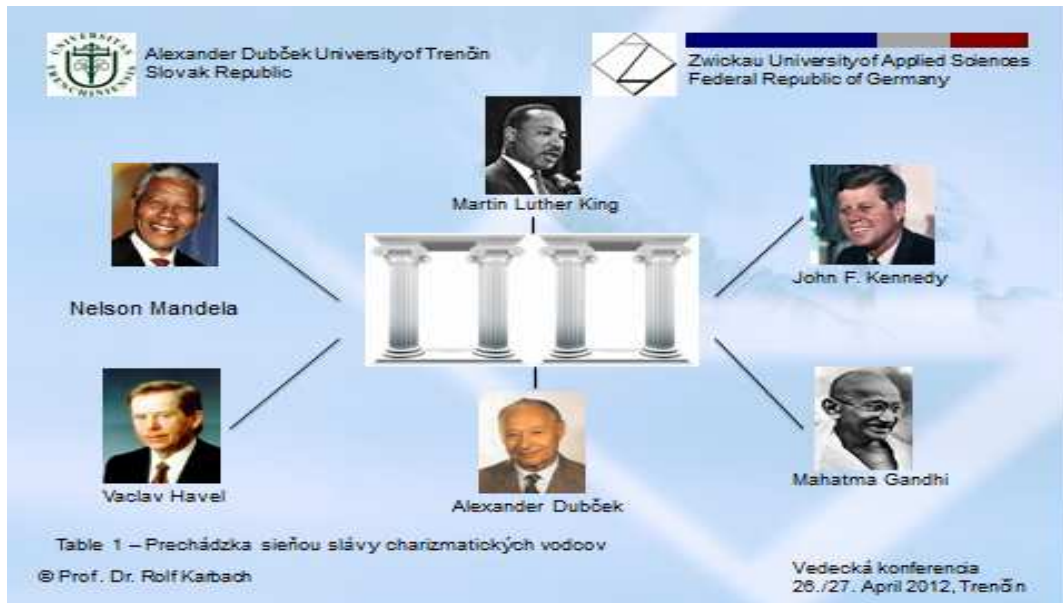
*Charisma, charismatische Führungskräfte, Persönlichkeitsstärke, Selbstbewusstsein, natürliche Autorität, faszinierende Rhetorik, Sendungsbewusstsein, individuelle Einzigartigkeit*

**JEL Classification:** I 23

### 1. „Charisma“ – Ein vielschichtiges Phänomen in unterschiedlichen Betrachtungsweisen

„Charisma“ ist ein wahrlich vielschichtiges Phänomen. Es existiert eine Vielzahl von unterschiedlichsten akademischen Definitionen aus mehreren Wissenschaftsdisziplinen zu diesem Begriff. Bei einer derartigen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes mag es daher zunächst hilfreich sein, wenn wir uns erst einmal einen im wahrsten Sinne dieses Wortes „ersten Augenschein“ von Charisma verschaffen (diese Herangehensweise ist ja z.B. in den Rechtswissenschaften durchaus üblich, die bei der Beurteilung von komplexen juristischen Fällen oftmals zu Beginn der Fallerörterungen auf „prima facies“-Beweise abstellen). Für diesen „ersten Augenschein“ unternehmen wir gedanklich einen kleinen Rundgang durch eine Ruhmeshalle charismatischer Führungskräfte. Da wäre zunächst Martin Luther King : Mit seinen unvergesslichen Worten „I have a dream“ zeichnete er die Vision von einer Gesellschaft ohne Trennung von „Schwarz“ und „Weiß“ und ebnete damit den Weg zur Aufhebung der Rassendiskriminierung. Oder etwa John F. Kennedy :

Mit seiner kühnen Idee vom Aufbruch zum Mond schuf Kennedy zu seiner Zeit bei Millionen von Menschen eine Begeisterung, die in der Geschichte des 20. Jahrhunderts einzigartig bleiben wird. Und Mahatma Gandhi : Mit seinem mitreißenden Vorbild des von ihm gelebten gewaltlosen Widerstands lehrte er die damaligen britischen Kolonialherren das Fürchten und führte eine ganze Nation in die Unabhängigkeit. Schließlich Nelson Mandela : Mit seinem jahrzehntelangen Kampf gegen die Unterdrückung der Schwarzen in Südafrika wurde er zum Wegbereiter des versöhnlichen Übergangs von der Apartheid zu einem gleichheitsorientiertem, demokratischen Südafrika. Und dann Vaclav Havel : Allein mit der Kraft seiner Worte als Schriftsteller brachte er als einer der führenden Regimekritiker der damaligen Tschechoslowakei die „Samtene Revolution“ maßgeblich in Gang. Und schließlich Alexander Dubcek, der Namenspatron unserer Universität : Mit seinem Einsatz für die Menschenrechte und für einen Staat „mit menschlichem Antlitz“ wurde er als Leitfigur des „Prager Frühlings“ von 1968 weltberühmt.



Stellvertretend für viele Andere ist all diesen Menschen jene magische Faszination von Führungskräften zu eigen, die wir eben oftmals als Charisma bezeichnen. Obwohl solche charismatischen Persönlichkeiten häufig noch nicht einmal eine formelle hierarchische Stellung innehaben, folgen ihnen die Menschen bereitwillig. Gandhi und Martin Luther King brauchten zu ihrer Mission kein „Amt“, sie hatten keine „Weisungsbefugnis“ gegenüber „Untergebenen“ und auch Kennedy musste seiner Vision vom Aufbruch ins Weltall nicht mit irgendeiner „formal-präsidentialen Macht“ nachhelfen. Führungspersönlichkeiten mit Charisma erzeugen durch ihre kühnen Ideen, ihre unvergesslichen Worte und durch ihr mitreißendes Vorbild einen Sog der Begeisterung, der die Menschen in Bann zieht. Es lohnt sich also, das Phänomen des Charisma näher zu betrachten.

Bei vielschichtigen, komplexen Phänomenen, die zudem begrifflich auch noch mit Fremdwörtern

altsprachlichen Ursprungs belegt sind, ist es oftmals hilfreich, den etymologischen Bedeutungshintergrund zu Rate zu ziehen. Denn schließlich bezeichnet die „Etymologie“ von ihrem Begriffsinhalt her aus dem Altgriechischen kommend nicht mehr und nicht weniger als „die Erklärung der jedem Wort innewohnenden Wahrheit“. Auf der Suche nach der entsprechenden Wahrheit im Hinblick auf das Phänomen des Charisma lehrt uns ebenfalls das Altgriechische, dass es sich bei Charisma um eine „Gnadengabe“, um eine „aus Wohlwollen gespendete Gabe“, um etwas „von Gott dem Menschen Geschenkte“ handelt. Selbst wenn wir den historischen Kontext der griechischen Antike, in der ja die Götter des Olymp eine zentrale Rolle im Leben und Denken der damaligen Menschen spielten, für einen Moment einmal bewusst ausblenden, bleibt als Essenz der etymologischen Deutung von Charisma die Vorstellung von einem „einzigartigen, außerordentlichen und eben *gottgegebenem* Geschenk, das nicht jedermann besitzt“.



Wir wollen uns bei jedem Schritt der Bedeutungsklärung von Charisma mit Blick auf den Teil 2 unserer Ausführungen zielgerichtet immer gleich fragen, welche Facetten der jeweiligen Verständnisaufhellung für unsere Überlegungen von „Charisma-Entwicklung“ relevant sein könnten. Aus der etymologischen Betrachtung sollten wir für den Teil 2 mitnehmen, dass Charisma eine originäre Determinante der Einzigartigkeit einer Persönlichkeit und ein Bestimmungsgrund für die unverwechselbare Identität einer Führungskraft ist.

Ausgehend von der „gottesbezogenen“ Definition von Charisma in der griechischen Antike überrascht es nicht, wenn sich in der Folge auch die Religionswissenschaften dem Phänomen des Charisma explizit angenommen hatten. Versucht man, die vielfältigen religionswissenschaftlichen Interpretationen von Charisma auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner zu bringen, so erhalten wir ein Konstrukt von fünf Hauptdeterminanten.



Wiederum sogleich fokussiert auf die Frage der Relevanz für die Charisma-Entwicklung erscheinen uns die Komponenten „Vermittlung von Wissen“ und „Weitergabe von Weisheit“ interessante Ansatzpunkte zu sein. In moderner Interpretation ist gelungenes Wissensmanagement eine Kernaufgabe jeder erfolgreichen Führungskraft. Und Weisheit gehört seit jeher zu den Kardinaltugenden menschlichen Verhaltens, sie stehen auch jeder Führungskraft gut zu Gesicht. Was aber machen wir mit jenen religionswissenschaftlichen Hauptdeterminanten von Charisma, wonach auch die Abgabe von Prophezeiungen, die Wunderheilung von Kranken, ja das Bewirken von Wundern schlechthin zum Charisma

eines Menschen gehört? Nun, wir wollen diese Determinanten getrost in dem Kontext belassen, aus dem sie stammen, für die Frage der Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung sind sie verständlicherweise völlig irrelevant.

Eine wiederum andere Sichtweise von Charisma bietet uns die Wissenschaftsdisziplin der Soziologie an. Nach ihrer Interpretation stellt sich Charisma dar als eine spezifische Form von politischer Herrschaftsausübung, die durch eine geradezu revolutionäre Kraft auf der einen Seite und durch die unbedingte Loyalität von „Gefolgschaften“ auf der anderen Seite gekennzeichnet ist.



Diese Betrachtungsweise ist aus dem Blickwinkel von Leadership für die Entwicklung von Charisma zunächst sehr verführerisch. Welche Führungskraft würde nicht gern von sich hören, dass sie geradezu Revolutionäres in Gang bringe. Und welcher Unternehmensführer hätte nicht gerne die bedingungslose Gefolgschaft seiner Mitarbeiter. Dennoch beinhaltet der soziologische Ansatz Chance und Risiko zugleich : die Geschichte der Menschheit hält leider auch viele Beispiele bereit, wonach die Ausübung charismatischen Herrschertums zu allem Anderen als der Zeitigung positiver Effekte geführt hat. Insofern sollten wir zumindest ein deutliches Fragezeichen setzen, wenn es um die Überlegung geht, ob uns die Sichtweise der Soziologie konkret verwertbare Ansatzpunkte für die Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung liefern kann.

Richten wir abschließend zum Verständnis des Phänomens von Charisma unseren Blick noch auf die Wissenschaftsdisziplinen der angewandten Psychologie und der Wirtschaftswissenschaften, hier speziell der wissenschaftlichen Managementlehre mit dem Fokus auf die Konzeption des transformationalen Führens. Die hier relevanten erklärenden Hauptdeterminanten von Charisma bringen am ehesten das zum Ausdruck, was wir bei der Begehung der „Hall of fame of charismatic leaders“ von der emotionalen Befindlichkeit her schon wahrgenommen haben. Kühne Ideen im Sinne von inspirierenden Missionen, unvergessliche Worte, mitreißende Vorbilder und das alles gepaart mit einem Handeln in Übereinstimmung mit den als richtig und wichtig anerkannten Werten des Menschseins : das sind die „Zutaten“, die offensichtlich für das Entstehen und Reifen von Charisma erforderlich sind.



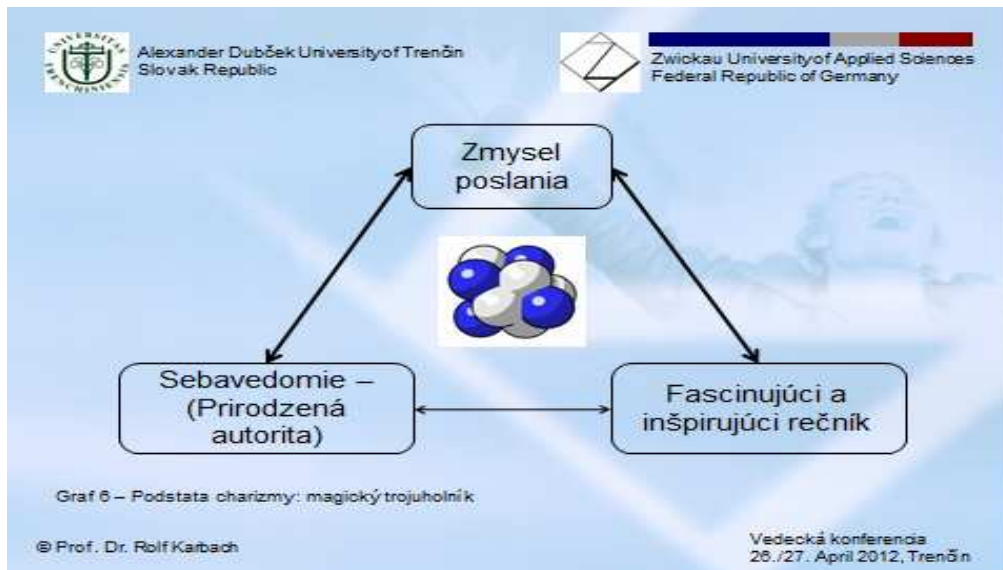
Ausgehend von den bis hierher eingenommenen Betrachtungsweisen zu dem vielschichtigen Phänomen von Charisma wollen wir uns nun der Frage zuwenden, welche ersten konkreten Ansatzpunkte von Charisma in einer universitären Ausbildung wir identifizieren können.

**2. Ansatzpunkte zur Entwicklung von „Charisma“ in einer universitären Ausbildung**

Die bisherigen Sichtweisen und Überlegungen zum Charisma haben gezeigt, dass wir es mit einer Vielzahl unterschiedlichster Determinanten zur Erklärung dieses

vielschichtigen Phänomens zu tun haben. Für die Identifizierung von Ansatzpunkten zur Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung wäre es hilfreich, wenn wir ein Modell zur „Operationalisierung“ von Charisma zur Hand hätten, mit dessen Hilfe wir die weiterführenden Fragestellungen präzisieren könnten. Auf der Basis der wissenschaftlichen Grundkonzeption des „transformational leadership“ schlägt der Autor dieses Beitrags ein „Grundgerüst“ vor, das den Kern (quasi den „Nukleus“) von Charisma für ein „operationales handling“ zum Ausdruck bringen könnte:





In der Sichtweise dieses Grundgerüsts bilden ein wohlverstandenes Sendungsbewusstsein, ein authentisches Selbstbewusstsein im Sinne einer natürlichen Autorität und schließlich ein faszinierendes, inspirierendes rhetorisches Ausdrucksvermögen die markanten Eckpunkte eines magischen Dreiecks von Charisma. „Magisch“ sind diese Eckpunkte insofern, als dass sie nicht isoliert voneinander stehen, sondern sich wechselseitig beeinflussen. Ein Beispiel: ein höheres

Selbstbewusstsein fördert unzweifelhaft die Sicherheit bei einem rhetorischen Auftritt und umgekehrt trägt eine gelungene Rede vor großem Publikum sicherlich zum weiteren Wachstum des eigenen Selbstbewusstseins bei. Wenn wir das skizzierte Grundgerüst für die weiteren Überlegungen als zielführend unterstellen, läßt sich unsere Ausgangsfrage zur Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung nun detaillierter fassen:



Kann also eine universitäre Ausbildung zur Entwicklung eines wohlverstandenen Sendungsbewusstseins beitragen? Kann die Universität beim Wachstum des individuellen Selbstbewusstseins von jungen Menschen unterstützend wirken? Kann die universitäre Lehre ihre Studierenden zum Aufbau einer brillanten rhetorischen Kompetenz befähigen? Unsere Antwort lautet dreimal „Ja“!

Beginnen wir mit dem vielleicht Wichtigsten, der Förderung des Selbstbewusstseins der jungen Menschen an einer Universität. Was ist eigentlich Selbstbewusstsein? Statt einer akademischen Definition mit vermutlich beschränktem Erkenntniswert unsere Aufmerksamkeit zu widmen, sollten wir lieber einmal das Wort „Selbstbewusstsein“ von einer anderen Seite her betrachten, um den Schlüssel für Handlungswege zur

Steigerung von Selbstbewusstsein noch deutlicher zu sehen. „Ich bin mir meiner selbst bewusst“, so könnten wir aus unserem eigenen Mund gesprochen „Selbstbewusstsein“ ja auch einmal ausdrücken. „Ich bin mir meiner selbst bewusst, dann bin ich selbstbewusst!“ In dem Wort „bewusst“ steckt aber ( wie verdächtig!) als substantivischer Ursprung das Wort „Wissen“. Was muss ich also über mich „wissen“, dass ich sagen kann: das „weiß“ ich über mich, ich bin mir also meiner selbst bewusst und damit selbstbewusst!“ Nun, als Wichtigstes wäre es doch für einen jungen Menschen zu „wissen“, was seine persönlichen Stärken sind. Das klingt banal, aber die meisten Studierenden können die Frage nach ihren persönlichen Stärken nur sehr schwer und manchmal auch gar nicht beantworten. Und hier liegt nun auch der Schlüssel zur Vermittlung von Selbstbewusstsein in einer universitären Ausbildung. Wir müssen die jungen Menschen „stärken“ im besten Sinne dieses Wortes. Wir können unsere Studierenden stärken durch die Vermittlung von Fachkompetenzen. Das ist schon immer unsere Mission an den Universitäten gewesen,

und mit den klassischen Instrumenten der Vorlesungen, der Fallstudien, der Seminare, der Workshops etc. stehen uns auch genügend erprobte und tradierte „Werkzeuge“ der Vermittlung von Fachkompetenzen zur Verfügung. Darüber hinaus muss es aber künftig unsere Mission auch sein, die Persönlichkeit unserer Studierenden zu stärken. Nur die Kombination von Fachkompetenz und Persönlichkeitskompetenz gleichermaßen bietet die Gewähr dafür, dass sich so etwas wie Charisma bei den jungen Menschen überhaupt entwickeln kann. Zur Stärkung der Persönlichkeit unserer Studierenden bedarf es aber anderer, z.T. auch neuer „tools“ zur Vermittlung. Persönlichkeit läßt sich nicht „in Vorlesungen lernen“. Zur Persönlichkeitsentwicklung brauchen wir intensive (selbst)reflexive Elemente in der Ausbildung gepaart mit einem ständigen, wechselseitigem Kommunikationsprozess zwischen Professor und Studierendem ( Leadership-Colloquia ) bei fortlaufender „Protokollierung“ des individuellen Wachstums der Persönlichkeitskompetenz ( Leadership-diaries ).



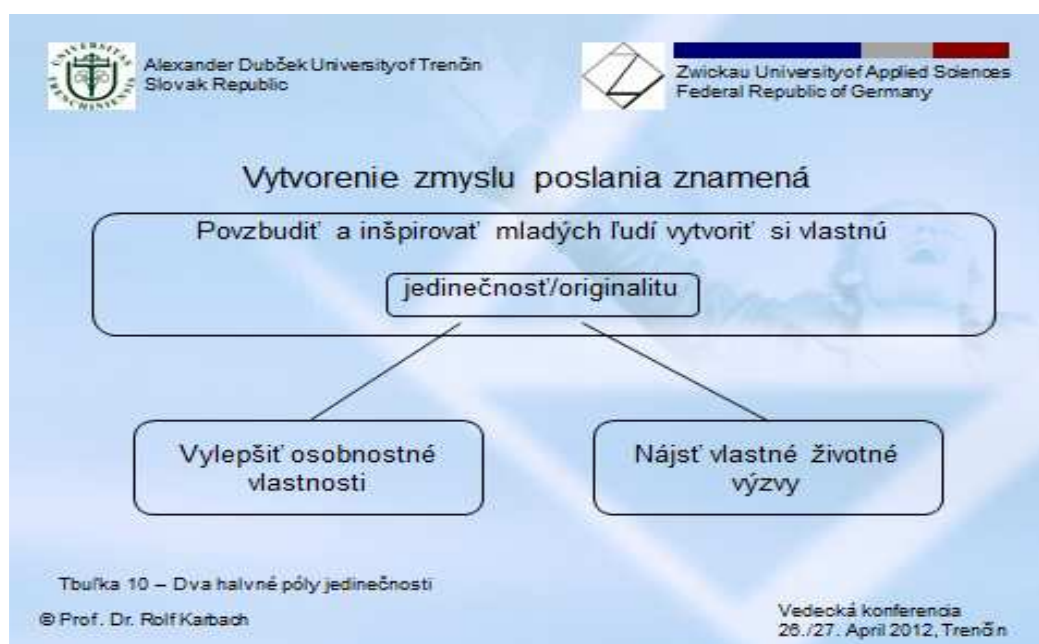
Betrachten wir den Eckpunkt der faszinierenden, inspirierenden Rhetorik als Determinante der Entwicklung von Charisma noch einmal: die Rhetorik ist eine Jahrtausende alte Kunst. Aber sie ist eine Kunst, die bedingt durch die rasanten Entwicklungen der modernen Kommunikationstechniken auch an den Universitäten immer mehr in den Hintergrund gedrängt wird. Wem an der Entwicklung von Charisma auch in der universitären Ausbildung gelegen ist, der muß daher ein leidenschaftliches, flammendes Plädoyer für die Renaissance der Rhetorik halten. Wir sollten die

Kunst der Rhetorik an den Universitäten wieder zum Leben erwecken. Charisma ist ohne rhetorische Brillanz undenkbar. Die Dramaturgie des eigenen Sprechens, der bewusste Einsatz von Körpersprache, eine wirkungsvolle Sprechtechnik, ein eloquentes Ausdruckvermögen und schließlich eine proaktive mentale Einstellung zum Reden vor Menschengruppen : das alles sind Dinge, die junge Menschen an den Universitäten wieder verstärkt entwickeln sollten.



Verbleibt schließlich noch ein wohlverstandenes Sendungsbewusstsein als magischer Eckpunkt von Charisma. „Wohlverstanden“ ist ein Sendungsbewusstsein dann, wenn sich eine Führungskraft ihrer eigenen Einzigartigkeit bewusst ist und ein „Lebensthema“ mit sich führt, mit dem sie andere Menschen begeistern und somit eben „führen“ im Sinne von „bewegen“ kann. So wie etwa Martin Luther King in unseren anfänglichen Beispielen das Lebensthema „Kampf gegen Rassendiskriminierung“ hatte und damit Menschen sein Leben lang bewegte.

Für die universitäre Ausbildung bedeutet das, dass wir junge Menschen überhaupt erst einmal ermutigen müssen, ihre eigene Einzigartigkeit zu entdecken und dann zu entwickeln. Und wir müssen die Studierenden dazu inspirieren, ihre Lebensthemen zu finden. Vielleicht ist das sogar das Kostbarste, was der Lebensabschnitt „Studieren an der Universität“ einem jungen Menschen mitgeben kann: dass er sich quasi in einem „experimentellem Raum“ und in einem gefahrlosem „trial-and-error-Verfahren“ seinem eigentlichem Lebensthema nähern kann.



Wenn wir diese Ansatzpunkte der Entwicklung von Charisma in einer universitären Ausbildung ernst nehmen wollen, dann müssen wir die uns anvertrauten jungen Menschen mit unserer ganzen Leidenschaft und

mit all unserem Enthusiasmus begleiten. Deshalb richten wir nun unsere abschließende Kernbotschaft an Sie, verehrtes Auditorium! :

Conclusion

Alexander Dubček University of Trenčín  
Slovak Republic

Zwickau University of Applied Sciences  
Federal Republic of Germany

Univerzitné vzdelanie môže urýchliť rast rastliny zvané „Charizma“

odovzdaním profesionálnej skúsenosti

naučiť študentov vylepšiť svoju schopnosť

zapáliť entuziazmus pre umenie rétoriky

inšpirovať študentov objaviť „volanie“ v ich živote

Urob to so zameraným entuziazmom!  
Vykonaj to so srdcom a dušou!

Tabuľka 11 – Náš posledný hlavný odkaz  
© Prof. Dr. Rolf Karbach

Vedecká konferencia  
26./27. April 2012, Trenčín

Literatur

Boyatzis, R. u. McKee, A. (2004) : Resonant Leadership. Boston.

Goldsmith, M. u. Lyons, L. (Hrsg) (2006): Coaching for Leadership. The practice of leadership coaching from the worlds greatest coaches. San Francisco.

Karbach, R.(2010): Core competencies and virtues of transformational leaders. A Conceptual design. In: Was heißt und zu welchem Ende studiert man Management. Hrsg. von M. Gläß, R. Karbach, U. Sadowski und H. Strunz. Plauen.

Karbach, R. (2010): Plädoyer für einen hippokratischen Eid in Lehre und Forschung. In: Was heißt und zu welchem Ende studiert man Management. Hrsg. von M. Gläß, R. Karbach, U. Sadowski und H. Strunz. Plauen.

Kouzes, J u. Posner, B. (2007) : The Leadership Challenge. San Francisco

Scheer, P. u. Kasper, H. (2011): Leadership und soziale Kompetenz. Wien

Steyrer, J. (1995): Charisma in Organisationen. Sozial-kognitive und psychodynamisch- Interaktive Aspekte von Führung. Frankfurt a.M., New York

Wagner, R. u. Harler, J.K. : The elements of great managing. New York 2006.

Kontakt

prof. Dr. Rolf Karbach  
Alexander Dubcek University of Trenčín  
Faculty of Social and Economic Relations  
Studentska 2  
911 50 Trenčín ( Slovak Republic )

## Summary

### **Is university education able to develop „charismatic leaders“ ?**

“Charisma” is really a very complex phenomenon. What are the determinants of this complexity? Is it possible to deduce a framework of main factors to simplify the complexity of charisma? Maybe such a framework could show us some new and innovative starting points for developing students leadership-abilities in university education? These are the main questions the author is thinking about in this paper.

To deduce the main factors author looks at the phenomenon of charisma from various points of view: First of all there is a walk through the hall of fame of charismatic leaders to have a first impression about the meaning of charisma in general. Readers of the paper should be enabled to feel and to sense the emotional aspects of charisma. The second point of view is sounding out the etymologic roots of charisma. Furthermore the author examines charisma in the interpretations of the study of religions, of sociology and finally of applied psychology and management sciences ( concept of transformational leadership).

In the result of these various points of view the “nucleus” of charisma can be outlined as an magic triangle including the following cornerstones : Sense of mission, self-confidence (natural authority) and fascinating, inspiring rhetoric. Consequently the opening question “Is university education able to develop charismatic leaders?” is to formulate more accurately as “Is university education able to develop sense of mission, self-confidence and fascinating, inspiring rhetoric-abilities of young students?” Answering this question the author demonstrates several ways of strengthening the personality power of students : Creating a sense of mission means to encourage and to inspire young people to develop their own uniqueness. University-staff has to support the students in strengthening the characteristics of their personality and in finding their live’s calling. Self-confidence of students can be increased by strengthening expertise (professional competence) and soft skills (social competence) in both. And finally fascinating, inspiring rhetoric-abilities are based on dramaturgically design, conscious body language, effective elocution, linguistic articulateness and a special mental attitude.

So finally the key message of this paper is: University education is very well able to accelerate the growth of charisma of students. But of course it’s really a great challenge, because the staff of the university has to support sensitive processes of personality development in perfect appreciation and esteem to the young people.

## KLASTRE A ICH VÝZNAM PRE HOSPODÁRSKY ROZVOJ

### *Clusters and their importance for economic development*

Emília Krajňáková

---

#### **Abstrakt**

Štúdia je venovaná analýze podmienok a skúsenosti vzniku a rozvoja procesov tvorby klastrov a ich realizácie pre účely napredovania rozvoja v jednotlivých sférach hospodárskej výroby alebo v rozvoji regiónov. Vychádzajúc z Porterovho modelu tvorby a realizácie klastrov, ktorý bol navrhovaný pre podmienky vyspelých hospodárskych systémov, v štúdiu sa zdôvodňuje model klastrovej iniciatívy, ktorý by mal byť adekvátny pre podmienky hospodárskeho a sociálneho rozvoja krajín Strednej a Východnej Európy. V navrhovanom modeli sa hlavne zdôvodňujú odlišné úlohy štátu v procesoch realizácie klastrových iniciatív, definujú konkrétne hospodárske, finančné a organizačné opatrenia zo strany štátu, ktoré by boli efektívne v procesoch tvorby a realizácie klastrov v pomenovaných krajinách.

#### **Kľúčové slová**

konkurencieschopnosť, konkurenčná výhoda, klastre, klastrová politika, inovačné klastre, hospodársky rozvoj.

---

#### **Abstract**

This study analyses conditions in which clusters have been created and subsequent experience with this process. It further looks into the process of clusters' implementation, which aims to foster development in different spheres of economic production and to help with the development of region itself. Based on Porter model of creation and implementation of clusters, which is applicable for the conditions present in developed economic systems, the study evaluates and justifies model of cluster initiative, which should be adequate for the conditions of economic and social development in Central and Eastern Europe. Proposed model focuses mainly on different roles of state in the process of implementation of cluster initiatives. Furthermore it defines specific economic, financial and organizational measures taken by state, which would be effective within the process of creation and implementation of clusters in involved countries.

#### **Key words**

competitiveness, competitive advantage, clusters, cluster policy, innovation clusters, economic development.

---

**JEL Classification:** O 15, O 31.

---

#### **Úvod**

Trhové hospodárstvo s jeho dominantne vyspelou strojovou a technologickou výrobou smeruje cestou odstraňovania národných zvláštností jednotlivých hospodárstiev a postupným formovaním homogénneho trhového priestoru. Trh nepozná ekonomické, politické, hranice, kultúrne a národnostné bariéry. Napriek tomu na základe disparít v prírodných zdrojoch trh vytvára určité ekonomické centrá, kam smerujú dôležité materiálne, finančné a ľudské toky. Vysoká koncentrácia ekonomického potenciálu, kultúry, vedy, kvalifikovaných pracovníkov v jedných krajinách regiónoch sú určitou platbou za zaostávanie a stagnáciu iných krajín a (okrajových) regiónov.

Podobné odlišnosti v ekonomickom rozvoji jednotlivých regiónov a krajín sú skutočným javom hospodárskeho života všetkých krajín s trhovou ekonomikou a zároveň sú súčasťou ich hospodárskych disparít v dnešnom období (Krajňáková, Vojtovič, 2012, s.77-78).

V ostatnom období sú práve klastre považované za jeden z prostriedkov zvýšenia inovačnej výkonnosti, a tým vyššej konkurencieschopnosti podnikov a regiónov. V súčasnosti realizácia klastrových iniciatív sa stáva jedným z kľúčových smerov hospodárskej politiky regiónov. Pritom realizácia inovačných prístupov, vrátane klastrov, pre rozvoj ekonomiky regiónov, stimulovanie zamestnanosti, zvýšenie konkurencieschopnosti a pod. v podmienkach

hospodárskeho rozvoja krajín Strednej a Východnej Európy sa stretávajú s určitými prekážkami. Preto je nevyhnutná hlboká analýza skúsenosti realizácie inovačných prístupov v hospodárskom rozvoji regiónov a zvlášť tvorby a realizácie klastrov (Vojtovič, 2009).

V súlade so správou OECD (2007) „Konkurenčné regionálne klastre: prístupy k národnej politike“, problematika realizácie klastrov sa skladá z riešenia nasledujúcich problémov: 1) v akej forme štát podporí klastre – prostredníctvom vytvorenia podmienok fungovania alebo bezprostrednej podpory klastrov; 2) majú byť štátne prostriedky vkladané do širokého spektra klastrov alebo len do obmedzeného okruhu regionálnych klastrov – lídrov; 3) čo je dôležitejšie z pohľadu podpory klastrov – ochrana a rozvoj pracovných miest alebo kultivácia nových, strategicky dôležitých technológií.

V spomínanej správe sa tiež uvádza názor o rizikách, ktoré sa vyskytujú v procese realizácie programov na podporu klastrov. V uvedenej správe OECD sa zdôrazňuje, že takéto programy môžu priviesť k nedostačujúcej diverzifikácii regionálnych ekonomík, okrem toho, dlhodobé investície do tých či iných sektorov vytvára problém neuskutočiteľnosti v prípade potreby zmeny priorít regionálnom rozvoji. Taktiež sa vyjadrujú obavy, že rozvíjajúci sa klastre sa môže dostať do silnej závislosti od podniku – lídra tzv. „jadra klastra“.

Predkladaná problematika má komplexnú povahu. Otázkami riadenia konkurencieschopnosti sa zaoberajú viacerí zahraniční, ale aj českí a slovenskí odborníci. Problematika realizácie klastrov v odbornej komunikácii Českej a Slovenskej republiky sa objavila relatívne nedávno, napriek tomu, že zakladatelia teórie konkurencieschopnosti a realizácie klastrov už dávno skúmajú jeho význam pre ciele tvorby mechanizmov hospodárskej politiky a zabezpečenia stabilného hospodárskeho rastu regiónov. Avšak, je potrebné konštatovať, že v prácach väčšiny odborníkov zatiaľ absentuje ucelená a komplexná predstava o mechanizmoch a zákonitostiach procesu tvorby a realizácie klastrov a hodnotenie ich prínosu pre hospodársky rozvoj zapojených regiónov alebo iných hospodárskych subjektov.

Aktuálnosť uvedenej problematiky a nevyhnutnosť dôkladného preskúmania jej jednotlivých aspektov podmienili vytýčenie cieľa a hlavné úlohy uvedenej štúdie.

Objektom skúmania sú ekonomické klastre ako nástroj aktívnej hospodárskej politiky, zabezpečujúcej zvyšovanie konkurencieschopnosti zapojených regiónov alebo iných hospodárskych subjektov.

Cieľom tejto štúdie je analýza skúseností z realizácie klastrov v hospodárskom rozvoji

jednotlivých regiónov alebo iných hospodárskych subjektov a navrhnúť model klastra, ktorý by bol efektívny pre zvýšenie konkurencieschopnosti zapojených hospodárskych subjektov v podmienkach hospodárskeho rozvoja krajín Strednej a Východnej Európy.

Metódy skúmania vytyčeného cieľa – zber informácie o samotných klastroch, ich štatistická analýza, komparácia získaných informácií, formulácia určitých zákonitostí z procesu tvorby a realizácie klastrov. Hlavné úlohy, ktoré boli vytyčené pri písaní príspevku:

- definovanie a dôkladné skúmanie pojmu „klastre“ pre účely danej štúdie;
- uskutočnenie pokusu merania vplyvu realizovaných klastrov na zvýšenie konkurencieschopnosti zapojených hospodárskych subjektov;
- analýza skúseností z rozvoja klastrov a definovanie podmienok pre tvorbu a realizáciu klastrov v krajinách Strednej a Východnej Európy.

## 1. Strategický význam tvorby klastrov

Súčasnú dobu je charakteristické prebiehajúcimi procesmi globalizácie a stále silnejším konkurenčným prostredím, zapríčinené predovšetkým pôsobením nadnárodných spoločností a korporácií. V takomto prostredí sú malé a stredné podniky pri hľadaní konkurenčnej výhody nútené spolupracovať. Forma spolupráce môže byť rôzna, od tesných spojení cez spoločné podnikanie, až po voľné otvorené strategické partnerstvá. Pojem strategické partnerstvo odzrkadľuje vzájomný vzťah dvoch alebo viacerých hospodárskych subjektov, ktoré sa dohodnú na spoločnom plnení určitého strategického cieľa alebo cieľov a za účelom naplnenia tohto cieľa budú vzájomne spolupracovať (Smolkova, Borovský, 2005).

Fenoménom ostatných rokov sa stáva klastre, ktorý sa môže považovať taktiež za formu dobrovoľného strategického partnerstva. Existencia niektorých partnerstiev je známa už niekoľko storočí a z toho plynie, že strategické partnerstvá vznikali v dávnej histórii už pri prvej medzilidskej, či medzi skupinovej spolupráci.

Proces akceptovania hospodárskeho potenciálu Slovenskej republiky ako rovnocenného konkurencieschopného prvku systému svetovej ekonomiky prebieha dosť zložito. Príčiny tohto stavu sú rozličné: predovšetkým Slovensko je malá krajina, absentuje v nej rozvinutá trhová infraštruktúra, nedostačujúci nerastný potenciál, absencia konkurencieschopnej vysoko technologickej produkcie a celá rada ďalších objektívnych a subjektívnych

dôvodov. Hlavnú úlohu v tomto procese musí zohrať vytvorenie a rozvoj konkurencieschopnej národnej ekonomiky, čo nie je možné bez využitia všetkých dostupných mechanizmov, urýchľujúcich zdokonaľovanie národných trhových inštitúcií. Takýto prístup k skúmaniu problémov zvyšovania ekonomickej efektívnosti národného hospodárstva vyžaduje nové úlohy. Jednou z najhlavnejších je výber konkurencieschopného modelu ekonomiky, prioritných odvetví, ktoré majú potenciál zvýšenia konkurencieschopnosti.

Existuje množstvo rôznych teórií formovania a rozvoja konkurencieschopnosti. Prax rozvoja najúspešnejších firiem a prosperujúcich ekonomických systémov ukazuje, že dosť efektívnym nástrojom hospodárskeho rastu je tvorba a realizácia klastrov, čo v reálnej praxi znamená vzájomne prepojenie hospodárskych aktivít viacerých subjektov s účelom hospodárskeho napredovania a zvýšenia ich konkurencieschopnosti. V dôsledku toho sa formuje skupín úspešne spolupracujúcich firiem, ktoré tvoria, podľa interpretácie prijatej vo vyspelom svete, „diamant“ celého ekonomického systému štátu a zabezpečujú konkurenčné pozície na odvetvovom, národnom a svetovom trhu (Schmitz, 1992).

Profesor Harvardovej školy biznisu Michael Porter je považovaný za zakladateľa teórie klastrov, ktorý skúmal konkurencieschopnosť vo viac ako 100 odvetviach v rozličných krajinách. Prieskum ukázal, že najkonkurencieschopnejšie v medzinárodnom meradle firmy jedného odvetvia obvykle sa koncentrujú v tej istej krajine, ba dokonca v tom istom regióne krajiny. Tento jav má svoje vysvetlenie. Jedna alebo zoskupenie firiem, ktoré sú konkurencieschopné, vplývajú na svojich spotrebiteľov, dodávateľov, vládne a verejne orgány, ale aj na konkurentov, a tým zvyšujú ich konkurencieschopnosť. V dôsledku toho sa vytvára „klastor“ – spoločenstvo firiem, tesne prepojených odvetví, vzájomne napomáhajúcich rastu konkurencieschopnosti každej z nich. Existencia podobných hospodárskych subjektov inšpiruje rast nových klastrov, a tým sa zvyšuje konkurencieschopnosť krajiny v medzinárodnom meradle.

Takáto organizácia hospodárstva je výhodná po všetkých stránkach. Výrobcovia, ktorí prichádzajú z iných odvetví klastra, urýchľujú rozvoj, zabezpečovaním nových stratégií. Dochádza k rýchlemu šíreniu noviniek prostredníctvom dodávateľov alebo spotrebiteľov, ktorí majú väzby na mnohopočetných konkurentov. Ľudské zdroje a idey vytvárajú nové kombinácie a takto klastor sa stáva nástrojom na prekonanie inercie, uzavretosti vo vnútorných problémoch a vytváraní flexibility v boji s konkurenciou.

Prítomnosť klastra v odvetví urýchľuje proces tvorby ďalších strategických partnerstiev. Všetky firmy z klastra vzájomne prepojených odvetví investujú do špecializovaných informačných technológií, do infraštruktúry, ľudských zdrojov, čo vedie k masovému zakladaniu nových firiem. Klastre sú zdrojom veľkých investícií a upretej pozornosti vlády, t.j. klastor sa stáva čímisi väčším, než jednoduchým súhrnom jednotlivých jeho častí. V procese rozvoja klastra ekonomické zdroje začínajú prúdiť k nemu z izolovaných odvetví, ktoré ich nemôžu využiť rovnako produktívne. Týmto, národná konkurencieschopnosť v mnohom závisí od úrovne rozvoja jednotlivých klastrov. Uvedená skutočnosť má veľký význam pre vládnu politiku a stratégiu hospodárskeho rozvoja krajiny.

Firmy klastra vďaka vzájomnému prispôsobovaniu sa stávajú nositeľmi jednej a tej istej „komerčnej ideológie“, ktorá taktiež prispieva ku konečnému výsledku. Jadrom klastra ako pravidlo je niekoľko silných firiem, ktoré spolupracujú len v aktivitách, ktoré zodpovedajú ich záujmom. V ostatných činnostiach medzi nimi sa uchováva konkurenčné vzťahy. Preto klastor si nemôžeme myliť s kartelom. Ďalej klastor zabezpečuje výnimočne priaznivé podmienky pre rozvoj špecializovaných výrobných podnikov, predovšetkým komunálnych služieb a výrobných podnikov podporujúceho charakteru. Zastávajúce postavenie lídrov na svetovom trhu veľké spoločnosti a firmy potrebujú veľký počet prispôbených k ich technológiám zariadení, materiálov atď., čo vytvára objemný trh pre nevelké firmy s inovatívnym zameraním, ktoré v budúcnosti sa stávajú generátorom konkurenčných výhod. Klastor poskytuje ekonomické príležitosti aj množstvu malých firiem – dodávateľov. Štruktúra klastrov v princípe napodobňuje štruktúru celého národného spoločenstva firiem, avšak s jedinou dôležitou zvláštnosťou - sú v ňom zhromaždené elitné podniky krajiny, ktoré zabezpečujú konkurencieschopnosť hospodárstva krajiny na medzinárodnej úrovni.

Proces tvorby klastra je založený na výmene informácie ohľadom potrieb, techniky a technológií medzi odvetviami – kupujúcimi, dodávateľmi a príbuznými odvetviami. Medzi podnikmi fungujúcimi v rámci klastra môže taktiež vzniknúť konkurencia, čo následne negatívne vplyva na výmenu informácií, pretože tieto každý z nich chce využívať vo svoj prospech z dôvodu obavy o svoje vlastné postavenie na trhu. Firmy, ktoré sú konkurentmi v odvetví a ktoré majú medzinárodný úspech, ako pravidlo sídlia v jednom meste alebo regióne. Koncentrácia súperov, ich spotrebiteľov a dodávateľov napomáhajú rastu efektívnosti špecializácie výroby.

Už sme spomínali, že zachovanie vysokej úrovne konkurencieschopnosti v odvetví je dôsledkom dobre



fungujúceho „zlatého rezu“ ekonomického systému, avšak nebyva pravidlom, aby celý tento systém existoval od samého začiatku. Často pri rozvoji určitého odvetvia dôležitú úlohu zohráva náhoda. Raz sa začne, potom proces pokračuje, zapájajú sa stále noví konkurenti, veľký význam nadobúdajú iné determinanty, uskutočňuje sa rast existujúceho potenciálu. K tvorbe nového odvetvia v praxi obvykle vedie pôsobenie jednej zo štyroch dole uvedených determinánt získania konkurenčnej výhody:

- podmienky (rozdeľujú sa do dvoch skupín, a to na základné a pokročilé. Pre základné podmienky je charakteristická ich podobnosť s inými regiónmi. Ide napríklad o dopravnú infraštruktúru, prítomnosť pracovnej sily so základnými pracovnými skúsenosťami, energetické zdroje, či zdroje surovín. Na druhej strane sú pre úspešný klaster potrebné odlišné podmienky, ako napríklad, prítomnosť univerzít, výskumných ústavov, pracovnej sily so špecializovanými zručnosťami, know-how. Všeobecne ide o podmienky vytvorené človekom) (Porter, 1990),
- stratégia riadenia,
- inovačné zameranie aktivít,
- prítomnosť príbuzných a podporných odvetví.

Prírodné podmienky, sú často tým faktorom, ktorý vzbudzuje prvopočiatčnú pozornosť k odvetviu. V technologicky vyspelejších odvetviach v dôsledku pôsobenia mechanizmov tvorby špecializovaných výrobných faktorov sa môžu objaviť prví konkurenti. Personál, ktorý má špeciálne vzdelanie sa bude snažiť použiť svoje vedomosti a skúsenosti v tom odvetví, kde je reálny alebo potenciálny vnútorný dopyt. Prítomnosť medzinárodných spoločností v hospodárstve krajiny môže priviesť ku vzniku nových firiem spôsobom oddelení, ktoré uskutočňujú občanmi krajiny výskumy založené na faktoch, vyplývajúcich zo špeciálnych poznatkov, nevyhnutných v danom odvetví výroby. Niekedy unikátne zladenie faktorov vedie ku vzniku nových podnikov dokonca v tom prípade, ak väčšia časť dopytu pripadá svetovému trhu. Zdroje vzniku konkurencieschopných odvetví môžeme taktiež nájsť v príbuzných a podporných odvetviach.

Základňou pre vznik konkurentov v odvetví môžu byť aj parametre dopytu. Prvotným stimulom pre vznik nových firiem práve môže byť značný vnútorný dopyt. Často faktory konkurencieschopnosti odvetvia sú ovplyvnené tým, či existujú alebo môžu byť vytvorené aj iné priaznivé determinanty. Na prekonanie počiatočného obdobia formovania odvetvia, skoro vždy je nevyhnutná prítomnosť konkurencie na miestnom trhu. Súťaž núti firmy rozvíjať tie počiatočné výhody, ktoré dali impulz k vytvoreniu

odvetvia. Aby si odvetvie uchovalo konkurencieschopnosť musí neustále nahromaďovať výhody.

Nevyhnutnosť prekonania jednotlivých nepriaznivých faktorov časom núti národné firmy k prechodu k vyšším technológiám a diferencovanejším segmentom čo znamená, že inovačné procesy sú úspešné. Krajina, v ktorej skôr, ako v iných, sa začínajú takéto procesy, dosahuje určité konkurenčné výhody.

Proces evolúcie odvetvia môže viesť k založeniu alebo rozšíreniu klastra, ktorý vychádza za rámec odvetvia. Národné odlišnosti v spôsoboch vzniku klastrov záležia od rôznorodosti typov firiem vlastných danej krajine. Prostredie, priaznivé pre rozvoj podnikania, napomáha rýchlemu rastu počtu konkurentov a intenzity súperenia. Odvetvia, vyrábajúce konečný produkt, rodia konkurencieschopné podporné odvetvia. Klaster konkurencieschopných odvetví, ktoré sú úspešné, sa predstavujú vo forme vertikálnej reťaze, zloženej z veľkého počtu odvetví, zabezpečujúcich zariadenie a iné špecializované zdroje. Tvorba klastrov v jednotlivých odvetviach urýchľujúce proces tvorby inovácií a vedie k získavaniu konkurenčnej výhody.

Schopnosť rozvíjať inovácie a to znamená aj technológie a nie jednoduchý ich nákup, vedie k upevneniu postavenia firmy na trhu. Rozmiestnenie a zdokonalenie importovaných technológií do značnej miery záleží od „zlatého rezu“. Vysoká úroveň konkurencieschopnosti sa zdá stále viac závislou nie od výrobných faktorov, ale od schopnosti firmy vytvárať a používať nové poznatky a technológie. Rozvoj informačných technológií, výroba nových materiálov a pod. vytvárajú podmienky pre inovačné toky a zmeny vo všetkých odvetviach (Porter, 1990).

Tieto uvedené charakteristiky klastrov sú nevyhnutným prvkom dosahovania konkurencie na svetových, európskych a domácich trhoch. Kreatívne odvetvie v rámci štruktúry priemyslu v celkovom koncepte priemyselnej politiky EÚ by malo zohrávať dominujúce postavenie, nakoľko sa jedná o sektor inovatívneho charakteru s veľkou mierou pridanej hodnoty, s veľkým potenciálom tvorby nových patentov, obsahu duševného vlastníctva (Kordoš, 2012).

## 2. Súčasný stav v tvorbe a realizácii klastrov

Prvýkrát na fenomén klastra obrátil pozornosť Alfred Marshall (1842-1924) – tvorca novej ekonómie na prelome 19. a 20. storočia v prácach „Mechanické a biologické analógie v ekonomike“ (1898), „Priemysel a obchod“ (1919), „Princípy ekonomiky“ (Marshall, 1920). Viac ako pred sto rokmi uvidel

tendenciu koncentrácie špecializovaných spoločností v priemyselných regiónoch. Hoci v jeho prácach absentujú súčasné špeciálne pojmy a kategórie, z ich kontextu je jasné, že Marshall v podstate fakticky analyzuje klastre z medzi firemným podielom práce. Jeho zásluha spočíva v tom, že ako prvý zdôvodnil synergetický efekt, ktorý sa dosahuje pri zlúčení a zvýšení špecializácie malých podnikov.

Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), akademický ekonóm, minister financií Rakúska a prezident súkromnej banky Biederman Bank, v diele „Teória hospodárskeho vývoja“ (Schumpeter, 1934) skúma fakt inováčného vplyvu klastrov na hospodársky rozvoj. Bez neho by nemohol byť plne pochopený koncept podnikavosti a inovácii. Bol pravdepodobne prvým mysliteľom, ktorý vyvinul teóriu inovácií nazývanú ako Mark I a Mark II. V rámci prvej teórie argumentoval, že inovácie a technologické zmeny národov realizujú podnikatelia. Našiel pre nich nemecké slovo *Unternehmergeist* (podnikateľský duch). Veril, že jedinci, ktorí ho majú, zabezpečujú fungovanie ekonomiky krajiny. V modeli Mark II, predloženom neskôr v Spojených štátoch amerických, už ako profesor Harvardu, poukázal na to, že skutočnými zdrojmi inovácii a hýbateľmi ekonomiky sú veľké spoločnosti, ktoré investujú do výskumu a vývoja.

Historickým základom klastrového prístupu sú, z jednej strany, Marshallova „priemyselná zóna“ a ekonomika aglomerácii, a z druhej strany, inovácie J. Schumpetera, napomáhajúce ekonomickému rastu vo vnútri regionálnych aglomerácií. Týmto, v klastri sa súčasne realizujú dve hlavné funkcie - znižujú sa náklady vďaka blízkemu susedstvu spojených firiem a rozširujú sa inovácie od jednej firmy k druhej.

Súčasný záujem o klastre je spojený s dielami Michaela Portera. Klaster podľa autora prelomovej knihy „Konkurenčná výhoda národov“ M. Portera je geograficky blízke zoskupenie vzájomne previazaných firiem, špecializovaných dodávateľov, poskytovateľov služieb a súvisiacich inštitúcií v konkrétnom odbore a taktiež firiem v príbuzných odboroch, ktoré spolu súťažia a spolupracujú, majú spoločné znaky a taktiež sa dopĺňajú (Porter, 1990).

Michael Porter neskôr definíciu klastra rozšíril a uvádza, že klastre sú miestne koncentrácie vzájomne prepojených firiem a inštitúcií v konkrétnom odbore. Klastre zahŕňajú skupinu previazaných priemyselných odvetví a ďalších subjektov dôležitých pre hospodársku súťaž. Obsahujú napríklad dodávateľov špecializovaných vstupov, ako aj stroje, služby a poskytovateľov infraštruktúry. Klastre sa rozširujú smerom dolu k odbytovým kanálom, zákazníkom a k výrobcami komplementárnych produktov a spoločnostiam v príbuzných priemyselných odvetviach. Viaceré klastre tiež zahŕňajú vládne alebo

iné inštitúcie – napríklad univerzity, agentúry, výskumné tímy a obchodné asociácie, poskytujúce špecializované školenia, vzdelávanie, informácie, výskum a technickú podporu (Porter, 1998).

Popri klastroch a zhlukoch, vznikajúcich samovoľne v prírode, existujú aj klastre rôznych priemyselných odvetví, ktoré sa tiež zemepisne samovoľne koncentrujú. Dôvodom sú úspory plynúce z tejto koncentrácie, rýchlejší rozvoj odvetvia, znalá pracovná sila, sústredenie vedomostí, existujúce tradície, zvyky atď. V súčasnosti poznáme také úspešné klastre ako Voňavkársky klaster na severe Francúzska, Hollywood –klaster kinematografie a zábavy a ďalšie.

Existuje niekoľko definícií klastrov (tab.1). Odlišnosti v definíciách sú nepodstatné, líšia sa podľa vnímania autorom a ďalšej potreby narábania s týmto pojmom. Podľa Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) klastre sú lokálne združenia horizontálne alebo vertikálne prepojených firiem, ktoré sa špecializujú na podobné oblasti obchodu, spolu s podpornými organizáciami (OECD, 2005).

Najuznávanejšou koncepciou formovania konkurencieschopných výhod pomocou klastrov je návrh M. Portera. Pod klastrom Michael Porter chápe vertikálne (spotrebiteľ - dodávateľ) alebo horizontálne (spoloční klienti, technológie, sprostredkovatelia a pod.). Klastrový prístup k skúmaniu procesov formovania konkurencieschopnosti sa používa aj v celom rade iných teórií. Francúzski vedci Tolenado a Soulie používali pojem „filieres“ na opísanie skupín technologických sektorov (Tolenado, 1978; Soulie, 1989). Formovanie filieres sa vysvetľovalo závislosťou jedného sektora od iného podľa technologickú úroveň. Týmto, filieres predstavuje úzku interpretáciu klastra, pretože sa zakladá na jednom z kritérií vzniku klastra – na nevyhnutnosti vytvorenia technologických spojení medzi odvetviami a sektormi ekonomiky pre realizáciu ich potenciálnych výhod. Leamer rozoberal klastre s vysokou úrovňou korelačného exportu pri analýze trhu na národnej úrovni (Leamer, 1984).

Klastrový prístup sa taktiež používa v prácach švédskych teoretikov. Ich klastrová teória sa formuje na štruktúre národnej ekonomiky, presnejšie na skúmaní vzájomných spojení veľkých švédskych mnohonárodných korporácií. Tu sa klastre zakladajú na téze Dahmena - „blokoch rozvoja“. Základom rozvoja konkurenčného úspechu podľa Dahmena je existencia spojenia medzi schopnosťou jedného sektora sa rozvíjať a schopnosťou zabezpečiť pokrok v druhom. Rozvoj musí prebiehať postupne, alebo podľa „vertikálneho správania sa“ v medziach jedného odvetvia, spojeného s inými odvetviami, čo zabezpečí možnosť získania konkurenčných výhod (Dahmen, 1950).

Súčasnú teóriu rozvoja konkurencieschopnosti na základe klastrov sú rozpracované V. Feldmanom. Prednosti danej teórie spočívajú v tom, že vznikli na základe rozsiahlych empirických výskumov diverzifikačných foriem v rozličných krajinách (Feldman, 1999). Podľa autora diverzifikácia často nasleduje maticu typu „náklady – výroba“ alebo

kontakty medzi odvetvami. To sa zhoduje s mechanizmami, ktoré vedú k tvorbe klastrov. Navyše, najživotoschopnejšie klastre inovačnej aktivity sa formujú na základe diverzifikácie. V súčasnosti neexistuje jednoznačné ponímanie pojmu „klastre“ a využívané definície vychádzajú z podmienok, úloh a cieľov jednotlivých subjektov.

Tab. 1 Prehľad definícií klastra

Autor	Definície pojmu „klastre“
Schmitz	Klastre – skupina podnikov, patriacich jednému sektoru a pôsobiacich v tesnej blízkosti jeden s druhým.
Swann and Prevezet	Klastre – skupiny firiem v rámci jedného odvetvia, rozmiestnené v jednom zemepisnom priestore.
Porter	Klastre – zemepisne blízka skupina spojených spoločností a vzájomne pôsobiacich spoločností v špecifickej oblasti, spojená spoločnými črtami a komplementárnosťou.
Elsner	Klastre – skupina firiem, ktoré sú funkčne spojené ako vertikálne, tak aj horizontálne.
Steiner and Hartmann	Klastre – celá rada spojených a vzájomne doplňujúcich sa firiem, súkromných a verejných výskumných inštitúcií a rozvojových ustanovizní.
Bergman and Feser	Klastre – skupina komerčných podnikov a nekomerčných organizácií, pre ktoré členstvo v skupine je dôležitým prvkom konkurencieschopnosti každého člena firmy.
Andersson et al.	Tvorba a realizácia klastrov sa určuje ako proces spoločnej lokalizácie firiem a iných hospodárskych subjektov v určitej koncentrovanej zemepisnej oblasti a proces stanovovania tesných vzájomných spojení a pracovných aliancií z dôvodu zvýšenia ich kolektívnej konkurencieschopnosti.

Systematizácia existujúcich definícií umožňuje vyčleniť vlastnosti charakteristické pre klastre:

- dominantne teritoriálny prístup k tvorbe klastrov, ktorý môže variovať v závislosti od cieľov a zloženia podnikov – účastníkov;
- inovačné zameranie spoločnej činnosti a samostatnosť členov klastra pri rozhodovaní;
- mnohorakosť subjektov hospodárenia so spoločnou oblasťou činnosti (odvetvová spolupatričnosť);
- kooperácia účastníkov, založená na stabilných, dlhodobých hospodárskych spojeniach a existencii spoločných ekonomických záujmov;
- v rozvoji klastra, v závislosti od jeho veľkosti, sa bezprostredne zúčastňujú orgány štátnej moci zodpovedajúcej úrovne;
- vo vzťahu k vonkajšiemu prostrediu sa klastre vníma a funguje ako jediný organizmus.

Najrozvinutejšie klastre spĺňajú nasledujúce principiálne podmienky, ktoré môžu byť chápané ako štartovacie predpoklady pre ich tvorbu a realizáciu:

- 1) Existencia konkurencieschopných podnikov, pričom za indikátor konkurencieschopnosti je považovaná relatívne vysoká úroveň produktivity spoločnosti a sektorov, tvoriacich klastre, vysoká úroveň exportu produkcie a služieb, vysoké ekonomické ukazovatele činnosti spoločnosti (zisk, hodnota akcií a pod.).
- 2) Zemepisná koncentrácia a blízkosť kľúčových účastníkov klastra umožňujúca im aktívne vzájomne pôsobiť. Geografická poloha vplyva na typ a zvláštnosti klastra a môže zachytiť jeden alebo niekoľko regiónov štátu.
- 3) Prítomnosť v regióne konkurenčných výhod, napríklad, prístup k surovinám, výhodná zemepisná poloha, existencia špecializovaných ľudských zdrojov, dodávateľov kompletizujúcich a spojených s tým služieb, špecializovaných vzdelávacích zariadení a programov, zodpovedajúcich organizácii, nevyhnutnej infraštruktúry a iné faktory.
- 4) Potreba spojenia a vzájomného pôsobenia medzi účastníkmi klastrov. Tieto spojenia môžu mať

rozličnú podstatu, zahrňovať formalizované vzájomné vzťahy medzi hlavnou spoločnosťou a dodávateľmi, medzi samotnými dodávateľmi, partnerstvo s dodávateľmi zariadenia a špecializovaného servisu.

- 5) Široká škála účastníkov klastra, súčasťou ktorého môžu byť spoločnosti, tvoriace konečnú produkciu a služby exportované za hranice regiónu, dodávatelia kompletizujúcich zariadení, špecializovaných služieb a taktiež odborné vzdelávacie zariadenia. Za indikátor sú považované ukazovatele, charakterizujúce vysokú mieru zamestnanosti v podnikoch a v sektoroch, tvoriacich klaster.

Analýza vyššie uvedeného je dôkazom toho, že hlavným cieľom tvorby a realizácie klastrov je formovanie efektívneho ekonomického prostredia cestou zvýšenia kvality vyrábanej produkcie, ekonómie rozličných druhov zdrojov (výrobných, informačných) a tvorby inovácií. Ako svedčí svetová prax fungovania najúspešnejších ekonomických systémov, vysokú konkurencieschopnosť a stabilný ekonomický rast, predovšetkým, zabezpečujú faktory, stimulujúce rozšírenie nových technológií. Súčasné konkurenčné výhody sa zabezpečujú vďaka výhodám v technológiách výroby, komplexnému využitiu klastrov a koncepcií inováčného rozvoja.

Pod klastrom inováčnej aktivity chápeme súhrn ťažiskových novínok, skoncentrovaných v určitom časovom úseku a v určitom ekonomickom priestore. Klastrová forma organizácie inováčnej činnosti vedie k vytvoreniu zvláštnej formy inovácie – „súhrnného inováčného produktu“. Takáto inovácia je produktom činnosti niekoľkých firiem alebo výskumných inštitúcií, čo dovoľuje urýchliť ich rozšírenie v sieti vzájomných spojení v spoločnom regionálnom ekonomickom priestore. Okrem toho, rôznorodosť rozličných zdrojov technologických poznatkov a spojení zľahčuje kombináciu faktorov dosiahnutia konkurenčných výhod a stáva sa predpokladom hocakej inovácie. Zjednotenie do klastra na základe vertikálnej integrácie formuje prirodzenú koncentráciu rozličných technologických vynálezov. Pritom dôležitou podmienkou efektívnej transformácie vynálezov do inovácií, a inovácií do konkurenčných výhod je formovanie sietí pevných spojení medzi všetkými účastníkmi klastra.

Skúmanie hlavných koncepcií konkurencie nasvedčuje, že predchádzajúci rozvoj priviedol k vytvoreniu nových teórií formovania konkurenčných výhod, ktoré sa zakladajú na determinantách národného „zlatého rezu“ a funguje v podobe širokých konkurenčných klastrov odvetví národnej ekonomiky. Svetové skúsenosti využitia tohto spôsobu tvorby a realizácie klastrov sme sa snažili analyzovať

z pohľadu ich použiteľnosti v podmienkach Slovenska a iných krajín Strednej a Východnej Európy.

Inováčny klaster, ktorý je najefektívnejšou formou dosiahnutia vysokej úrovne konkurencieschopnosti, predstavuje spolok rozličných organizácií (priemyselných spoločnosti, výskumných centier, orgánov štátnej správy, spoločenských organizácií atď.), ktorý dovoľuje využiť výhody dvoch spôsobov koordinácie ekonomického systému – vnútro firemnej hierarchie a trhového mechanizmu, čo umožňuje rýchlejšie a efektívnejšie rozdeľovať nové vedomosti, vedecké objavy a vynálezy.

Vznik procesov tvorby, realizácie a inováčnej aktivity klastrov sú zákonitými procesmi. Tendencie k vzniku klastrov najčastejšie majú spoločný vedecký alebo výrobný základ, navyše úspešný rozvoj klastra môže byť garantovaný len za podmienky, že vedecký základ dovoľuje vybudovať klaster nie podľa špecializovaného, ale podľa diferencovaného typu.

Výrobná štruktúra klastra je vždy výhodnejšia, ako odvetvová, pretože v nej vnútro firemné spojenia sú tesnejšie. Klaster rodí efekt rozsahu výroby, ktorý môže byť použitý súčasne pre výrobu niekoľkých druhov produkcie. Týmto, všetci účastníci klastra získavajú doplnujúce konkurenčné výhody. Mechanizmus ich vplyvu je nasledujúci: neziskové podniky klastra môžu prekonať nižnú hranicu rentability za pomoci špecializácie, zabezpečujúcej zvýšenie produktivity práce a zníženie vlastných nákladov produkcie. Inováčná štruktúra klastra napomáha zníženiu súhrnných nákladov na výskum a rozpracovanie novínok vďaka zvýšeniu efektu výrobných štruktúr, čo dovoľuje účastníkom klastra stabilne uskutočňovať inovácie.

## Záver

Na základe predložených teoretických predpokladov, skúseností z vyspelých krajín môžeme ponúknuť nasledujúce metodické postupy k určeniu podmienok pre tvorbu a úspešnú realizáciu klastrov:

- realizácia výskumov s cieľom zistenia podmienok a potenciálu tvorby a realizácie klastrov v jednotlivých regiónoch krajiny;
- určenie potenciálnych životaschopných klastrov na základe analýzy konkurencieschopnosti podnikov, ktoré sú zapojené do tvorby klastra, určenie jeho silných a slabých stránok;
- expertná metóda určenia parametrov, podľa ktorých tie alebo iné podniky môžu byť zaradené k jadrú klastra a definovanie jadra klastra;

- zabezpečenie zberu a spracovania nevyhnutných štatistických údajov;
- určenie hraníc identifikovaného klastra a tvorba modelov klastra;
- skúmanie mechanizmov spojenia členov klastra s výrobnými determinantmi, finančnými inštitúciami, vedecko-výskumnými a vzdelávacími inštitúciami a pod.;
- vypracovanie odporúčaní na zabezpečenie podmienok pre efektívne fungovanie klastra.

Vyššie uvedené opatrenia by mohli predstavovať odporúčanú určitú sekvenciu správania sa zo strany orgánov štátnej moci a podnikateľskej sféry, napriek tomu že niektoré opatrenia vyžadujú doplňujúce vedecké prieskumy s účelom ich spresnenia a definovania. Podstatou klastrovej politiky by mali byť sféry činnosti, ktoré tvoria základ perspektívnej špecializácie ekonomiky regiónu a ktoré majú vysoký potenciál rastu a získania konkurenčných výhod. Podľa nášho názoru úspešný rozvoj klastrov v krajinách, v ktorých absentujú nevyhnutné historické podmienky pre ich tvorbu a rast, je možný v rámci štátneho a súkromného partnerstva, pričom je nevyhnutné podstatne inovovať prístup M. Portera k tvorbe a realizácii klastrov.

V modeli Portera úloha štátu v tvorbe a realizácii klastrov je takmer irelevantnou. V predkladanom modeli by štát mal byť jedným z dôležitých subjektov klastra. Opatrenia štátu by mali, z jednej strany, spočívať v nepriamej podpore determinant regionálnej konkurenčnej politiky, a z druhej – v bezprostrednej priamej podpore samotného procesu tvorby a fungovania klastrov.

## Literatura

- Andersson, T., Schwaag S.S., Sorvik, J., Wise H.E. (2004): *The Cluster Policies Whitebook*. International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Malmo.
- Bergman, E.M., Feser, E.J. (1999): *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications*. Regional Research Institute, WVU.
- Dahmen, E. (1950): *Entrepreneurial Activity and the Development of Swedish Industry, 1919-1939*. Stockholm.
- Elsner, W. (1998): *An industrial policy agenda 2000 and beyond: Experience, Theory and Policy*. Bremen Contributions to Institutional and Social-Economics (Eds.) Biesecker, A., Elsner, W., Grenzdorffer, K., No 34.
- Feldman, V.P., Audretsch, D.B. (1999): *Innovation in Cities: Science based Diversity, Specialization and*

Opatrenia nepriamej podpory by mali zahrňovať organizáciu aktivít súkromného a štátneho partnerstva v oblasti konkurencie, formovania dopytu a podpory príbuzných odvetví. Zároveň štát by mal skoncentrovať úsilie na vlastnú podporu klastrov, medzi iným aj na odstránenie bariér, napomáhať exportu za hranice regiónu, rozvíjať vzdelávacie a rekvalifikačné programy, prepojenia s vedou, podporovať infraštruktúru klastra, podmienky štandardizácie, investičné stimuly, realizáciu konferencií, protimonopolnej politiky, poistenie rizík a pod.

Dôležitým pre potenciál tvorby klastra kreatívneho priemyslu je uvedenie si subjektmi (firmami a výrobnými podnikmi) problematiky kreatívneho priemyslu v sociálnom a hospodárskom rozvoji. Žiaľ, podľa prieskumu na príklade Trenčianskeho kraja (Vojtovič, 2012, s. 137-138), takmer polovica oslovených predstaviteľov firiem kreatívneho priemyslu si neuvedomuje význam tvorby a realizácie klastrov. Zistená skutočnosť predovšetkým nasvedčuje nízky hodnotový potenciál subjektov kreatívneho priemyslu kraja pre ich zapájanie do tvorby klastra kreatívneho priemyslu. Neadekvátne uvedenie si a slabá predstava o potenciáli kreatívneho priemyslu a jeho význame pre sociálny a hospodársky rozvoj miest a kraja môže výrazne ovplyvniť rozhodnutia firiem kreatívneho priemyslu o potrebe a zmysle ich zapájania do tvorby klastra kreatívneho priemyslu a jeho významu pre vlastné podnikanie.

*Štúdia pripravená v rámci realizácie projektu „Cezhraničná klastrová iniciatíva pre rozvoj kreatívneho priemyslu“ Operačného programu cezhraničnej spolupráce SR-ČR 2007-2013. (ITMS II 22410420020).*

- Localized Competition*. European Economic Review. No 43. P. 409-429.
- Feser, E.J. (1998): *Old and New Theories of Industry Clusters*. London.
- Kordoš, M. (2012): *Kreatívne odvetvie v rámci priemyselnej politiky európskej únie*. In.: Sociálno-ekonomická revue. Roč. 10, č. 2, s. 44-55. ISSN 1336-3727.
- Krajňáková, E., Vojtovič, S. (2012): *Význam ľudského kapitálu a kreatívnych klastrov v rozvoji regiónu*. In.: Sociálno-ekonomická revue. Roč. 10, č. 1, s. 76-85. ISSN 1336-3727.
- Leamer, E.E. (1984): *Sources of International Comparative Advantage: Theory and Evidence*. Cambridge, MIT Press.
- Marshall, A. (1920): *Principles of Economics* (Revised Edition ed.). London: Macmillan; reprinted by Prometheus Books. ISBN 1-57392-140-8. Marshall A. Principles of Economics. 1st ed. 1890.

OECD (2007): *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches*, ISBN 978-92-64-02708-4.. Dostupné na: [www.oecd.org/publications/Policybriefs](http://www.oecd.org/publications/Policybriefs)

Organisation for economics operation and development (OECD) (2005): *Business Clusters: Promoting Enterprise in Central and Eastern Europe*. [online]. ISBN 92-64-00710-5. Dostupné na:

<http://new.sourceoecd.org/industrytrade/9264007105>

Porter, M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations* The Free Press. New York.

Porter, M. (1998): *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston.

Schmitz, H. (1992): On the Clustering of Small Firms', Rasmussen, J., H. Schmitz and M.P. van Dijk (eds.), *Flexible specialization: a new view on small industry*, IDS Bulletin (Special Issue), 23(3):64-69;

Schumpeter, J.A. (1934): *The Theory of Economic Development*. New York, Oxford University.

Smolková, E., Borovský, J. (2005): *Strategické partnerstvá pre malé a stredné podniky*. EUROUNION spol. s. r. u. ISBN 80-88984-84-X

Soulie, D. (1989): *Filieres de Production et Integration Vertical*. Annales des Mnes. 1989, Janveer. - P. 21-28.

Steiner, M., Hartmann, D. (2001): Looking for the Invisible: Material and Immaterial Dimensions of Clusters, Paper presented at the Regional Studies

Association Annual Conference on 'Regionalising the Knowledge Economy', November 21, London.

Swann G. M. P., Prevezer M. and Stout, D. eds. (1996): *The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology*. Oxford: Oxford University Press.

Toleno, J. A. (1978): *Propis des Filires Industrielles*. In.: *Revue d'Economie Industrielle*. Vol. 6., N. 4., P. 149-158.

Vojtovič, S. (2009): *Kreatívne klustre ako model rozvoja ľudských zdrojov v regiónoch*. In: *Jak úspešne podnikat v pohraničných regiónoch juhovýchodní Moravy: Zborn. V. mezinárodnej konferencie*, s. 237-243. ISBN 978-80-7314-171-4.

Vojtovič, S. (2012): *Potenciál kreatívneho priemyslu v regióne*. In.: *Sociálno-ekonomická revue*. Roč. 10, č.2, s. 134-141. ISSN 1336-3727.

### Kontakt

doc. Mgr. Emília Krajňáková, CSc.  
Katedra ekonomických teórií  
Ekonomická fakulta  
Technická univerzita v Košiciach  
B. Němcovej 32  
Tel.: 055ú6023289  
E-mail: [emilia.krajnakova@tuke.sk](mailto:emilia.krajnakova@tuke.sk)

## SUMMARY

### **Clusters and their importance for economic development**

The experience of developed countries clearly shows not only efficiency, but also necessary soundness when it comes to creation of different kind of clusters. Building of clusters became an important part of a state policy in the sphere of regional development in the past ten years in many countries. We can currently observe abroad that clusters are one of the efficient tools contributing to the development of small and middle sized companies. Questions about clusters' functioning kept attracting a growing attention from economists and state institutions during last decades. Swift development of technologies, logistics and ways of transportation led towards the fact that sharing of information and capital flows became a matter of seconds and also costs of transportation dropped significantly. Therefore important factors, how to stay competitive, are not only innovation and education, but also mutual connections between companies, which ensure conditions suitable for establishment of network structures – clusters. Programs implemented within European Union are developed in these fields: regional policy, research and development policy and industrial policy. Regional cluster initiatives in Europe are concentrated in the regions undergoing industrial restructuring, geographically distant regions and economically underdeveloped regions. But the development of science and technology and the corresponding policies is usually taking place because of the support of the most developed fields with high potential, which are located in the most developed regions. Industrial cluster policy represents mostly the support of leaders of industrial clusters in the field of small and middle sizes entrepreneurship – development of infrastructure of business management. Analysis of experience with clusters in global merit showed that in present conditions the term “cluster” remains one of the most popular terms, when it comes to the evaluation of perspectives economic development in the most countries.

## KVALITA ŽIVOTA VERZUS KVALITA SOCIÁLNYCH PROCESOV

*Quality of life versus social quality*

Tatiana MASÁROVÁ

**Abstrakt**

Príspevok je venovaný kvalite života, kvalite sociálnych procesov s dôrazom na ich vzájomný vzťah. Na oba fenomény sociálnej sféry autorka prináša pohľady rôznych autorov (rôzne uhly pohľadu). Cieľom predloženého príspevku je na základe teoretickej všeobecnej metódy vedeckého poznania skúmať kvalitu života - analýzou a následnou syntézou dostupných bibliografických zdrojov porovnať kvalitu života s relatívne novým fenoménom kvalitou sociálnych procesov.

**Kľúčové slová**

Kvalita života. Kvalita sociálnych procesov. Vzťah kvality života a kvality sociálnych procesov. Kvalita spoločnosti.

**Abstract**

This article is devoted to the quality of life, social quality with the emphasis on their relation. The author provides insights of various authors (from different angles) on both phenomena of the social sphere. The aim of this article is (based on the analysis and synthesis of available bibliographic sources) to compare the quality of life with a relatively new phenomenon of social quality.

**Key words**

Quality of Life. Social Quality. Relation of the quality of life and the social quality. The quality of the society.

**JEL Classification:** Y 80

**Úvod**

Súčasťou ľudských dejín je úsilie o zlepšenie, zdokonalenie, skvalitnenie života a snaha o civilizačný progres. Rôzne vedné disciplíny, najmä však tie, ktoré sa aspoň z určitých aspektov venujú problematike človeka, sa pokúšajú vymedziť pojem kvalita života a kvalita sociálnych procesov, objaviť, charakterizovať a zmysluplne usporiadať ich činitele. Inak povedané, kvalita života a kvalita sociálnych procesov sú často pertraktovanými témami v celej škále vedeckých disciplín (sociológia, ekonómia, psychológia, medicína, biológia, demografia, geografia, ...), každá z nich vkladá do metodického rámca svoje špecifiká, ktoré sú odrazom dlhodobého výskumu. Aj keď sú kvalita života a kvalita sociálnych procesov multidisciplinárne fenomény a sú výsledkom vzájomného pôsobenia sociálnych, ekonomických, zdravotných a životných podmienok týkajúcich sa rozvoja spoločnosti, z praktického hľadiska sú viac – menej meradlom na hodnotenie úspešnosti sociálnych politik.

**Hlavným cieľom** predloženého príspevku je prezentovať diskusie o obsahu vedeckej kategórie kvalita života, definovať relatívne nový fenomén kvalita sociálnych procesov v sociálnej sfére a skúmať ich vzájomný vzťah. Pre realizáciu tohto cieľa boli určené nasledovné **úlohy**:

- poukázať na nevyužitú možnosť, aby fenomén kvalita života reflektoval aktuálny stav,
- určiť, ktorý z fenoménov je širší,
- zamyslieť sa nad subjektívnou resp. objektívnou stránkou oboch pojmov.

Väčšina autorov uznáva nutnosť, opodstatnenosť zavádzania nových pojmov v sociálnej sfére. Rôzni sa vo vymedzení obsahovej náplne predmetných fenoménov a vo vymedzení ich vzájomných väzieb.

**Výskumné metódy** použité v príspevku: teoreticko - všeobecné metódy vedeckého poznania – analýza a syntéza dostupných bibliografických odkazov k pojmu kvalita života, kvalita sociálnych procesov a ich komparácia.

**Štúdia má význam** pre terminológiu sociálnej



sféry – konkrétne pre vedné disciplíny sociológiu, sociálnu politiku a sociálnu prácu.

## 1. Pojem kvalita života

Diskusie o obsahu pojmu „kvalita života“ a o jeho ukazovateľoch začali už v 50. - 70. rokoch 20. storočia no dodnes nemožno hovoriť o jednote v definovaní jeho pojmového obsahu resp. čo autor to iný uhol pohľadu.

Kvalita života je vedecká kategória a pojem, ktorý je vysoko frekventovaný v bežnej reči i odbornej terminológii. Ak chceme vymedziť pojmový obsah kategórie „kvalita života“, musíme si uvedomiť, že z jazykového hľadiska pozostáva z dvoch termínov, ktoré v systémoch filozofie a biológie vyjadrujú iný obsah ako vzniká ich združením.

Pojem kvalita ako filozofická kategória „je to, čo robí predmet stálym, je to podstatná určenosť predmetu, je spojená s predmetom ako celkom, zahŕňa ho úplne a je od neho neoddeliteľná.“ (Filozofický slovník, 1972, s.272) Toto filozofické vymedzenie je východisko vo vzťahu k pojmu kvalita života, no musíme ešte zohľadniť aj podstatu a osobitosti pojmu život.

Pojem život ako biologická kategória „existuje vo forme jednotlivých živých organizmov, z ktorých každá vzniká zo sebe podobného, prechádza cyklom individuálneho vývoja, produkuje sebe podobné organizmy a odumiera. Organizmy tým, že vstupujú do spojenia s neživým prostredím i navzájom medzi sebou, vytvárajú systavy stále zložitejších štruktúr, až nakoniec jednotnú sústavu na Zemi, ktorá sa vyvinula od najjednoduchších foriem až po človeka.“ (Filozofický slovník, 1972, s.612)

Ako synonymické slová k pojmu život sú v Synonymickom slovníku slovenčiny (1995) uvedené nasledujúce pojmy: „bytie, jestvovanie, existencia, súcnosť“, ale aj zastarané slovo „byt“, čo znamená spôsob života a ako prejav živej bytosti o. i. „činnosť, činnosť, aktivita, vitalita, životaschopnosť, životná sila.“

Tieto všeobecno-teoretické vymedzenia možno považovať za východisko vo vzťahu k pojmu kvalita života. Skôr ako sa dostaneme ku konkrétnym definíciám, treba vysvetliť, že definíčné vymedzenie kvality života by malo zohľadňovať:

- každodenný život človeka prebieha v určitých objektívnych životných podmienkach, do úvahy treba brať ekonomické možnosti danej krajiny, v ktorej jednotlivci žije,
- žiaduca kvalita života nevzniká automaticky, ale závisí od aktívneho postoja a vlastnej zodpovednosti jednotlivca,

- kvalita života súvisí so subjektívnou percepciou, t.j. s pocitom šťastia a spokojnosti, s naplnením hodnotového rebríčka, čo predstavuje výrazne individuálnu záležitosť. (Laluha in: Stanek, 2011)

Vo výskumnej praxi sa pracuje prinajmenšom so štyrmi rozdielnymi určeniami pojmu kvalita života. Kvalita života sa v súlade s Veľkým sociologickým slovníkom (1996) používa:

- ❖ ako odborný pojem vyjadrujúci a operacionalizujúci kvalitatívne stránky životných procesov a kritéria ich hodnotenia. V tomto prístupe je kvalita života posudzovaná predovšetkým prostredníctvom rôznych indikátorov;
- ❖ ako programové politické heslo obracajúce pozornosť širokej verejnosti na nové ciele a úlohy spoločnosti;
- ❖ ako pomenovanie rôznych sociálnych hnutí „za kvalitu života“, ktoré sa utvárajú okolo širších ekologických, protikonzumných, protirasových, občianskych práv, rôznych minorít a sociálne vylúčených zoskupení;
- ❖ ako reklamný, veľmi často bezobsažný pojem, slogan orientujúci sa na konzumenta, slogan ktorý pre rôzne cieľové skupiny populácie objavuje nové oblasti spotreby, trávenia voľného času a dovolenky, cestovania a akúsi demonštráciu „kvality“ spotreby.

Svetová zdravotnícka organizácia v roku 1996 priniesla vyjadrenie k pojmu kvalita života. „Kvalita života je to, ako ľudia vnímajú svoje miesto v živote v kontexte kultúrnych a hodnotových systémov, v ktorých žijú, a vo vzťahoch k svojim cieľom, očakávaniam, štandardom a záujmom“. (Holková, Veselková, 2008, s.86)

Tokárová (2002, s.20) uvádza: „kvalitou života by sa mohla rozumieť žiaduca (optimálna) úroveň existencie života jednotlivcov, alebo skupín, ktorá je vyjadrená pomerom k štandardu vyjadreného v dokumentoch určitej krajiny.

Pochopiteľne, že existujú aj mnohé ďalšie pojmové vymedzenia. Tak napr. manželka Zelinová ju poňala ako „ hodnotu podstatnej určitosti bytia človeka“. (Zelina, Zelinová, 2003, s.1)

Strieženec (1999, s.16) definuje kvalitu života v kontexte sociálnej politiky a sociálnej práce ako „súhrn objektívne a subjektívne posúdiťelných stránok činností a vnemov človeka v jeho každodennom živote, v reálnom sociálnom priestore s konkrétnymi pravidlami vzájomného spolužitia, s reálnymi otázkami cieľa, zmyslu a údely pozemského života.“

V zmysle predmetnej témy predloženého príspevku sa prikláňame k vymedzeniu, podľa ktorého „kvalitu života chápeme ako sociálno-ekonomickú kategóriu; je to historicky podmienená úroveň životných procesov, v rámci ktorých človek, spoločnosť, reprodukuje a rozvíja svoju existenciu, v súlade s princípmi ľudskosti a humanity.“ (Laluha, 2005, s.121)

## 2. Pojem kvalita sociálnych procesov

Pojem kvalita sociálnych procesov vznikol na základe nesplnenia očakávaní v sociálnej sfére, ktoré boli kladené na fenomén kvality života. Predmetný pojem bol prvýkrát použitý v dokumente Európskej únie „Amsterdamská deklarácia sociálnej kvality Európy“ z roku 1997. V tomto roku sa objavuje aj jedna z prvých definícií kvality sociálnych procesov: Kvalita sociálnych procesov sa chápe ako rozsah, v akom sú občania schopní zúčastňovať sa spoločenského a ekonomického života vo svojich komunitách za podmienok, ktoré zlepšujú ich blahobyt (well-being) a ich individuálny potenciál. (Beck, 1997) Z definície vyplýva, že kľúčovou sa pre človeka stáva sociálna inklúzia, to znamená možnosť občanov reálne sa zúčastňovať na sociálnom a rovnako aj ekonomickom živote, t.j. byť zamestnaný a byť tak rovnako aj súčasťou občianskych a sociálnych sietí.

Odborníci na sociálnu politiku v Amsterdamskej deklarácii z roku 1997 konštatovali, že rešpekt k základnej ľudskej dôstojnosti jednotlivca si od nás vyžaduje deklarovať, že nechceme vidieť rastúce počty občanov bez prístrešia, bytu, žijúcich v neistých alebo v neprímeraných podmienkach v európskych mestách. Rovnako nemôžeme tolerovať zvyšovanie miery nezamestnanosti v Európe, rastúci počet ľudí žijúcich pod životným minimom a tých, ktorí majú obmedzený prístup k zdravotnej starostlivosti či sociálnym službám. Všetky rovnako negatívne indikátory znemožňujú schopnosť Európy zabezpečiť kvalitu sociálnych procesov pre všetkých občanov. Je nevyhnutné zabezpečiť spoločnosť, ktorá je ekonomicky úspešná, ale ktorá sa zároveň snaží nastoliť sociálnu spravodlivosť a princíp participácie pre všetkých obyvateľov. To by bola Európa, v ktorej by bola kvalita sociálnych procesov nadradená. Jej obyvatelia by boli schopní zúčastňovať sa na sociálnom a ekonomickom živote a to za podmienok, ktoré zvyšujú ich blahobyt, individuálny potenciál a bohatstvo ich komunit. Aby toho boli schopní, musia mať prístup k prijateľnej úrovni hospodárskeho zabezpečenia a sociálnej inklúzie, v živote byť oprávnený naplno rozvinúť svoj vlastný potenciál. V globálnej ekonomike by mala ísť konkurencieschopnosť ruka v ruke s podporou sociálnej kohézie a s využitím úplného potenciálu každého jedného jej obyvateľa.

V súlade s Koošovou (2007) možno povedať, že pojem kvalita sociálnych procesov je vyjadrením nových javov, ktoré sa v spoločnosti objavujú. Na chudobu sa nepozeralo ako na nedostatok, ale pokúšame sa vidieť i chudobu relatívnu, ktorá je spôsobená nárastom nezamestnanosti na území všetkých krajín Európskej únie. Dôsledkom je často sociálne vylúčenie, ktoré je v rozpore s budovaním „kvality sociálnych procesov“ Európy.

V deklarácii boli určené *základné podmienky, ktoré by mali Európske krajiny splňať, ak sa hlásia k napĺňaniu koncepcie kvality sociálnych procesov Európy*. Ide teda o sociálno-ekonomické podmienky, ktoré krajina vytvára pre svojich občanov. Ide predovšetkým o:

- bezpečnosť a ochranu pred násilím a ekologickými hrozbami,
- slušné bývanie, kúrenie, oblečenie a jedlo pre všetkých,
- prístup k zdravotnej starostlivosti a iným sociálnym službám pre všetkých,
- príležitosť zabezpečiť si osobný život s ohľadom na preferencie jednotlivcov, zahŕňajúc možnosť založiť si domácnosť, vychovávať deti,
- dostatok práce pre všetkých,
- príjem pre všetkých pracujúcich na úrovni, ktorá im dovoľuje plnohodnotne sa zúčastňovať na spoločenskom živote,
- slušný príjem pre všetkých, ktorí nemôžu pracovať kvôli zlému zdravotnému stavu, starobe,
- príležitosť pre všetkých mladých, starých, invalidných ľudí, ľudí patriacich k etnickým menšinám a imigrantov plne sa integrovať do spoločnosti a lokálnych komunit, v ktorých žijú,
- prístup k sociálnym ochranným systémom, ktoré umožňujú občanom udržať si ich životný štandard v prípade nepredvídaných výdavkov,
- celoživotný prístup k vzdelaniu a príležitosti pre všetkých,
- spravodlivý daňový systém,
- eliminácia diskriminácie založenej na národnosti, veku, pohlaví, náboženstve, rase, politických alebo iných názoroch, manželskom stave a sexuálnej orientácii.

Kvalita sociálnych procesov na základe uvedených sociálno-ekonomických podmienok predstavuje úplne nový prístup k sociálnej realite zameraný na každodenné podmienky života ľudí.

### 3. Vzťah kvality života a kvality sociálnych procesov

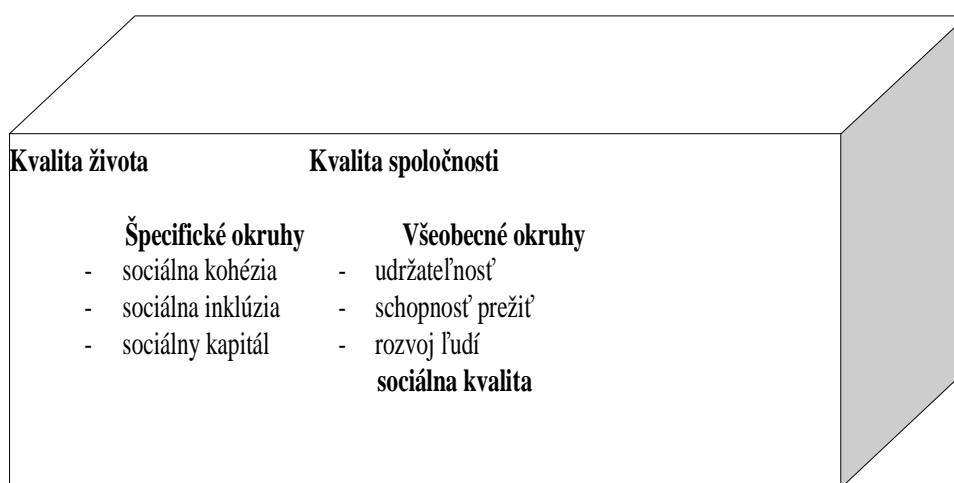
Porovnanie vzájomného vzťahu medzi pojmami kvalita života a kvalita sociálnych procesov je problematická. Zložitosť vzájomného vzťahu týchto dvoch fenoménov indikuje neustále sa rozvíjajúci a rozširujúci rozsah koncepcie kvality sociálnych procesov.

Jeden z prvých autorov, ktorý sa pokúsil načrtnúť vzťah medzi dvoma fenoménmi bol H. H. Noll. Noll

(2000) považoval kvalitu sociálnych procesov za prejav kvality spoločnosti. Túto kategóriu chápal v širšom slova zmysle, v rámci ktorej možno vymedziť všeobecné a špecifické okruhy. Za tie všeobecné považoval udržateľnosť, schopnosť prežiť, rozvoj ľudí a tiež kvalitu sociálnych procesov. Za špecifické okruhy považoval sociálnu kohéziu, sociálnu inklúziu a sociálny kapitál. V rámci jeho prístupu sa kategória kvalita sociálnych procesov stala subkategóriou kvality spoločnosti, ktorej obsah je na rovnakej abstraktnej úrovni ako kvalita života. (viď schéma 1)

**Schéma 1**

Identifikácia vzťahu kvality sociálnych procesov a kvality života



Zdroj: Noll (2000)

Hoci je dnes tento prístup prekonaný, pretože kvalita sociálnych procesov je od roku 2001 považovaná za „dáždnik“ pre ostatné okruhy problémov spoločnosti, prezentuje podľa Antalovej (2010) aj naďalej odlišnosti vnímania kvality sociálnych procesov a kvality života.

Herrmann (2009) si zvolil rovnako zaujímavý prístup k identifikácii oboch pojmov. Komponenty kvality sociálnych procesov a kvality života rozdelil do troch faktorov identických pre kvalitu sociálnych procesov a síce do:

- a) konštitučných,
- b) kondicionálnych a
- c) normatívnych a na základe ich obsahovej analýzy poukázal na ich konkrétne odlišnosti. Analýzou sa dopracoval k nasledujúcim skutočnostiam:

- 1) Pojem kvalita sociálnych procesov a kvalita života nie sú totožné, predstavujú dva rozdielne odlišné fenomény s rôznym obsahom.
- 2) Ich odlišnosť sa prejavuje hlavne v tom, že kvalita života, neberie do úvahy ohľad na nasledujúce skutočnosti: proces rozvíjania ľudských schopností a posudzovanie kvality na základe etických štandardov.

Antalová (2010) uvádza, že obsah pojmu kvalita sociálnych procesov predstavuje najmä sociálne vzťahy. Základnou charakteristikou kvality života je, že zdrojom poznatkov o nej sú individuálne subjekty. Naopak termín kvalita sociálnych procesov hovorí o distribúcii príjmov, sociálnych vzťahov a starostlivosti, teda o spoločnosti.

**Tabuľka 1**

Zhrnutie rozdielov pojmov kvalita sociálnych procesov a kvalita života

KVALITA SOCIÁLNYCH PROCESOV	KVALITA ŽIVOTA
Pozitívna koncepcia - vysoko rozvinutý teoretický základ	Teoretická koncepcia - rozvinutá
Podstatné politiky každodenného života	Vychádza zo stanovenej stratégie spoločnosti
Vízia a stratégia - implementácia do jednotlivých politík	Slúži ako databáza pre jednotlivé politiky - monitorovanie implementácie sociálnej kvality
Jeden model	Viacere modely kvality života (Noll, Fahey, Nolan and Whelan)
Metodológia skúmania - utvára sa	Metodológia skúmania –rozvinutá
Slúži ako štandard- norma - prijatá EK	Má stanovené štandardy

Zdroj: Van der Maesen - Walker (2005)

Hlavný rozdiel medzi kvalitou sociálnych procesov a kvalitou života, ktorý je načrtnutý v tabuľke č. 1 môžeme vidieť v tom, že kvalita sociálnych procesov má vysoko rozvinutý teoretický základ a zahrňuje všetky podstatné politiky každodenného života. Nestanovuje len víziu pre budúcnosť, ale rovnako i súčasný štandard - normu. Poskytuje informácie o tom, akým spôsobom možno zvýšiť kvalitu života. Naopak termín kvalita života nám sprostredkuje informácie o stave, prípadne o procese, ktoré sú zhrnuté do súboru parciálnych indikátorov.

## Záver

Na záver príspevku by sme radi poskytli zhrnutie a vlastné postrehy k skúmanej problematike.

## Literatúra

- Antalova, M. (2010): *Sociálna kvalita a kvalita pracovného života*. 1.vydanie. Bratislava: NHF EU, ISBN 978-80-225-3088-0
- Antalova, M.- Pongraczova, E. (2011) *Sociálna kvalita a sociálna ekonomika*. In: Aktuální otázky sociální politiky- teorie a praxe. 1. vydanie. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-413-0
- Antalova, M. (2011): *Sociálna kvalita verzus kvalita života*. In: Východiská a výzvy pre sociálnu politiku v nastávajúcom desaťročí. Bratislava: NHF EU. ISBN 978-80-225-3208-2
- Beck, V.- Van Der Maesen, L.- Walker, A. (1997): *The Social Quality of Europe*. Boston: Kluwer Law International.
- Beck, V.- Van Der Maesen, L.- Walker, A. (2001): *Social Quality: A Vision of Europe*. Boston: Kluwer Law International. ISBN 90-411-1523-4
- Filozofický slovník. 1974. Bratislava: Pravda.

Kvalita života je rozhodne širším pojmom ako kvalita sociálnych procesov, pretože v sebe zahŕňa aj kultúrny či duchovný rozmer. Kvalita života je vnímaná verejnosťou najmä subjektívne, je o dobrom životnom pociate, pohode a spokojnosti s vecami okolo nás. Naďalej podľa nášho názoru ostáva otázne, či možno zmerať ľudský rozvoj a určiť stupeň kvality života, na ktorom sa krajina alebo jednotlivec nachádzajú.

Kvalita sociálnych procesov vychádza z kvality života, je napojená na sociálnu politiku. Pri kvalite sociálnych procesov sa dôraz kladie na sociálnu inklúziu tzn. začlenenie sa jednotlivca do sociálneho a ekonomického života spoločnosti.

- Herrmenn, P. (2009). *Social Quality- Looking for a Global Social Policy*. In: NTU Social Work Review. No 19/2009.
- Holková, V. – Veselková, A. (2008): *Kvalita života verzus trh práce*. In: Determinanty ekonomického rastu v SR období technologických zmien. Bratislava. ISBN 978-80-225-2553-4
- Koosova, M. (2007): *Sociálna kvalita a kvalita života*. In: Mladá věda '06. Praha: VŠE v Praze. Nakladatelství Oeconomica. ISBN 978-80-245-1318-8
- Laluha, I. (2005): *Kvalita života- fenomén 21.storočia*. Habilitačné a inauguračné prednášky. Bratislava: NHF EU.
- Laluha, I., Osková, S., Stanek, V. (2005): *Kvalita života, sociálne nerovnosti a diferenciácia obyvateľstva*. In: Sociológia. Ročník 37/2005, s.119-142
- Masarová, T. (2012): *Kvalita sociálnych procesov a jej faktory*. In: Sociálno – ekonomická revue 2012. Volume 10, No. 1, ISSN 1336 – 3727

Noll, H. H. (2000): *The European System of Social Indicators: An Instrument for Social Monitoring and Reporting*. Annheim: ZUMA.

Stanek, V. a kol. (2004): *Sociálna politika*. Bratislava: Ekonom. 80-225-1881-6

Stanek, V. a kol. (2011): *Sociálna politika*. Bratislava: Sprint dva. 978-80-89393-28-2

Strieženec, Š. (1999): *Úvod do sociálnej práce*. Trnava: AD. ISBN 80-967589-6-9

Synonymický slovník (1995): Bratislava: Jazykovedný ústav Ľ. Štúra a Veda SAV

Tokárová, A. (2002): *K metodologickým otázkam výskumu a hodnotenia kvality života*. In.: *Kvalita života v kontextoch globalizácie a výkonnej spoločnosti*. Prešov: FF PU. ISBN 80-8068-087-6 s. 11-29

Tokárová, A. (2002): *Globalizovaný svet, kvalita života a vzdelanie*. In: *Kvalita života a ľudské práva v kontextoch sociálnej práce a vzdelávania dospelých*. Prešov: FF PU. ISBN 80-8068-088-4 s. 22-30

Van Der Maesen, L.- Walker, A. C. (2005): *Indicators of Social Quality. Outcomes of the European Scientific Network*. In: *European Journal of Social Quality*. Volume 5, Issue 1/2

Veľký sociologický slovník (1996): Praha, Karolinum; heslo „kvalita života“

Zelina, M. – Zelinová, M. *Kvalita života*. e mail: sd@fedn.euba.sk

### **Kontakt**

Ing. Tatiana Masárová, PhD.

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov

Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov

Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne

Študentská 3, 911 50 Trenčín

Tel.: 421 32 7400 413

e-mail: tatiana.masarova@tnuni.sk

## SUMMARY

### **Quality of life and social quality as a phenomenon of social sphere**

This article is devoted to the quality of life, social quality and their relation. The author provides insights of various authors (from different angles) on both phenomena of the social sphere. The article shows that immanent part of a human history is an effort of improving the life and tendency of civilization progress.

The first part of the article deals with definition and contentual specification of a term "Quality of Life". In the meaning of the submitted article, we incline to the definition that the "quality of life is understood as a socio-economic category: it is historically conditioned level of life processes in which a person or a society develops and reproduces its existence in accordance with the principles of humanity." (Laluha, 2005, s.121)

The second part deals with a relatively new phenomenon – social quality. Social quality is understood as the extent to which citizens are able to participate in the social and economic life in their communities under conditions which improve their well-being and their individual potential. (Beck, 1997) Concept of social quality represents mainly social relations which are included into its basic factors (constitutional, conditional and normative). Constitutional, conditional and normative factors are closely interconnected. Social quality measures the quality of social space in everyday life. Social quality has developed the theoretical basis and includes all relevant politics. It does not only set a vision for the future but it also sets the current standard – the norm.

Main part of the article provides a view of several authors on the relation between quality of life and a social quality – including Heinz – Herbert Noll, Peter Hermann and the Slovak author Mária Antalová.

# VYJÁDŘENÍ VLIVU INTENZIVNÍCH FAKTORŮ RŮSTU A OPTIMÁLNÍ STRUKTURA LIDSKÝCH ZDROJŮ

*Expressing the influence of intensive growth factors and optimal human resources structure*

Jiří MIHOLA

## Abstrakt

*Stat' se zabýva návrhem řešení jednoho z klasických problémů ekonomie, kterým je univerzální a přitom prakticky reálně proveditelné a dobře interpretovatelné měření kvality ekonomických trajektorií na všech hierarchických úrovních ekonomiky. Optimální struktura lidských zdrojů v podmínkách globalizace je odvozována od různorodosti zastoupení schopností lidí ve srovnání s požadavky na výkon příslušné profese.*

## Klíčova slova

*economic trajectories, dynamic indicators, economic growth, intensive and extensive factors of change, optimal structure of human resources*

## Abstract

*The article deals with the solution of one of the classical problems in economics which is a universal and at the same time practically feasible and well interpretable measuring of the quality of economic trajectories at all hierarchical levels of economics. Optimal structure of human resources in globalisation conditions is derived from the variety of representation of people's abilities in comparison with needs for performing a concrete profession.*

## Key words

*economic trajectories, dynamic indicators, economic growth, intensive and extensive factors of change, optimal structure of human resources*

**JEL Classification:** C 22, C 43

## 1 Úvod

Výsledky dlouholetého výzkumu na toto téma byly postupně uveřejňovány (Jde především o články (Mihola, 2007a, s 108-132), (Mihola, 2007b, s 446-463), (Hrach, 2006, s.398-418), (Hájek, 2009, s.740-743), (Hájek, 2008a, s.371-392) a (Hájek, 2008b, s.572-581)) v časopise Statistika a Politická ekonomie. Řešení vychází jednak z rozhodujícího podnikatelského kritéria tržní ekonomiky zisku a současně respektuje omezenost výrobních faktorů. Není totiž lhostejné, jakým způsobem je zisku či HDP dosahováno. Odvozené dynamické parametry jsou použitelné jak na podnikové, tak na národohospodářské úrovni i v jiných vědních oborech. Náležitý způsob dosažení zisku i HDP má značný vliv jak na řízení velkých koncernů, hledání perspektivního nasměrování národních ekonomik i nadnárodních celků, tak při řešení problémů výběrových řízení, outsourcingu a dalších ekonomických činností.

Klíčovou charakteristikou vědomostní společnosti je aplikace nových poznatků nebo novátorské uplatnění poznatků dosavadních. Schumpeterovská analýza ekonomiky zdůrazňuje klíčovou roli dynamických procesů opírajících se o permanentní inovační úsilí podnikatelů. Avšak inovace ve všech etapách podnikání vznikají jen tam, kde se díky kvalitnímu vzdělání rozvíjí věda a výzkum, rozvíjí se kvalita lidských zdrojů a zlepšuje se uplatnění vrozených lidských schopností. Inovační procesy jsou spojeny též s rozvojem komunikačních technologií, úrovní managementu a účinnější strategií, motivací apod. Takový vývoj využívá především kvalitativních nebo také intenzivní faktorů vývoje na rozdíl od extenzivního rozšiřování stávající produkce.

Dříve než odvodíme vhodné indikátory inovačního nebo obecněji kvalitativního či intenzivního vývoje, uvedu jeden obecný ilustrativní příklad, který nám pomůže najít vhodnou základní

relaci, z které bude celé řešení vycházet.

## 2 Výchozí ilustrativní příklad

Představme si, že provozujeme nějakou úspěšnou firmu, která dodává na trh produkci, za kterou získá za dané výchozí období (index  $o$ ) celkové příjmy (Výstupy

a vstupy budeme nejdříve charakterizovat pomocí mikroekonomické symboliky, tokovými veličinami TR celkové příjmy a TC celkové náklady. V obou případech jsou definičním oborem kladná racionální čísla.  $TR \geq 0$  a  $TC \geq 0$ . Pokud je  $TR \leq TC$  bude ekonomický zisk záporný  $EP \leq 0$ .)  $TR_o$  na což za stejné období vynaloží celkové náklady  $TC_o$ . Rozdíl těchto dvou veličin definuje ekonomický zisk.

$$EP_o = TR_o - TC_o \quad (1)$$

Podíl těch samých ekonomických charakteristik tj.  $TR_o$  a  $TC_o$  definuje efektivnost  $Ef$ , která vyjadřuje, jaká část celkových příjmů připadá na jednu korunu vložených celkových nákladů.

$$Ef_o = TR_o / TC_o \quad (2)$$

Vztah mezi efektivností a nákladovou rentabilitou zachycuje vztah (3)

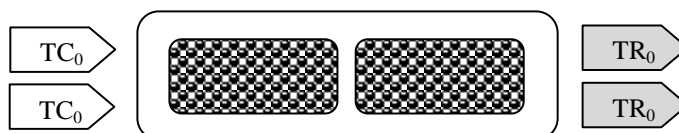
$$Ef_o = (EP_o + TC_o) / TC_o = EP_o / TC_o + 1 \quad (3)$$

Tuto výchozí situaci zachycuje následující schéma.



Pokud stoupne poptávka po námi produkováném statku na dvojnásobek a na trhu není žádný jiný konkurenční producent, lze zvýšit produkci na dvojnásobek jedním z dvou následujících specifických způsobů. Buď postavíme vedle naší výrobní kapacity ještě jednu, nebo zdvojnásobíme výkon stávajícího zařízení výhradně pomocí intenzivních faktorů vývoje.

V prvním případě se zdvojnásobí veškeré vstupy. Použijeme dvojnásobný pozemek, dvojnásobnou výrobní kapacitu stejné kvality a pro její obsluhu budeme potřebovat dvojnásobný počet zaměstnanců stejné kvalifikace nebo mohou stávající pracovat na dvě směny. Tento čistě extenzivní způsob rozšíření výroby znázorňuje následující schéma.



V případě čistě extenzivního vývoje lze vyjádřit dosažený ekonomický zisk a efektivnost (indexem  $e$ ) pomocí celkových příjmů a celkových nákladů

odpovídajících výchozí situaci před zdvojnásobením produkce takto.

$$EP_e = 2 \cdot TR_o - 2 \cdot TC_o = 2 \cdot EP_o \quad (4)$$

$$Ef_e = 2 \cdot TR_o / 2 \cdot TC_o = Ef_o \quad (5)$$

Ekonomický zisk se tedy při čistě extenzivním vývoji zvýšil dvakrát stejně jako celkové příjmy i celkové náklady. Zato ekonomická efektivnost  $Ef$  se vzhledem k výchozímu stavu nezměnila.

Ve druhém případě vyjdeme ze stejných vstupů jako ve výchozí situaci (index  $o$ ). Dvojnásobná produkce dosáhneme výhradně pomocí inovací založených na

intenzivních faktorech. Vystačíme si tedy se stejným pozemkem a ve výsledku stejnou prací i kapitálem, který jsme ale také mohli inovativně obměnit. Připouští se také varianta nasazení menšího počtu kvalifikovanějších zaměstnanců, kteří ale mají lepší ohodnocení, takže celkové náklady na výrobu se nezmění. Dvojnásobná bude pouze produkce.





Ekonomický zisk (index  $i$ ) se v případě čisté intenzivního vývoje zvýšil, jak ukazují následující vztahy, více než dvojnásobně. Ekonomický zisk je v tomto případě roven ekonomickému zisku z čisté

extenzivní varianty zvětšeném právě o výši celkových nákladů ve výchozí variantě. Ekonomická efektivnost (index  $i$ ) je právě dvojnásobná.

$$EP_i = 2 \cdot TR_0 - TC_0 = 2 \cdot EP_0 + TC_0 = EP_e + TC_0 \quad (6)$$

$$Ef_i = 2 \cdot TR_0 / TC_0 = 2 \cdot Ef_0 \quad (7)$$

Vzhledem k tomu, že ekonomický zisk vzrostl v obou variantách, je vhodnějším indikátorem intenzity ekonomického vývoje právě efektivnost, která se při čisté extenzivním vývoji neměnila, zatímco při čisté intenzivním rostla stejně jako produkt. Této skutečnosti lze velmi dobře využít při rozlišování míry intenzity vývoje ekonomiky.

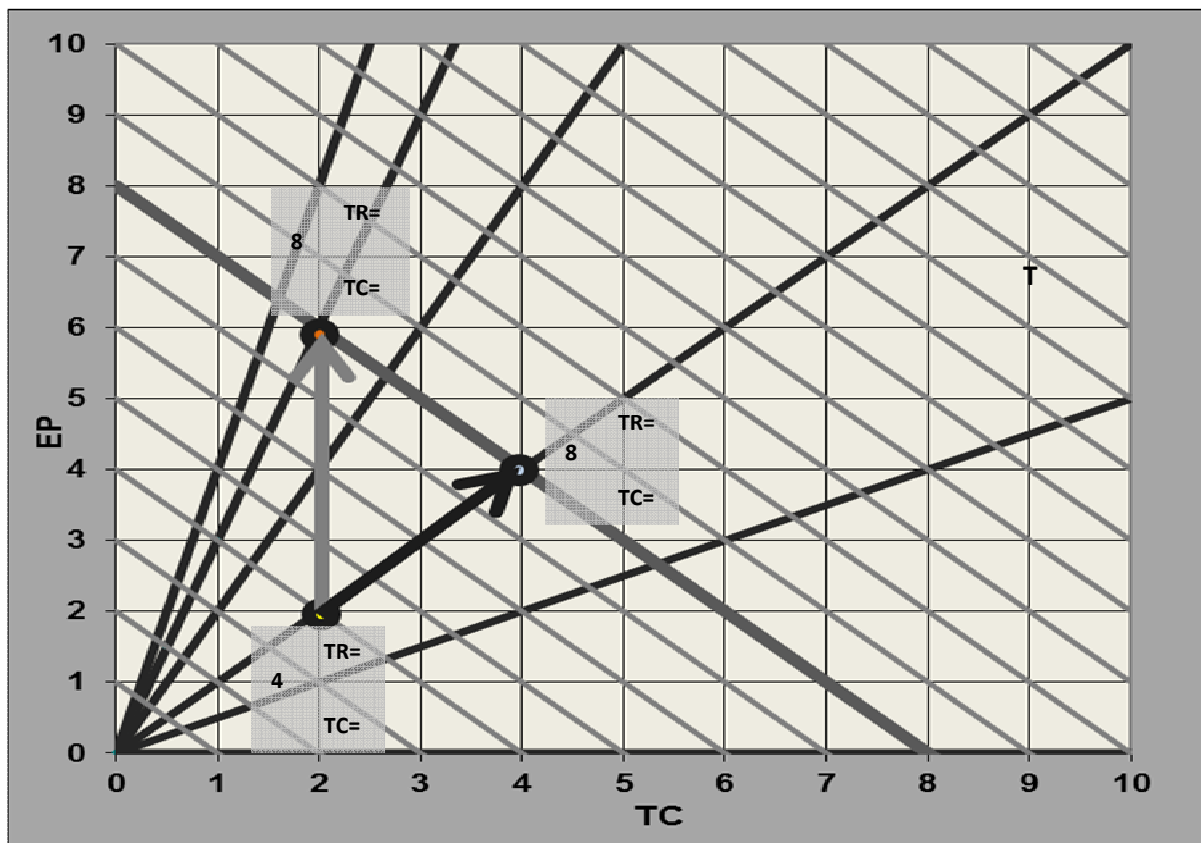
### 3 Zobecnění

Ve skutečnosti dochází k čistým vývojem jen vzácně. Obvyklejší je vývoj smíšený, na kterém se podílejí obě složky, které se mohou také vzájemně

kompensovat. Obecné vyjádření stupně intenzity či extenzity vývoje musí být použitelné jak pro libovolný růst produkce, tak pro její pokles nebo stagnaci.

Veškeré vývoje lze zachytit na grafu č. 1. Na ose  $x$  jsou celkové náklady  $TC$ , zatímco na ose  $y$  je ekonomický zisk  $EP$ . Lze zde snadno nakreslit též izokvanty stálých celkových příjmů (šedé šikmé rovnoběžky) i izokvanty stálé efektivnosti (svazek přímek s průsečíkem v počátku souřadnic). Výchozí bod má souřadnice  $TC=2$ ;  $EP=2$ ; takže  $TR = 2 + 2 = 4$  a  $Ef = 4/2 = 2$ .

Graf č. 1 Graf trajektorií vývoje podniku sledující současně  $TR$ ,  $TC$ ,  $EP$  a  $Ef$ .



Šipky z výchozího bodu znázorňují speciální případy čistě intenzivní a čistě extenzivní. Čistě intenzivní vývoj, při kterém dochází k růstu produkce při stálých celkových nákladech TC, představuje svislá šipka. Čistě extenzivní vývoj, při kterém dochází k růstu produkce při stálé efektivnosti  $E_f$ , je zobrazen šikmou šipkou.

Z grafu č. 1 je zřejmé, že požadovaného zdvojnásobení celkových příjmů lze docílit mnoha různými smíšenými způsoby. Zvýrazněná šedá izokvanta pro  $TR=8$  je z výchozího bodu dosažitelná jak při stálém ekonomickém zisku  $EP=2$  (šipka rovnoběžná s osou  $x$ ), tak při poklesu celkových nákladů např. na  $TC=1$ . V takovém případě by bylo dosaženo zdvojnásobení celkových příjmů výhradně růstem efektivnosti, který navíc pokryje i extenzivní úbytek TC.

Graf č. 1 umožňuje také analyzovat, jakým způsobem může být dosažen určitý ekonomický zisk např.  $EP=3$  pokud opět vyjdeme ze zvoleného výchozího bodu, kde  $TC=2$ ;  $EP=2$ ; takže  $TR = 2 + 2 = 4$  a  $E_f = 4/2 = 2$ . Tohoto nárůstu lze dosáhnout jak čistě

extenzivně, tak čistě intenzivně nebo jiným smíšeným způsobem. Ekonomického zisku  $EP=3$  lze dosáhnout i při neměnném celkovém příjmu  $TR=4$ , pokud TC klesne na 1. Růst efektivnosti musí být opět takový, aby zajistil jak zvýšení ekonomického zisku, tak pokryl extenzivní úbytek celkových nákladů TC.

Z uvedeného je zřejmé, že graf č. 1 nám tedy umožňuje zobrazovat a charakterizovat změny při přechodu z jednoho bodu do druhého. Pokud tyto body budou náležet po sobě následujícím obdobím, budeme tak moci zaznamenat vývoj či trajektorii vývoje určitého ekonomického celku. V každém období pak budeme moci analyzovat vývoj z hlediska všech 4 sledovaných veličin TR, TC, EP,  $E_f$  a jejich vzájemných souvislostí včetně dosaženého stupně intenzity.

Pokud potřebujeme vyjádřit podíl vlivu ekonomického zisku EP nebo celkových nákladů na dosažených celkových příjmech, můžeme k tomu využít aditivní výraz odvozený například ze vztahu (1)

$$TR = EP + TC \quad (8)$$

Stačí výraz (8) dělit veličinou TR, a pokud hodláme podíly vyjádřit v procentech tak lineární rovnici ještě

vynásobíme 100.

$$100 = 100.EP/TR + 100.TC/TR \quad (9)$$

Ve výše uvažovaném případě, ve výchozí situaci tvoří ekonomický zisk EP stejně jako celkové náklady TC 50 % celkových příjmů TR. Při čistě extenzivním vývoji se tyto podíly nemění, zatímco v případě zdvojnásobení produkce čistě intenzivně vzrostl podíl zisku na celkových příjmech na 75 % a podíl

celkových nákladů na celkových příjmech na 25 %.

Pokud bychom chtěli vypočítat podíly vlivu u nějaké multiplikativní vazby jako je např. vliv efektivnosti a celkových nákladů na celkové příjmy plynoucí z výrazu (5)

$$TR = E_f . TC \quad (10)$$

je nezbytné převést nejdříve tento výraz na lineární aditivní vazbu logaritmováním. Získáme tak možnost vyjádřit i podíl vlivu kvalitativní veličiny, kterou je efektivnost  $E_f$  na kvantitativní veličině, kterou jsou celkové náklady TC.

Vstupy a výstupy z dané ekonomické jednotky nemusí mít jen tokovou povahu na úrovni firmy. Na úrovni národního hospodářství může být výstup charakterizován např. hrubým domácím produktem HDP a vstupy mohou být reprezentovány stavovými veličinami např. práce L a kapitálu K, které lze agregovat do souhrnného vstupu (Podrobně viz např. (Hájek, 2009, s. 745), kde jsou označovány souhrnné vstupy symbolem N) (inputu) faktorů SIF.

#### 4 Dynamická úloha

Jestliže časová řada nějakých tokových veličin jako je TR, TC, EP,  $E_f$  případně HDP nebo stavových veličin jako je počet zaměstnanců, základní prostředky či počet obyvatel představuje tak zvanou statickou úlohu, tak změny vyjádřené dynamickými charakteristikami absolutního či relativního přírůstu (tempa změny) či indexu (koeficientu změny) představují dynamickou úlohu<sup>1</sup>. V obou případech lze vyjádřit, do jaké míry je daný vývoj způsoben extenzivními či intenzivními faktory vývoje a to jak

<sup>1</sup> Podrobně o vymezení statické a dynamické úloze např. (Hájek, 2009, s. 745), (Mihola, 2007a, s. 448).

na podnikové, regionální či národohospodářské úrovni.  
Označíme-li výchozí okamžik určitého sledovaného

období  $\tau$  a konečný okamžik  $T$ , pak počet sledovaných období je

$$m = T - \tau \quad (11)$$

Vývoj každé veličiny v časové řadě pak lze sledovat pomocí dynamických charakteristik. Pro obecný

ukazatel  $A$  jde o

- absolutní přírůstek  $\Delta(A) = A_T - A_\tau$  (12)

- tempo růstu  $G(A) = \frac{A_T - A_\tau}{A_\tau} = \frac{\Delta(A)}{A_\tau} = I(A) - 1$  (13)

- koeficient změny; (řetězový) index  $I(A) = \frac{A_T}{A_\tau} = G(A) + 1$  (14)

Je-li  $m = 1$ , jedná se o dynamické charakteristiky dvou po sobě následujících období. Efektivnost  $E_f$  je relací mezi vstupem  $x$  a výstupem (Definičním oborem vstupů stejně jako výstupů jsou kladná racionální čísla:  $x \in (0, \infty)$ ;  $y \in (0, \infty)$ ;  $I(x) \in (0, \infty)$ ;  $I(y) \in (0, \infty)$ ;  $G(x) \in (-1, \infty)$ ;  $G(y) \in (-1, \infty)$ )  $y$  v daném časovém období. Vyjádření efektivnosti jako poměru nevyžaduje nezbytně stejné jednotky vstupní a výstupní veličiny. Výstupní veličinu systému označíme  $y$  (např. TR, HDP apod.) a vstupní  $x$

(např. TC, kapitál  $K$ , práce  $L$  či SIF apod.). Toto vymezení charakterizující daný systém sledováním změn výstupů vstupů a jejich vzájemných relací odpovídá kybernetickému pojetí. Informuje nás o efektivnosti (Takto vymezuje efektivnost řada autorů např. (Klavec, 2006, s. 291).) tj. o tom, kolik jednotek výstupů připadá na jednotku vstupů v okamžiku  $t$

$$E_f_t = \frac{y_T}{x_\tau} \quad (15)$$

Z výrazů (13), (14) a (15) lze odvodit následující vztahy mezi uvedeným stejnorodými dynamickými charakteristikami (Podrobně se vztahy druhů a typů

agregací mezi statickou a dynamickou úlohou zabýváme v článku (Mihola, 1979,) a také učebnice [24] (Mihola, 2005))

$$G(y) = G(x) + G(E_f) + G(x) \cdot G(E_f) \quad (16)$$

$$I(y) = I(x) \cdot I(E_f) \quad (17)$$

Pro odvození univerzálních vztahů pro jednoznačné rozřídění vývoju podle podílu kvalitativních a kvantitativních (nebo extenzivních a intenzivních) faktorů bylo nutno nejdříve tyto druhy vývoju klasifikovat. Podrobné odvození této typologie, z které vychází odvození univerzálních dynamických charakteristik pro analýzu intenzity vývoje jakéhokoliv vývoje, jsou obsahem článku: (Mihola, 2007a, s. 117-121) *Agregátní funkce a podíl vlivu intenzivních faktorů*. Stručně je tato typologie zřejmá z následující tabulky č. 1.

## 5 Dynamické parametry intenzity a extenzity

Pro odvození vztahů vyjadřujících podíl vlivu intenzivních faktorů na vývoj výstupů lze vyjít jak z částečně aditivního výrazu (16), tak z čistě

multiplikativního výrazu (17). Dosavadní teoretické analýzy i četné praktické aplikace umožňující snadnou interpretaci výsledků i další zobecnění např. na více faktorů ukazují, že vhodnější je použit jako základ pro další výpočty zlogaritmovaný vztah (Přesto, že v ekonomických propočtech jsou tempa růstu často velmi malá čísla, není tomu tak vždy. To je zvláště významné při využití v krátkých časových intervalech a v hlubší hierarchické struktuře ekonomiky např. na úrovni podniku. Nekonrolované zanedbání tohoto multiplikačního členu je podobná operace jako ne zcela korektní zanedbání mocnin fluentů, které používal Newton při odvození derivací. Viz např. (Seife, 2005, s. 133).) (17). Pokud se použije výraz (16) je nutno buď zanedbat (Využití tohoto postupu pro rostoucí veličiny není ani zdaleka nic nového. Již v roce 1978 byl tento výraz navrhován v článku Cyhelský, Matějka [2] 1978 s.

302.) multiplikatívni časť tohoto výrazu tj.  $G(x) \cdot G(Ef)$  alebo tento člen „nějak“ rozdeliť. Tento problém ešte narústa v prípade, že zvažujeme viac faktorů než 2, neboť počet multiplikatívni členů a jejich rozsah se rychle zvyšuje.

V literatuře lze nalézt některá řešení, která jsou použitelná pouze pro kladné přírůstky (Např. (Cyhelský, 1978) nebo (Toms, 1983) až (Toms, 1966)) obou faktorů. V dynamické úloze je ale nezbytné

zohlednit i případy poklesů jak jednotlivých faktorů, tak výstupu samotného. Může se stát, že budou oba uvažované faktory působit na pokles výstupů. Pokud působí jeden faktor na růst a druhý na pokles bude docházet k částečné kompenzaci vlivů nebo se dokonce projeví vzájemná kompenzace nulovým růstem výstupu. Následující výrazy byly odvozeny tak, aby věrohodně vyjadřovaly veškeré situace, které mohou v dynamické úloze nastat.

Výsledkem odvození je vztah pro dynamický parametr intenzity:

$$i = \frac{\ln I(Ef)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(x)|} \quad (18)$$

a doplňkový vztah pro extenzitu:

$$e = \frac{\ln I(x)}{|\ln I(Ef)| + |\ln I(x)|} \quad (19)$$

Pro čistě intenzivní vývoj generují výrazy (18) a (19)  $i = 1$  a  $e = 0$  (případně 100 % a 0 %),

zatímco pro čistě extenzivní vývoj generují výrazy (18) a (19)  $i = 0$  a  $e = 1$ . I ve všech ostatních případech dává uvedená dvojice dynamických parametrů

jednoznačnou informaci o typu vývoje v daném dílčím či souhrnném období.

Součtem výrazů (18) a (19) odvodíme obecný vztah mezi parametrem intenzity a extenzity.

$$i \cdot \text{sgn}[G(Ef)] + e \cdot \text{sgn}[G(x)] = 1 \quad \text{nebo} \quad |i| + |e| = 1 \quad (20)$$

Součet obou parametrů je roven 1 v rámci I. kvadrantu, kde oba faktory přispívají k růstu. V rámci III. kvadrantu je součet -1, tam oba faktory působí na pokles. Ve II. a IV. kompenzačním kvadrantu je součet dynamických parametrů intenzity a extenzity roven 0. To lze využít při orientaci ve druzích vývoje. Součet obou dynamických parametrů nás informuje o tom, zda jsme v I. nebo III. kvadrantu nebo zda jde o kompenzaci.

Přehled o tom jakých hodnot odvozené dynamické parametry nabývají pro základní vývoje, obsahuje tabulka č. 1. Odvozené dynamické parametry lze použít všude tam, kde zvažujeme, jaký vliv měl vývoj odpovídající absolutní a relativní veličiny na dosažený výsledek. Např. jaký vliv měla při zrychleném

přímočarém pohybu na dosaženou vzdálenost změna rychlosti (tj. zrychlení) a jakou setrvačnost tj. rovnoměrný pohyb. Tyto parametry lze využít všude tam, kde jsou nějaké v čase proměnlivé výstupy a vstupy a kde zpravidla dochází ke změnám účinnosti nebo efektivnosti měřitelné změnou účinnosti či efektivnosti.

Výhodou těchto parametrů je jejich časová srovnatelnost. Jsou totiž bez dalších úprav porovnatelné, i když jsou spočteny pro různě dlouhé časové řady. To je dáno tím, že dochází k automatickému zprůměrování. Bazické indexy totiž nemusíme odmocňovat (průměrovat), jak ukazuje výraz (18), (uvažujme bazický index na  $m$  let):

$$i = \frac{\ln I^{1/m}(x)}{|\ln I^{1/m}(u)| + |\ln I^{1/m}(x)|} = \frac{(1/m) \ln I(x)}{(1/m) |\ln I(u)| + (1/m) |\ln I(x)|} \quad (21)$$

Tabulka 1 Hodnoty parametrů intenzity a extenzity pro základní vývoje

Názvy - základní vývoje	Charakteristika	Výskyt	Vývoj výstupů	Druh	Hodnota parametru	
					intenzity $i$ %	extenzity $e$ %
Čistě intenzivní růst	Na růst výstupu $y$ působí jen vývoj $E_f$	osa $y$	růst	čistý vývoj - působí jen jeden paramet	100	0
Čistě desintenzivní pokles	Na pokles výstupu $y$ působí jen vývoj $E_f$		pokles		-100	0
Čistě extenzivní růst	Na růst výstupu $y$ působí jen $x$	osa $x$	růst		0	100
Čistě desextenzivní vývoj	Na pokles výstupu $y$ působí jen $x$		pokles		0	-100
Intenzivně extenzivní růst	Stejný vliv $E_f$ a $x$ na růst výstupu $y$	osa symetrie I.a III. kvadrantu	růst	souhlasný vliv	50	50
Desintenzivně desextenzivní pokles	Stejný vliv $E_f$ a $x$ na pokles výstupu $y$		pokles		-50	-50
Intenzivní kompenzace	Stagnace výstupu $y$ růstem $E_f$ a poklesem $x$	hyperbola nulového růst	stagnace	kompenzace	50	-50
Extenzivní kompenzace	Stagnace výstupu $y$ poklesem $E_f$ a růstem $x$				-50	50

Odvozené dynamické parametry nemají žádná prostorová omezení a umožňují snadnou srovnatelnost různých zemí, odvětví, podniků apod. mimo jiné proto, že jde o bezrozměrnou veličinu. To je dáno tím, že v definičních výrazech (18) a (19) vystupují jen dynamické charakteristiky, a to indexy. Tuto výhodu má každý dynamický parametr, neboť nejsou závislé na měřítku či jednotkách charakteristik vystupujících ve statické úloze.

Vztahy (18) nebo (19) pracují jak s růsty, tak s poklesy v libovolné kombinaci včetně kompenzací při jakémkoliv druhu vývoje výstupu. Není třeba přijímat žádné zjednodušující předpoklady nebo kontrolovat, zda nedochází při případném přibližném výpočtu k neúnosnému zkreslení. Výpočet je transparentní, kdykoliv opakovatelný a vždy povede ke stejnému výsledku.

Výsledek, který získáme, má jednoznačnou interpretaci. Parametr intenzity  $i$  vypovídá o tom, v jakém poměru se na výsledném vývoji výstupů podílel intenzivní (kvalitativní) faktor projevující se změnou účinnosti (efektivnosti) tj. změnou podílu výstupů a vstupů v daném období. Parametr extenzity  $e$  vypovídá doplňkově o tom v jakém poměru se na výsledném vývoji produktu (výstupů, efektů) podílel extenzivní (kvantitativní) faktor tj. příliv kvalitativně nezměněných vstupů za dané období.

Z dobré interpretace parametrů plyne jejich snadné použití. Dynamické parametry vhodně doplňují stávající charakteristiky o relativně nový pohled. Snaha o vyjádření podílu vlivu nebo z toho odvozených příspěvků se projevuje téměř v každé ekonomické analýze. Výhodou zde předloženého řešení je především to, že komplexně a systematicky řeší všechny situace včetně poklesů, poklesů jednoho z faktorů a tím i kompenzací. Ošidné je ale izolované hodnocení těchto parametrů bez ohledu na vzdálenost od bodu stagnace, kam se všechny izokvanty stékají. Při hodnocení vývoju velmi blízkých stagnaci se pochopitelně ztrácí význam hodnocení, jak intenzivně toho bylo dosaženo.

Výpočet podílu vlivu intenzivních a extenzivních faktorů pomocí uvedených parametrů má v národohospodářské interpretaci oproti výpočtu podílu vlivu pomocí růstového účetnictví četné výhody:

- je použitelný nejen v případě růstů vlivu dílčích faktorů, nýbrž i jejich poklesů a vzájemných kompenzací tj. protichůdných vlivů, které mohou vést jak k úplné kompenzaci do nulového růstu produktu, tak poklesu HDP,
- není zatížen žádnou chybou způsobenou zanedbáváním multiplikativních členů aditivní

vazby temp růstu,

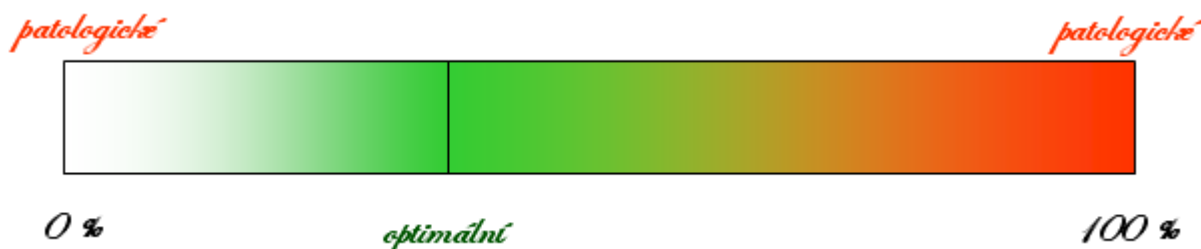
- umožňuje velmi názorné zobrazování trajektorií vývoje v prostoru (v diagramu) koeficientů změn I(SPF) a I(SIF) v kterém mohou být současně zobrazeny izokvanty (vrstevnice) temp růstu HDP i dynamických parametrů intenzity i extenzity.

Dynamické parametry intenzity a extenzity jsou využitelné nejen při měření intenzity ekonomického vývoje, nýbrž vždy, když potřebujeme zjistit, jak se na vývoji nějaké veličiny podílela absolutní složka např. čas a kvalitativní složka např. rychlost. Zajímavé použití mají uvedené dynamické parametry při hodnocení vývojových nebo inovačních cyklů nebo při analýze poptávkových či nabídkových křivek, kde se ukazuje použití dynamických parametrů intenzity a extenzity univerzálnější než běžně používané elasticity, která nemá normované hodnoty.

## 6 Optimální struktura lidských zdrojů v podmínkách globalizace

Tato část vychází ze stále platných a podle mého

Obrázek č. 1 Způsob znázornění zastoupení vlastnosti



Téměř nulové i 100 % zastoupení dané vlastnosti je ve většině případů patologické. Např. nulovou agresivitu má člověk, který se nikdy není schopen bránit jakémukoli útoku a uhájít si tak své životní teritorium, zdraví a život; 100 % agresivitu má člověk, který na všechno reaguje agresí a útokem. Každá vlastnost má nějaké nejvhodnější (optimální) zastoupení (Toto optimum je částečně individuální vzhledem k zastoupení ostatních vlastností, kdy může docházet k vzájemné eliminaci.), které obvykle přechází do patologické oblasti bez ostré hranice (Jde o tak zvané fuzi hranice či fuzi veličiny.). Přesto, že je tato hranice neurčitá (pozdolně přecházející), víme, že existuje a jsme schopni v dostatečné vzdálenosti od tohoto mlhavého předělu říci, zda je zastoupení patologické či nikoliv.

Mnoho tisíc je i různých lidských povolání. Na každé toto povolání jsou vhodné jinak zastoupené určité schopnosti. To, na kterých vlastnostech v daném povolání záleží i jak mají být zastoupené a na kterých

názoru dosud nepřekonaných Platonových a Aristotelových principů organizování lidské společnosti. Nerespektování těchto principů společenské útvary destabilizují. Negativní důsledky jsou tím silnější více globalizována.

Za hlavní důvod vzniku obcí (dnes bychom řekli států) označuje Platón ve svém návrhu ústavy především rozdílnost vloh jednotlivých lidí. Ta způsobuje, že žádný člověk není plně soběstačný, takže lidé se musí sdružovat v obcích, kde si mohou práci výhodně rozdělit. Ze stejného důvodu je nutná i určitá spolupráce mezi jednotlivými obcemi. S této základní teze vychází též Aristoteles, který vychází z přesvědčení, že člověk je již svou přirozeností určen k životu v obci, neboť je tvorem společenským.

Lidé mají velké množství rozličných vlastností a schopností. Tento rozsáhlý seznam o mnoha tisících položkách je pro všechny lidi stejný. Přesto prakticky nenajdete dva stejné lidi tj. takové dva jedince, kteří by měli všechny tyto vlastnosti stejně zastoupené. Míra zastoupení každé vlastnosti se pohybuje v intervalu od 0 do 100%, což lze jednoduše znázornit například způsobem zobrazeným na obrázku č. 1.

schopnostech naopak v daném povolání nezáleží, určují obsáhlé studie tzv. profesiogramy. Z uvedeného vyplývá, že každý člověk, který je v mezích normality má nějaké povolání, které je pro něj nejvhodnější. Člověk, který vykonává své nejvhodnější povolání, jej vykonává s lehkostí, přičemž dosahuje vynikajících výsledků. Takový člověk nemá potřebu dosahovat výdělků, přízné či pracovních výsledků jinak než užitečnou prací. Protože nemá potřebu používat nějaké nekorektní kroky, nepěstuje tím ani své nevhodné vlastnosti. Dnes vykonává na Zemi jen několik procent lidí své nejvhodnější povolání. Pokud by převážná většina pozemšťanů vykonávala své nejvhodnější povolání problémy, by nejspíš ani nevznikaly.

Toto je cesta k nalezení a realizaci optimální struktury lidských zdrojů.

**Literatura**

- Barro, R., Sala-I-Martin, X. (1995): *Economic Growth*. McGraw-Hill,
- Cyhekský, L., Matějka, M. (1978): K některým problémům a důsledkům konstrukce kauzálního modelu. *Statistika*, č. 7, ISSN 0322-788x
- Čihák, M., Holub, T. (2000): *Teorie růstové politiky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta národohospodářská, ČSÚ. 2009. Národní účty (2009): Praha: ČSÚ, 2009. <http://www.czso.cz>.
- Denison, E. F. (1962): *The Sources of Economic Growth in the United States and Alternatives Before Us*. New York: Committee for Economic Development,
- Denison, E. F. (1967): *Why Growth Rates Differ: Postwar Experience in Nine Western Countries*. Washington, D.C.: The Brookings Institution,
- Dybczak, K., Flek, V., Hájková, D., Hurník, J. (2006): *Supply-Side Performance and Structure in the Czech Republic (1995-2005) [Workig Paper No.4]*. Praha: Česká národní banka, 4/2006.
- ECFIN. (2008): *Statistical Annex of European Economy*. Brussels: European Commission, ECFIN, Autumn
- Flek, V., Hájek, M., Hurník, J., Prokop, L., Racková, L. (2001): Výkonnost a struktura nabídkové strany. *Politická ekonomie*, č.6,
- Hájek, M. (2006): Zdroje růstu, souhrnná produktivita faktorů a struktura v České republice, *Politická ekonomie*, č.2,
- Hájek, M., Mihola, J. (2009): Analýza vlivu souhrnné produktivity faktorů na ekonomický růst České republiky., *Politická ekonomie* č.6, s. 740
- Hájek, M., Mihola, J. (2008): Udržitelný růst – matematický aparát., *Statistika* č.5, ČSÚ, ISSN 0322-788x
- Hájek, M., Mihola, J. (2008): Udržitelný růst – analýza České republiky., *Statistika* č.6, ČSÚ, ISSN 0322-788x
- Hájek, M., Toms, M. (1967): *Produkční funkce a hospodářský růst Československa v letech 1950-1964*. *Politická ekonomie*, č.1, ISSN 0032-3233
- Hájková, D., Hurník, J. (2007): Cobb-Douglas Production Function: The Case of a converging Economy. *Finance a úvěr*, č.9-10,
- Hrach, K., Mihola, J. (2006): Metodické přístupy ke konstrukci souhrnných ukazatelů. *Statistika*, č.5, 2006, s. 398, ISSN 0322-788x .
- Hurník, J. (2005): Potential Output: What Can the Production Function Approach Tell Us? [Economic Research Bulletin No. 1, Vol.3], Prague: Czech National Bank,
- Kendrick, J. (1961): *Productivity Trends in the United States*. New York: NBER,
- Klacek, J. (2006): Souhrnná produktivita faktorů – otázky měření. *Statistika*, č. 4, ISSN 0322-788x
- Klacek, J., Vopravil, J. (2008): Multifaktorová souhrnná produktivita faktorů: Empirická aplikace produkční funkce KLEM [výzkumná studie ČSÚ]. Praha: ČSÚ, prosinec
- Lábaj, M. (2007): Analýza zdrojov ekonomického rastu metódou celkovej produktivity fakto rov v Slovenskej republike v rokoch 1995-2006. *Ekonomický časopis*, 2007, roč. 55, č. 10, s. 976-988.
- Mihola, J. (2007a): Agregátní produkční funkce a podíl vlivu intenzivních faktorů. *Statistika* č.2, 2007. ČSÚ, ISSN 0322-788x
- Mihola, J. (2007b): Souhrnná produktivita faktorů – přímý výpočet, *Statistika* č.6, ČSÚ, ISSN 0322-788x
- Mihola, J. (1979): Matematický aparát konstrukce syntetických ukazatelů, *Ekonomicko matematický obzor* 1/1979
- Mihola, J. (2005): *Kvantitativní metody – distanční studium, učebnice VŠFS*
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. (2009): *Makroekonomická predikce ČR*. Praha: MF ČR, leden 2009.
- Nachtigal, V. (1966a): K otázce kritérií extenzity, intenzity a efektivity ekonomického růstu. *Politická ekonomie*, č.3,
- Nachtigal, V. (1966b): Extenzita a efektivita hospodářského rozvoje ČSSR. *Politická ekonomie*, č.4,
- OECD. (2003): *The Sources of Economic Growth in OECD Countries*. Paris: OECD,
- OECD. (2004): *Understanding Economic Growth*. Paris: OECD,
- RAMÍK, J. (1986): *Návrh souboru vybraných matematicky ověřených metod pro hodnocení ekonomické efektivity hospodářských celků*. Ostrava: VÚROM,
- SEIFE, Ch. (2005): *Nula. Dokořán a Agro*, Praha 2005 *Economics and Statistics*, Vol. 39, August 1957, pp. 312-320, ISBN 80-7363-048-6.
- Solow, R. M. (1957): Technical Change and the Aggregate Production Function. *Review of Economics and Statistics*, Vol.39, August 1957, pp. 312-320.
- Toms, M. (1983): K typologii procesu intenzifikace. *Politická ekonomie*, č. 8,
- Toms, M. (1988): *Proces intenzifikace: teorie a měření*. Praha: Academia,
- Toms, M., Hájek, M. (1966): Příspěvek k vymezení extenzivního a intenzivního růstu. *Politická ekonomie*, č.4,
- Zimková, E., Barochovský, J. (2007): Odhad potenciálního produktu a produkční medzery v slovenských podmienkach. *Politická ekonomie*, č.4,

**Kontakt**

Ing. Bc. Jiří Mihola, CSc.,  
 Vysoká škola finanční a správní,  
 Fakulta ekonomických studií,  
 Katedra ekonomie a zahraničních vztahů,  
 101 00 Praha 10, Estonská 500,  
 +420 603 185 174,  
 jiri.mihola@quick.cz

SUMMARY

**Expressing the influence of intensive growth factors and optimal human resources structure**

Following the research, the results of which have been gradually published in Statistika since 2006, the intensive research of analytical tools of quality of dynamics of change in economy has also continued at VŠFS. This research is based on the crucial criterion of business in market economy – profit, but at the same time it respects the limitations of factors of production. From this viewpoint it makes a difference in which way is the profit achieved. The inferred tools are also useful at the level of national economy. The correct answer to the question of the means of achieving profit or GDP has big influence on many problems, including not only managing of big corporations, finding of perspective direction of national economies or multinational groups, but also for solving problems with tenders, outsourcing and other economic activities.

The key characteristic of information society is the application of new knowledge or invention of new ways in which to apply the existing knowledge. Schumpeterian analysis of economic process emphasizes the key role of dynamic processes involving permanent innovative effort of entrepreneurs. But in all stages of business the innovation is only created when there is good education, which leads to progress in science and research, development of human resources and increase in application of innate human abilities. Innovative processes are also associated with the advances in communication technology, increases of quality of management and more efficient strategy and motivation. Such development is characterized by the use of mainly qualitative factors or intensive development in contrast to the extensive expansion of existing production.

To use the modified expression we must first work to aggregate both inputs labor L and capital K with the result for a dynamic problem. This quantity is called the aggregate of input factors SIF. Both additive and multiplicative aggregate functions are used for this purpose for both static and dynamic problems. We consider the weighted geometric aggregation to be the best aggregation method. It is used for example in the form of Cobb-Douglas with technical progress.

$$Y = SPF \cdot L^{\alpha} \cdot K^{(1-\alpha)} \tag{1}$$

so 
$$SIF = L^{\alpha} \cdot K^{(1-\alpha)} \tag{2}$$

which implies 
$$Y = SPF \cdot SIF \tag{3}$$

The expression (3) is a national economic application. Due to the characteristics of indices its dynamic form analogous to expression can be easily deduced from the expression (3).

$$I(Y) = I(SIF) \cdot I(SPF) \tag{4}$$

By logarithming of this expression we get the initial expression for modification of national economic dynamic parameters for national economy.

National economy form of dynamic parameter of intensity is

$$i = \frac{\ln I(SPF)}{|\ln I(SPF)| + |\ln I(SIF)|} \tag{5}$$

National economy form of dynamic parameter of extensity is

$$e = \frac{\ln I(SIF)}{|\ln I(SPF)| + |\ln I(SIF)|} \tag{6}$$

The calculation of proportion of influence of intensive and extensive using these parameters has many advantages against calculation of proportion of influence.

At the conclusion I am solving problém: optimal structure of human resources in globalisation conditions is derived from the variety of representation of people's abilities in comparison with needs for performing a concrete profession.



# SÚČASNÝ STAV A PERSPEKTÍVY ZABEZPEČENIA POTRIEB ĽUDSKÝCH ZDROJOV V OZBROJENÝCH SILÁCH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

## *The current state and view to ensuring needs of human resources in the Armed Forces of the Slovak Republic*

Jaroslav NEKORANEC, Mária PETRUFOVÁ

---

### **Abstrakt**

*Profesionalizácia Ozbrojených síl Slovenskej republiky výrazným spôsobom ovplyvnila aj systém fungovania manažmentu ľudských zdrojov. Začala sa ich výrazná transformácia, ktorá znamenala znižovanie počtov profesionálnych vojakov, ako aj zmeny v hodnostnej štruktúre. Prax a doterajšie skúsenosti potvrdzujú, že princípy riadenia vojenského personálu prijaté na základe zákonov v minulosti bude potrebné meniť. Prijatie nových zákonov o službe v ozbrojených silách a sociálnom zabezpečení profesionálnych vojakov budú determinujúcim faktorom záujmu o službu v nich. Bude nutné zastabilizovanie celého vojenského personálu, ktorého kvalita závisí jednak od výberu záujemcov o vojenské povolanie, ale aj pridelených finančných zdrojov. Zároveň ozbrojené sily nemôžu nerešpektovať aj súčasný vývoj na trhu práce.*

### **KLúčové slová**

*profesionálni vojaci, manažment ľudských zdrojov, personálne plánovanie, profesionalizácia, trh práce*

---

### **Abstract**

*Professionalization of the Armed Forces of the Slovak Republic significantly affected system of operation management of human resources. In that period started the significant transformation that marked reduction in amount of professional soldiers, as well as changes in the rank structure. Practice and past experience shows that military personnel management principles adopted by law in the past will be changed. The adoption of new laws on service in the armed forces and social security of professional soldiers will be important factor in the attraction of them. Stabilize of all military personnel, whose quality depends both on the selection of candidates for the military profession, but also appropriated funds, will be needed. At the same time the armed forces cannot disregard the current labour market development.*

### **Keywords**

*Professional soldiers, human resources management, personnel planning, labour market*

---

**JEL Classification:** M 12.

---

### **Úvod**

Problematika zabezpečenia potrieb ľudských zdrojov v Ozbrojených silách Slovenskej republiky je aktuálnym predmetom skúmania nielen profesionálnych vojakov ale aj zamestnancov OS SR. Rozvoj ľudských zdrojov závisí od mnohých faktorov ale najmä od prijatia nového zákona o profesionálnej službe vojakov. Použitá literatúra súvisí predovšetkým so špecifickým skúmaním v podmienkach OS SR.

Cieľom článku je poukázať na aktuálne problémy rozvoja ľudských zdrojov v podmienkach OS SR.

Autori poukazujú na skúmanie daného problému z hľadiska vedeckej originality pretože predmetný problém je súčasťou vedeckej úlohy „Rozvoj ľudských a materiálových zdrojov v rezorte obrany“, ktorá je momentálne riešená. Výsledky vedeckej úlohy budú zverejnené v roku 2013.

### **1. Ozbrojené sily a manažment ľudských zdrojov**

Obsahom manažmentu ľudských zdrojov podobne ako v civilnom prostredí tak aj v Ozbrojených silách Slovenskej republiky (OS SR) je celý rad logicky nadväzujúcich personálnych činností, ako napríklad: *analýza práce a popis*

vytvorených služobných a pracovných miest, personálne plánovanie, získavanie, výber a proces prijímania nových profesionálnych vojakov a zamestnancov, hodnotenie, rozmiestňovanie a ukončovanie služobného a pracovného pomeru, odmeňovanie, vzdelávanie a rozvoj, vzťahy medzi profesionálnymi vojakmi a aj zamestnancami, starostlivosť o nich, personálny informačný systém a pod.

V podmienkach OS SR sú jednotlivé funkcie manažmentu ľudských zdrojov vyjadrené zákonom. Ide o „Zákon č. 346/2005 Z. z. o štátnej službe profesionálnych vojakov ozbrojených síl Slovenskej republiky a o zmene a doplnení niektorých zákonov“, ktorý nadobudol platnosť dňa 1. septembra 2005. Jednotlivé ustanovenia tohto zákona boli rozpracované v podobe rôznych nariadení jednotlivých stupňov manažmentu OS SR.

Procesy personálneho manažmentu sú centralizované a štandardizované. To sa týka najmä nasledujúcich procesov:

- regrutácie a udržiavania personálu,
- systému zaraďovania personálu na funkcie,
- systému služobného hodnotenia personálu,
- systému povyšovania a konkurenčného výberu personálu,
- systému evidencie personálu,
- systému manažmentu počtov,
- kariérneho rozvoja, vzdelávania, výcviku, rotácie na funkciách,
- riešenie odchodu z činnnej služby a starostlivosť o vojenských dôchodcov.

OS SR musia zabezpečiť neustále skvalitňovanie schopností a zručností ľudských zdrojov, ktoré predstavujú *profesionálni vojaci* pôsobiaci v štruktúre *mužstva, poddôstojníkov, práporčikov, dôstojníkov, generálov*. Nejedná sa len o ich neustále zvyšovanie vedomostnej úrovne, technickej spôsobilosti, či fyzickej pripravenosti, ale tak isto o skvalitňovanie *psychickej odolnosti, morálnej úrovne a disciplíny*.

Jedným z hlavných cieľov vojenského manažmentu ľudských zdrojov je požiadavka na zabezpečenie *dostatočného množstva uchádzačov o štátnu službu* s požadovanými vstupnými schopnosťami a zručnosťami. Tento hlavný cieľ bol dosiahnutý prostredníctvom nasledovných činností:

- *znížením počtu vysokých hodností, zmenou štruktúry a zvýšením prijímania profesionálnych vojakov v hodnosti mužstvo a poddôstojníci,*
- *rozvojom vojenského personálu s dôrazom na vodcovstvo, kariérny rast a konkurenčný výber pre povyšovanie,*

- *zavedením efektívneho systému personálneho manažmentu, ktorý zabezpečil pokračujúcu profesionalizáciu OS SR.*

Celý proces centralizácie stanovuje jednotný systém personálneho manažmentu pre vojenský personál. Je zárukou rovnakých príležitostí profesionálneho rozvoja. Centralizovaný systém služobného hodnotenia zabezpečuje dodržiavanie stanovených štandardov profesionálnymi vojakmi v súlade s ich hodnotnosťou, zručnosťami a úrovňou ich skúseností.

Centralizovaný systém povyšovania posudzuje všetkých profesionálnych vojakov spôsobom, ktorý umožňuje výber tých najkvalifikovanejších s najväčším potenciálom. Centralizovaný informačný systém personálneho manažmentu sa stará o stabilný, presný a včasný tok údajov o počtoch personálu a evidencii personálu, ktorý umožňuje, dopĺňovanie a udržiavania personálu a zároveň zabezpečuje zachovávanie jednotných kvalifikačných štandardov a umožňuje ciele použité personálnych a finančných zdrojov na uskutočnenie stanovených cieľov.

## 2. Profesionalizácia OS SR a modely

Vytvorenie profesionálnych OS SR vyvolalo mnoho otázok a postojov, ktoré boli pre ale aj proti profesionalizácii. Tieto postoje nemali deštruktívny charakter, práve naopak, priniesli nové prístupy. Proces profesionalizácie v podmienkach OS SR predstavoval veľmi zložitú problematiku. Podobne, ako v armádach priemyselne vyspelých krajín, aj v našich podmienkach môžeme medzi hlavné dôvody, ktoré viedli k profesionalizácii OS SR, zaradiť predovšetkým tieto:

- objektívne požiadavky na zvýšenie údernej sily, bojaskopnosti i bojovej pohotovosti a pripravenosti,
- zvýšenie úrovne konzistentnosti a efektívneho napĺňania sociálnych rolí v spoločnosti z hľadiska naplnenia jej spoľahlivej obrany a ochrany,
- zlepšenie výkonnosti z hľadiska využitia všetkých dostupných zdrojov,
- zdokonalenie starostlivosti o moderné technológie, o vojenskú techniku a zbrane,
- zvýšenie ich kompatibility, celistvosti, štandardizácie s omnoho menšou fragmentáciou.

S procesom profesionalizácie OS SR súvisel i problém zmeny charakteru vojenského povolania. *Vojenské povolanie prestalo byť celoživotným povolaním*. Pretože doposiaľ existujú zákonné výhody sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov je o toto povolanie záujem. Treba však

podotknúť, že uchádzači hlavne z radov mladej generácie pochádzajú z chudobnejších regiónov Slovenska, kde je málo pracovných príležitostí.

Profesionalizácia prebiehajúca v súčasnosti sa zakladá na procese prijímania nových profesionálnych vojakov, z ktorých budú do OS SR vybraní iba tí, ktorí prejdú transparentným výberom. Základom je nezaujatý systém výberu tak, aby sa umožnil postup ľuďom s najväčšími predpokladmi pre krátkodobú, ako aj dlhodobú službu.

Súčasne s procesom profesionalizácie prebiehal aj zložitý proces transformácie a reorganizácie OS SR, ktorý ešte stále nie je ukončený a ani ukončený nebude. Od začiatku procesu transformácie bolo vydaných niekoľko dokumentov, ktoré popisujú akým smerom sa majú OS SR uberať, aké ciele musia v jednotlivých rokoch dosiahnuť. Tieto dokumenty na seba nadväzujú a v praxi sa používa na označenie každého z nich pojem *model*. Od začiatku reorganizácie OS SR boli vytvorené už *tri modely* v nasledovnom poradí:

*Model 2010* bol v roku 2001 ako prvý uvedený do platnosti, pričom jeho celý názov bol *Dlhodobý plán štruktúry a rozvoja OS SR*. Za cieľ rozvoja OS SR považoval transformáciu Armády Slovenskej republiky na relatívne malé, ale vysoko kvalitné, primerane vyzbrojené a veľmi dobre vycvičené OS SR.

*Model 2015* s úplným názvom „*Dlhodobý plán rozvoja ministerstva obrany s výhľadom do roku 2015*“, ktorým sa riadia OS SR v súčasnosti, stanovil predpoklady zabezpečenia prevádzky a rozvoja OS SR. Aj tu sú rozhodujúcim faktorom *limity obranných zdrojov tvorené ľudskými, vecnými a finančnými zdrojmi*. Od veľkosti dostupných zdrojov priamo úmerne závisí i kvalita a kvantita úloh a opatrení, ktorými Slovenská republika zabezpečuje obranu.

*Model 2020*. V najnovšom modeli 2020, ktorý by mal byť implementovaný v priebehu rokov 2011-2012 tak, že bude platiť už od 1. januára 2013, považujú zodpovední vrcholoví manažéri za potrebné urobiť takú štruktúru, v ktorej bude zachované rozdelenie finančných prostriedkov priradených rezortu MO SR, v pomere 80% na prevádzku a 20% na investície a modernizáciu. V každom z uvedených modelov je zahrnutá požiadavka na prijímanie nových profesionálnych vojakov, na skvalitnenie jednotlivých príslušníkov OS SR ako celku.

V závere tejto state je však potrebné znova podotknúť, že modely výstavby OS SR, tak ako boli deklarované, sú ovplyvňované najmä politickými a ekonomickými faktormi. Mnohé zámery preto neboli doposiaľ realizované. Ide napríklad o oblasť modernizácie techniky, ale aj oblasť, ktorá súvisí s vypracovaním nových sociálnych a personálnych zákonov.

*Personálne plánovanie a zodpovednosť za jeho realizáciu v podmienkach OS SR*

Koľko profesionálnych vojakov prijať a akým vlastnostiam sa bude prikladať najväčší význam je potrebné vopred naplánovať. Preto je v podmienkach OS SR realizované personálne plánovanie nevyhnutné k efektívnemu výberu profesionálnych vojakov. Musí vychádzať zo stanovenej stratégie a vytýčených cieľov organizácie a je potrebný súlad personálneho plánovania s poslaním a víziou organizácie.

Na personálnom plánovaní v OS SR sa podieľajú dve organizačné zložky:

1. Ministerstvo obrany Slovenskej republiky (ďalej len MO SR)

2. Generálny štáb ozbrojených síl Slovenskej republiky (ďalej len GŠ OS SR)

MO SR, sa vnútorne člení na množstvo základných organizačných zložiek, medzi ktorými zastáva v oblasti personálneho plánovania poprednú pozíciu zložka s názvom *Sekcia obrannej politiky, medzinárodných vzťahov a legislatívy*. Pre oblasť personálneho plánovania majú podstatný význam najmä činnosti, ktoré sa týkajú aktivít *z oblasti politiky ľudských zdrojov, politiky odmeňovania, sociálnej a bytovej politiky, vzdelávania vrátane cudzojazyčného vzdelávania a vrcholového športu, ako i samotného vysielania príslušníkov OS SR do operácií a misií mimo územia Slovenskej republiky*.

GŠ OS SR je vnútorne členený na mnohé zložky, z ktorých má v oblasti personálneho plánovania významné postavenie *Štáb pre podporu operácií*. Samotný Štáb pre podporu operácií je vo svojej štruktúre ešte rozčlenený na tri odbory. Z nich pre potreby plnenia úloh personálneho manažmentu zastáva popredné miesto *Odbor personálneho manažmentu*. Odbor personálneho manažmentu, sa člení na štyri oddelenia, ktorými sú: *oddelenie plánovania personálu, oddelenie integrácie programov, oddelenie rozvoja personálu, oddelenie personálnej podpory*. Z uvedených oddelení sa na realizácii činností v oblasti personálneho plánovania v OS SR podieľa predovšetkým *oddelenie plánovania personálu*, ktoré zabezpečuje najmä plnenie týchto úloh:

- rozpracúva politiku a koncepciu ľudských zdrojov na podmienky OS SR a zabezpečuje ich realizáciu vo vzťahu k profesionálnym vojakom a zamestnancom pri výkone práce vo verejnom záujme,
- spracúva interné normatívne akty, normy a nariadenia na realizáciu personálnej a sociálnej politiky a výkon personálneho manažmentu vo vzťahu k profesionálnym vojakom, vo vzťahu k

- zamestnancom pri výkone práce vo verejnom záujme v OS SR,
- spracúva tabuľky počtov útvarov a zariadení OS SR,
  - vykonáva dohľad nad systémom personálneho manažmentu vo všetkých jeho oblastiach,
  - spracúva podklady na systemizáciu vojenských hodností na základe schváleného vnútorného organizačného členenia za zväzky, útvary, jednotky, úrady a zariadenia OS SR,
  - spracúva návrh na systemizáciu funkcií pre profesionálnych vojakov v pôsobnosti OS SR a v pôsobnosti vedúceho Služobného úradu ministerstva, spracúva návrh systemizácie pre dočasne vyčlenených profesionálnych vojakov a zabezpečuje dodržiavanie limitov vojenských hodností určených systemizáciou,
  - spravuje celkové limity počtov profesionálnych vojakov podľa druhov ozbrojených síl, vojenských odborností a vojenských hodností, určuje limity pre personálne dopĺňovanie,
  - vyhodnocuje stav personálnej pripravenosti ako súčasť operačnej pripravenosti jednotiek,
  - plánuje a riadi dopĺňovanie a rozvinovanie OS SR a pod.

Proces personálneho plánovania vrcholí tvorbou personálneho plánu s určeným počtom profesionálnych vojakov, ktorých je potrebné prijať do OS SR. Preto následne na personálne plánovanie nadväzuje *nábor a proces personálneho dopĺňovania*, ktorým sú požiadavky vygenerované v personálnom plánovaní aplikované do praxe.

*Stratégia* personalistov OS SR je založená na vyhľadávaní budúcich profesionálnych vojakov už medzi študentmi stredných ako aj vysokých škôl. Situácia na národnom trhu práce ako i počet absolventov stredných a vysokých škôl umožňuje dopĺňovať počty profesionálnych vojakov s požadovaným vzdelaním.

*Nábor a výber* nových profesionálnych vojakov zabezpečuje *Personálny úrad*, ktorý je v podriadenosti GŠ OS SR a je umiestnený v priestoroch AOS. Na zabezpečenie uvedených činností má podriadených ešte osem *Skupín personálneho dopĺňovania*, ktoré boli donedávna označované ako *regrutačné strediská*. Nachádzajú sa v krajských mestách a ich aktuálne rozmiestnenie je nasledovné: Bratislava, Trenčín, Nitra, Banská Bystrica, Žilina, Trnava, Prešov a Košice. Skupiny personálneho dopĺňovania pracujú podľa plánu určujúceho ich hlavnú úlohu, ktorou je kontaktovanie kvalifikovaných občanov a ich získavanie v požadovanom počte a s potrebnými zručnosťami.

Všetci získaní záujemcovia o vstup do OS SR prejdú po úspešnom absolvovaní výberového konania *odborným výcvikom*, ktorého dĺžka závisí od budúceho zaradenia. Po splnení prísnych kritérií výberu potvrdia podpisom *trojročného kontraktu* svoje pôsobenie v OS SR. Po uplynutí týchto troch rokov nasleduje selekcia spomedzi profesionálnych vojakov, kedy sú menej kvalitní vojaci povinní OS SR opustiť a na ich miesta nastúpia noví uchádzači. Tím kvalitnejším sa po uplynutí kontraktu predloží návrh na uzavretie nového kontraktu. K úspešnosti OS SR je potrebné, aby sa systém personálneho dopĺňovania nových profesionálnych vojakov vzájomne dopĺňal s *udržiavacími programami*, ktoré sú považované za určitý typ náboru a výberu skúsených vojakov počas ich služby.

Celý proces personálneho dopĺňovania pozostáva z viacerých výberových aktivít, ktoré vedú k úspechu. Tieto aktivity sú zložené zo série krokov od šírenia informácií, cez identifikáciu potenciálnych uchádzačov, vysvetlenie možností, ktoré OS SR ponúkajú. K tomu, aby si OS SR obstarali dostatok uchádzačov o štátnu službu profesionálneho vojaka, čím si zabezpečia sformovanie, udržanie a zastabilizovanie potrebného zloženia profesionálnych vojakov, je potrebné permanentné uskutočňovanie *personálneho marketingu*.

Výberové konanie je hlavným prostriedkom získavania a výberu nových príslušníkov OS SR z občanov, ktorí sa prihlásili ako uchádzači o prijatie do štátnej služby profesionálneho vojaka. Ak uchádzač splní všetky predpoklady, je posunutý do ďalšieho kola výberu, ktoré je vykonávané samotným Strediskom výberu personálu so sídlom v AOS v Liptovskom Mikuláši. Výber v Stredisku výberu personálu sa uskutočňuje v trvaní *dvoch dní*, pričom prvý deň každý z uchádzačov absolvuje previerku *psychickej spôsobilosti* občana – žiadateľa, ktorú vykonáva psychológ strediska psychodiagnostickým vyšetrením a zisťuje osobnostné predpoklady pomocou osobnostných dotazníkov, projektívnych testov a úroveň výkonnosti pomocou *výkonových testov*. Po ukončení a vyhodnotení testov sa uskutoční pohovor so špecializovaným zamestnancom – psychológom, ktorý vyhovujúcemu uchádzačovi ponúkne špecializáciu, ktorej výkon je na základe dosiahnutých výsledkov najvhodnejší. Práve nesplnenie podmienok psychickej odolnosti je najčastejšou príčinou odmietnutia uchádzača, až *štvrtina neprejde psychotestmi*. Tí, ktorí uspejú a sú považovaní za psychicky spôsobilých pre výkon štátnej služby profesionálneho vojaka a sú podrobení preskúšaniu fyzickej zdatnosti, ktoré sa vykonáva preskúšaním pohybovej výkonnosti občana v zmysle Vyhlášky MO SR č. 495/2005 Z. z..

*Služobná kariéra profesionálneho vojaka* predstavuje postup profesionálneho vojaka v jednotlivých funkciách počas trvania služobného pomeru. Pre každú špecializáciu vojenskej odbornosti sa v jednotlivých hodnostných zboroch vytvárajú modely služobnej kariéry.

*Priebeh služobnej kariéry profesionálnych vojakov, ich plánovanie, organizovanie a riadenie je ovplyvňované nasledovnými faktormi:*

- je stanovená minimálna doba v hodnosti – po jej uplynutí sa profesionálny vojak zaradí do prvého konkurenčného výberu.
- zaradením do druhého konkurenčného výberu – ten sa uskutočňuje v nasledujúci rok po prvom konkurenčnom výbere - na základe jeho výsledkov sa rozhoduje o povýšení, zaradení do programu udržiavania alebo o prepustení profesionálneho vojaka zo služobného pomeru uplynutím doby výsluhy v hodnosti.
- stanovením doby výsluhy v hodnosti – pred jej uplynutím sa podľa výsledkov druhého konkurenčného výberu rozhodne o perspektíve profesionálneho vojaka, o jeho povýšení, zaradení do programu udržiavania alebo o skončení jeho služobného pomeru.
- maximálnou doba služby v hodnosti, po uplynutí ktorej je profesionálny vojak prepustený zo služobného pomeru.
- dosiahnutím fyzického veku 55 rokov, ktorým je profesionálny vojak prepustený zo služobného pomeru a pod.

### 3. Problémy a možnosti riešenia súčasného systému manažmentu ľudských zdrojov v OS SR

Systém personálneho manažmentu v OS SR prešiel od jeho vzniku viacerými zmenami, ktoré sa pozitívne, ale často krátko aj negatívne odrazili na realizácii personálnej stratégie a politiky. Významnú úlohu zohralo prijatie viacerých zákonov, ktoré sa dotýkajú štátnej služby profesionálnych vojakov (Zákon 346/2005 Z. z.), ako aj zákon o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov (Zákon 328/2002 Z. z.)

Pôvodný zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov (Zákon 346/2005 Z. z.) bol postupnými nesytemovými zmenami zmenený v neprospech systému. Navrhované novelizácie neboli úplne akceptované a zväčša stiahnuté s odôvodnením veľkej rozsiahlosti. V súčasnosti sa na jeho základe pripravuje nový zákon s čiastočnou zmenou filozofie z dočasnej služby na (pre niektoré kategórie vojakov) dlhodobú (stálu) službu.

Realizáciu personálnej stratégie a politiky, ako aj celého systému manažmentu ľudských zdrojov v OS

SR determinujú *finančné limity*. Výrazne ovplyvňujú možnosti naplnenosti vytvorených štruktúr ozbrojených síl. Oproti tabuľkovým počtom sa musia sledovať tzv. *zaplatiteľné počty*, ktoré výrazne ovplyvňujú skutočné počty ozbrojených síl, (od roku 2010 je možné obsadiť len 92% pozícií, čo činí 13 567 profesionálnych vojakov), ktoré reálne klesli až na súčasných 86,25%. K 31.12.2011 bola teda naplnenosť profesionálnych vojakov a zamestnancov nasledovná: z plánovaných 14 747 profesionálnych vojakov bola ich naplnenosť 12 719, počet zamestnancov činil 4 308 z plánovaných 4 422 (97,42%).

### *Negatívne javy ovplyvňujúce manažment ľudských zdrojov*

OS SR naďalej *strácajú vypracovanú pozíciu na trhu práce, čo znamená aj stratu konkurencieschopnosti vojenského povolania na civilnom trhu práce.*

Z OS SR z rôznych príčin odišlo v k 31.12.2011 - 747 profesionálnych vojakov, prírastok bol 459 profesionálnych vojakov. Túto skutočnosť ovplyvňujú viaceré faktory ako napríklad:

- neustále organizačné zmeny,
- nestabilná legislatíva, čím sa stáva celý systém nestabilný,
- rozkolísaná nákladovosť na obranu a pod.

Za veľmi negatívny môžeme považovať fakt *o strate ilúzií o vojenskej službe* po príchode k vojenskému útvaru, kde vojak z dôvodu *finančných možností* nemôže plniť tie úlohy, na ktoré bol prijímaný.

Veliteľmi je mnohokrát nepochopený priebežný systém uvoľňovania vstupných pozícií pre regrutáciu a s tým súvisiaca selekcia personálu na povýšiteľný (perspektívny) personál a na personál, ktorý je nevyhnutné nahradiť po splnení záväzku.

V podmienkach OS SR nemožno obsadzovať pozície, ktoré sú na civilnom trhu práce niekoľkonásobne viac preplatené. Zvyšovanie miezd v ozbrojených silách prestáva kopírovať zvyšovanie miezd v civile, benefity poskytované ozbrojenými silami sú v civilnom sektore mnohými zamestnávateľmi prekonané. Neistota v oblasti sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov pôsobí tiež demotivujúco na záujemcov o vojenskú službu a spôsobuje stále veľký záujem o prepustenie na vlastnú žiadosť. Starnutie personálu vytvára predpoklady na zvyšovanie percentá prepustenia z obligatórnych dôvodov.

Z uvedených, ako aj iných dôvodov bude cieľom v oblasti manažmentu vojenského personálu v roku

2012 znižovanie odchodovosti do 600 vojakov profesionálov. Bude potrebné postupne pracovať na tom, aby sa *odchodovosť profesionálnych vojakov vyrovnala regrutácii*. V neposlednom rade musí dôjsť k *stabilizácii štruktúr OS SR*.

### **Budúcnosť rozvoja manažmentu ľudských zdrojov OS SR**

V závere nášho nazerania na súčasný stav a perspektívy manažmentu ľudských zdrojov v podmienkach OS SR je potrebné načrtnúť niektoré aspekty, ktoré dávajú predpoklad jeho kvalitatívneho rozvoja. V tejto súvislosti nemožno nesúhlasiť s tvrdením, že celá problematika manažmentu vojenského personálu je závislá od pridelených finančných zdrojov v budúcnosti. Zároveň dôležitú úlohu zohrá aj legislatíva respektíve prijatie nových zákonov o vojenskej službe a sociálnom zabezpečení profesionálnych vojakov. Ide najmä o motivačný a stimulačný charakter týchto zákonov, ktoré budú mať vplyv na stabilizáciu personálu. Z hľadiska naplňovania personálnej stratégie a politiky ostatných personálnych funkcií možno načrtnúť napríklad potrebu zvyšovania kvality informácií v zavedenom

*integrovanom informačnom systéme*, a tým zefektívniť systém personálneho manažmentu.

V spolupráci s Akadémiou ozbrojených síl gen. M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši je tu možnosť permanentne dopĺňať ozbrojené sily odborne a jazykovo kvalifikovaným personálom a zabezpečiť jeho kariérne a celoživotné vzdelávanie. Zároveň je možné zabezpečiť kvalifikovaný personál pre potreby národného a medzinárodného krízového manažmentu a pre potreby zabezpečenia obsadzovania pozícií v medzinárodných organizáciách.

Z pohľadu plnenia medzinárodných záväzkov ktoré súvisí aj s reorganizáciou veliteľských štruktúr NATO zabezpečiť praktickú realizáciu politických záväzkov v tejto oblasti – 100% obsadenie alokovaných medzinárodných pozícií v rámci jednotlivých veliteľstiev a agentúr NATO.

Pre zabezpečenie úloh národného a medzinárodného krízového manažmentu je potrebné navrhnuť a po vykonaní nevyhnutných legislatívnych zmien aj uviesť do praxe:

- efektívne využitie systému aktívnych záloh,
- rozvíjať vojenské tradície, rozvíjať prácu s rodinami,
- rozvíjať prácu záujmových skupín a pod.

### **Literatúra**

*Doktrína Personálneho manažmentu OS SR*.: GŠ OS SR, Bratislava, 2008

Hvasta Emil. (2012): *Aktuálne otázky a budúcnosť rozvoja personálu OS SR* .: Veliteľské zhromaždenie NGŠ OS SR, Bratislava, 31.január - 1.február 2012

*Kariérny poriadok: Metodická pomôcka náčelníka Generálneho štábu o modeloch služobnej kariéry profesionálneho vojaka*. Bratislava: OS SR, 2009.

*Systém manažmentu vojenského personálu OS SR*.: MO SR, Bratislava, 2003.

### **Kontakt:**

PhDr. Jaroslav Nekoraneč, PhD.

doc. PhDr. Mária Petrufová, PhD.

Katedra manažmentu

Akadémia ozbrojených síl

generála Milana Rastislava Štefánika

v Liptovskom Mikuláši

Demänovská 393

031 06 Liptovský Mikuláš 6

Tel.09060/423159

E-mail:

jaroslav.nekoranec@aos.sk; maria.petrufova@aos.sk

## SUMMARY

### **The current state and view to ensuring needs of human resources in the terms of Armed Forces of the Slovak Republic**

Lack of funds for defense spending is negatively reflected in several areas of development of the Armed Forces of the Slovak Republic. There it continues training and insufficient damping and upgrading technology too. In the human resources management this trend will begin to show poor stabilization of staff and their motivation to remain in the armed forces. Although the social security system of professional soldiers is the main benefit and reason for military service of citizens, nowadays it seems to be threatened. Therefore raises the question, what *kind of armed forces does we want to have?* For this reason, the competent persons should think about current recruitment strategy that is unsustainable in the long term.

There have been created three models since reorganisation of the Armed Forces of the Slovak Republic. According to the model 2010, the Armed forces were small, but highly superior, with good armament and trained at the great level. Model 2015 gave assumptions for service and development of the Armed Forces of the Slovak republic. In the latest model 2020, it should have been actual in 2011-2012 and valid from 1st January 2013. Every model includes requirement for recruiting new professional soldiers, improvement all members of the army as a whole piece. It is needful to remark, models of reorganization of OS SR as were declared, are influenced especially by political and economic factors. This is the reason why many aims are still not realised – for instance modernization of vehicles or creating of new social and personal laws, which negative influenced on personal field. Professional soldiers still lose their gained position in labour market, what means loss of competitiveness of the Armed Forces of the Slovak republic as well. This fact is influenced by many factors like constantly organization changes, unstable legislation – system is unstable, fluctuating cost ratio on defense etc. The negative fact is also loss of illusions about soldier duty after arrival to the military units. Professional soldier does not make in his job what he should because of financial obstacles. Many times, the commanders do not understand Continuous system of loosening starting positions for recruitment and selection of staff because of promotion and soldiers who have to be replaced after achievement of engagement. It will be really necessary to focus on work in management of human resources in the Armed Forces of the Slovak republic, which should be much more effective.

# INOVATÍVNE FORMY ZAMESTNANIA MLADÝCH ĽUDÍ V ČASE GLOBÁLNEJ KRÍZY

## *Innovative forms of Employment For Young people In time of Global Crisis*

Vladimír ONDREJIČKA

### **Abstrakt**

*Súčasná finančná kríza a jej negatívny dopad na trh práce ohrozuje špecifické skupiny, ktoré už v minulosti vykazovali vysoké miery nezamestnanosti. Ide hlavne o osoby nad 50 rokov, a mladých ľudí/absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí ešte len vstupujú na trh práce bez akýchkoľvek pracovných zručností a návykov. Rozvoj informačno-komunikačných prostriedkov a technológií, a ich rozšírenie ako bežného pracovného nástroja otvárajú nové možnosti pre aplikáciu inovatívnych foriem práce, ktoré uľahčia špecifickej skupine mladých ľudí ich vstup a uplatnenie na trhu práce. Základným predstaviteľom týchto inovatívnych foriem je mikropráca.*

### **Kľúčové slová**

*Mikropráca, informačno-komunikačné technológie, trh práce, nezamestnanosť.*

### **Abstract**

*Recent financial crisis with their negative impact to labour market is threatened specific groups with traditional higher level of unemployment rate. People above 50 and young people/graduates of higher schools and universities, which just roll into labour market without practice, work skills and habits. Development of information-communication technologies and their spreading to labour market as common working tool, open new possibilities for application innovative forms of work, that have potential to open new possibilities for success on labour market. Microwork is base representative of these innovative forms of work.*

### **Key words**

*Microwork, microjob, information-communication technologies, labour market, unemployment.*

**JEL Classification:** J 62

### **Úvod.**

Európa v súčasnosti čelí významným finančným a ekonomickým ťažkostiam, ktoré sa veľmi negatívnym spôsobom odzrkadľujú na trhu práce, na ktorom neustále narastá počet nezamestnaných. Súčasná finančná kríza a jej negatívny dopad na trh práce ohrozuje špecifické skupiny, ktoré už v minulosti vykazovali vysokú mieru nezamestnanosti. Ide hlavne o osoby nad 50 rokov, a mladých ľudí/absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí ešte len vstupujú na trh práce bez akýchkoľvek pracovných zručností a návykov. Rozvoj informačno-komunikačných prostriedkov a technológií, a ich rozšírenie ako bežného pracovného nástroja otvárajú nové možnosti pre aplikáciu inovatívnych foriem práce, ktoré uľahčia špecifickej skupine mladých ľudí ich vstup a uplatnenie sa na trhu práce. Základným

predstaviteľom týchto inovatívnych foriem je mikropráca.

Cieľom tohto príspevku je zistiť mieru informovanosti a pripravenosti mladých ľudí v kategórií študenti vysokej a strednej školy, ktorí práve v tomto období vstupujú na trh práce, resp. v horizonte do 2-3 rokov tak učinia, využívať nové možnosti a formy zamestnania špecificky zamerané na oblasť mikropráce. Dotazníkový prieskum bol cielene realizovaný prostredníctvom siete internet, aby oslovil len skupinu, ktorá disponuje základnými zručnosťami práce s informačno-komunikačnými technológiami a prostriedkami (ďalej len IKT) a prostredníctvom matematicko-štatistických metód boli získané údaje interpretované vo forme grafických výstupov. Získané poznatky slúžia k definovaniu základných východísk pre ďalšie vedecké skúmanie problematiky flexibilných foriem práce pre definované cieľové skupiny a práce so cieľovou skupinou študentov FSEV na TnUAD za



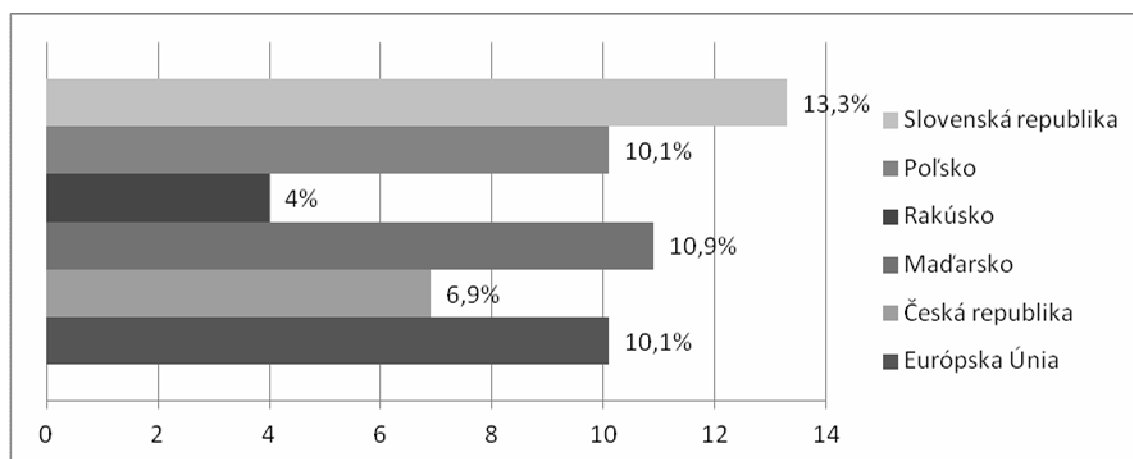
účelom zvyšovania ich uplatniteľnosti na trhu práce po absolvovaní vysokoškolského vzdelávania.

### Súčasný stav na trhu práce

Finančná kríza doliehajúca na európsky kontinent je vážnym ohrozením pre trhy práce európskych krajín, Slovensko nevyvímajúc. Vzhľadom na zložitosť riešenia štrukturálnych problémov na trhu práce, a neschopnosť Slovenska sa dlhodobo vysporiadať s týmto problémom, je potrebné hľadať nástroje

a prístupy, ktoré síce z dlhodobého a systémového hľadiska nevedú k riešeniu nezamestnanosti, ale pre určité skupiny nezamestnaných môžu znamenať čiastočné riešenie ich ekonomickej situácie, a v neposlednom rade pozitívne vplývajú i na psychický status nezamestnaného. Ak sa pozrieme na vývoj a štruktúru nezamestnanosti bližšie zistíme, že sa dlhodobo formuje skupina nezamestnaných pre ktorých sú „inovatívne formy práce“ potencionálne vhodné. Ide o skupinu nezamestnaných vo veku do 24 rokov.

Graf č. 1: Harmonizovaná miera nezamestnanosti (Január 2012)

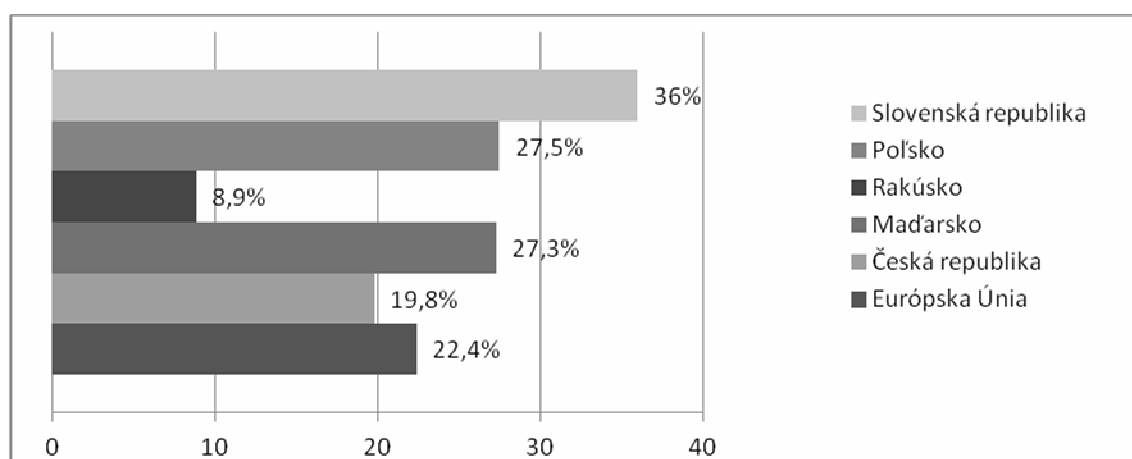


Zdroj: Eurostat (2012)

Ak sa pozrieme na nezamestnanosť skupiny mladých ľudí do 24 rokov, údaje sú zarážajúce,

a znamenajú výrazné riziko pre budúci vývoj na trhu práce v SR.

Graf. č.2: Harmonizovaná miera nezamestnanosti vo vekovej kategórii 15-24 rokov.



Zdroj: Eurostat (2012)

Absentujúca prax, minimálne pracovné návyky a nízka praktická úroveň zručností je veľkou bariérou tejto skupiny pre uplatnenie sa na trhu práce. Avšak schopnosť aktívne využívať IKT, a k nim sa viažuce

zručnosti vytvárajú možnosť túto bariéru aspoň čiastočne eliminovať, a uplatniť sa v relatívne novej oblasti trhu práce – na trhu mikropráce. Tento je oproti tradičnému trhu značne odlišný pre svoju

flexibilitu, neexistenciu priestorových a administratívnych hraníc, keďže sa celý nachádza v prostredí siete internet, čím teritoriálna príslušnosť a s ňou súvisiaca potreba migrácie odpadá. Taktiež sú tu eliminované tradičné režimy práce, a trh mikropráce vykazuje vysokú mieru časovej flexibility. Zamestnanosť je významným indikátorom kvality života, ktorej prognózy ďalšieho vývoja sú spájané s nasledovnými procesmi:

- a) zvyšovanie gramotnosti spoločnosti,
- b) stabilná hodnotová orientácia,
- c) aktívne stratégie prežívania,
- d) očakávané zvyšovanie kvality života zo strany obyvateľov,
- e) záujem o vzdelanie zo strany verejného sektoru. (Masárová, T., 2011)

## Mikropráca

Predstaviteľom inovatívnych foriem práce na báze IKT je mikropráca. Vďaka jej realizácii prostredníctvom technológií na báze internetu a mobilných technológií, je mikropráca nezávislá od priestorovej lokalizácie, nevyžaduje žiadne špeciálne zručnosti (okrem základných počítačových zručností), a z časového hľadiska ju charakterizujeme ako nenáročnú (obvykle je úkon mikropráce ohraničený do 1 hodiny). Túto interpretáciu považujeme za správnu, a pracovné úkony, ktoré nespĺňajú túto interpretáciu nepovažujeme za mikroprácu, hoci je tak nazývaná.

V našich lokalitách sa tento pojem tradične spája s odlišnou interpretáciou, ktorá síce spĺňa kritérium časovej nenáročnosti a potreby základných zručností, avšak aktivity sú priestorovo lokalizované, z dôvodu, že úkony nie sú realizované prostredníctvom IKT. Ide o rôzne pracovné úkony spojené s fyzickým výkonom, v konkrétnej lokalite ako je napríklad posekanie trávy, prípadne venčenie psov.

## Internet ako priestor trhu práce (mikropráce)

Pozrime sa na internet, ako základný kameň novej éry elektronického trhu práce bližšie. Môžeme rozlišovať dve základné skupiny aktivít na elektronickom trhu práce:

- *Konvenčné* – tieto spočívajú v tradičných aktivitách zameraných na výmenu informácií a komunikáciu. Ide hlavne o uverejňovanie pracovných ponúk na pracovných portáloch (napr. Profesia) a následnú komunikáciu vo forme výmeny CV medzi záujemcom o prácu a zamestnávateľom. Uverejňovanie pracovných profilov na špecializovaných portáloch za účelom sieťovania kontaktov

podľa špecializácie jednotlivca, čo sa stále viac využíva na oslovovanie potencionálnych zamestnávateľov, prípadne slúži ako vyhľadávacia databáza zamestnávateľa, pri výbere vhodných kandidátov na pracovnú pozíciu.

- *Nekonvenčné* – tieto by sme mohli nazvať i trendové, z dôvodu ich vysokej citlivosti na trendy v oblasti internetu a mobilných technológií. V súčasnosti medzi ne radíme „gaming-for-hire“<sup>2</sup>, crowdsourcing<sup>3</sup>, a mikroprácu. Ako uvádza The Economist trh gaming-for-hire dosiahol v roku 2009 obrat presahujúci \$3 mld. Pre porovnanie producenti kávy z rozvojových krajín v roku 2009 vyprodukovali obrat \$5,5 mld.. (Economist, 2011)

Ako nám ukazujú skúsenosti zo zahraničia, mikropráca môže byť dôležitým „štartovacím“ bodom v pracovnej kariére mladých ľudí. Hoci najčastejšie sa stretávame s týmto konceptom v spojení s rozvojovými krajinami, neexistuje však žiadny dôvod, prečo by tento model nemohol fungovať v rozvinutej krajine akou SR je, ktorá však v ukazovateľoch nezamestnanosti mladých ľudí silne pripomína rozvojový svet. Príkladom je nezisková organizácia Samasource so sídlom v San Franciscu, ktorá zamestnáva cez 1200 ľudí z rozvojových krajín ako Keňa, Haiti, alebo vidieckych oblastí Pakistanu. Prostredníctvom jednoduchých úkonov, ako tvorba digitálnych „ručných“ výrobkov, akými sú on-line pohľadnice, alebo digitálne kytice, napínaním databáz, prípadne analýzami a doplnkami interaktívnych prvkov do Google máp (Grant, 2010). Podobnými projektmi, ktoré sa však nezameriavajú na oblasť pomoci rozvojovým krajinám, ale poskytujú možnosť získania prostredníctvom finančných jednoduchých a časovo nenáročných úkonov, ktoré sú typické pre mikroprácu, sú LiveOps a Amazon Mechanical Turk. Napríklad Amazon Mechanical Turk poskytuje ku dňu 13.03.2012 359,094 HIT-ov<sup>4</sup>. Ak zoberieme priemernú cenu za jeden HIT 0,15 centu, objem finančných prostriedkov, ktoré sú k dispozícii, presahuje sumu \$ 53 000. Ide napríklad o korekcie databáz, opravu elektronických adries, vyplňanie dotazníkov alebo kategorizáciu položiek.

<sup>2</sup> Game-for-hire – predstavuje pojem zahŕňajúci hranie on-line hier za účelom zisku generovaného predajom bonusov získavaných počas hrania iným hráčom.

<sup>3</sup> crowdsourcing – pojem predstavuje outsourcing aktivít, ktoré sú charakterizované ich jednoduchosťou a veľkým množstvom úkonov potrebných na ich naplnenie (napr. korekcia databáz, prepis hlasových poznámok).

<sup>4</sup> HIT – anglický originál Human Intelligence Task v preklade znamená Ľudská úloha realizovaná rozumom.

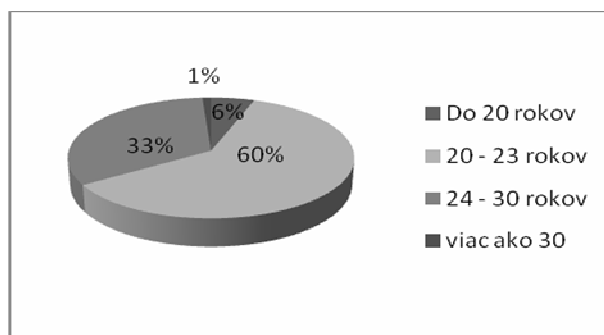
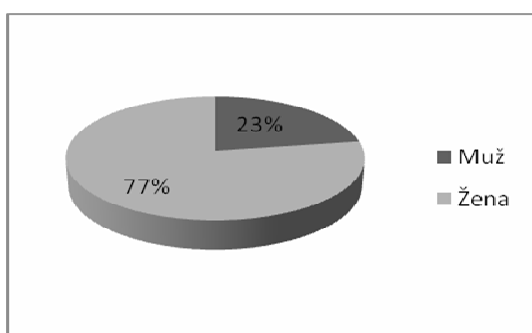
Projekt Gigwalk stavia na mobilných inteligentných zariadeniach, ktoré sa vďaka pripojeniu na internet a fotoaparátu stávajú pracovnými prostriedkami. Princípom je zber dát, monitoring cien a spätná väzba na promo akcie priamo z terénu. Napríklad zaslanie fotografií posterov a billboardov konkrétnej spoločnosti odfotených v rôznych inštaláciách, takto spoločnosť rýchlo a efektívne skontroluje svojho dodávateľa reklamných služieb a taktiež vie posúdiť vizuál svojej kampane v rôznych lokalitách, a získa cenné informácie pre budúce PR kampane. Ku dňu 13.3.2012 ponúka portál Gigwalk 183,072 pracovných úkonov.

Pre kreatívnych ľudí je určený projekt Tondal, ktorý spája firmy, ktoré hľadajú kreativitu a sviežosť, s kreatívnymi ľuďmi, ktorí majú nápady a chuť ich realizovať. Na jednej strane poskytuje priestor na realizáciu pre začínajúcich kreatívnych ľudí v spojení so zaujímavým finančným ohodnotením, a na strane druhej ponúka priestor pre firmy získať nové nápady na propagáciu svojich výrobkov lacnejšie, ako cez tradičné PR agentúry.

### Prieskum zameraný na znalosti a praktické skúsenosti spojené s konceptom mikropráce

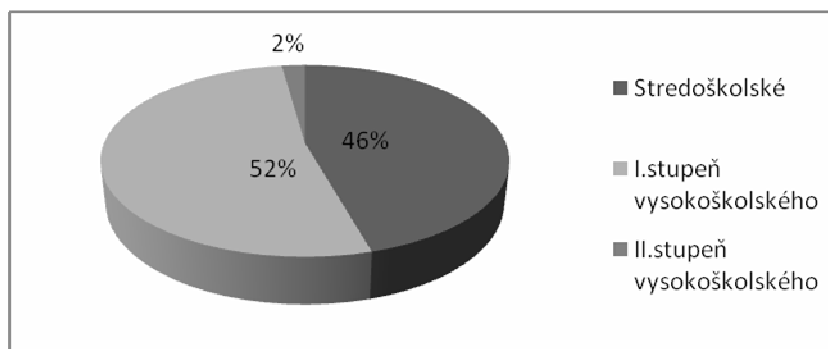
Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť, akú úlohu pri hľadaní práce zohrávajú rýchlo sa šíriace služby na báze internetu a znalosť myšlienky mikropráce, prípadne skúsenosti s ňou. Za skúmanú vzorku sme si vybrali mladých ľudí prevažne vo veku od 18 do 30 rokov. Prieskum sme realizovali v mesiacoch november 2011 – marec 2012 pomocou on-line dotazníka, ktorý mal 16 otázok. Prieskumu sa zúčastnilo 182 respondentov. Pre potreby tohto príspevku boli vybraté niektoré otázky, ktorých odpovede interpretujeme v nasledujúcej časti. Nie sú uvádzané všetky výsledky prieskumu.

Graf. č.3 a č.4 :Demografické charakteristiky respondentov.



Zdroj: autor

Graf č.5: Vzdelanostná štruktúra respondentov

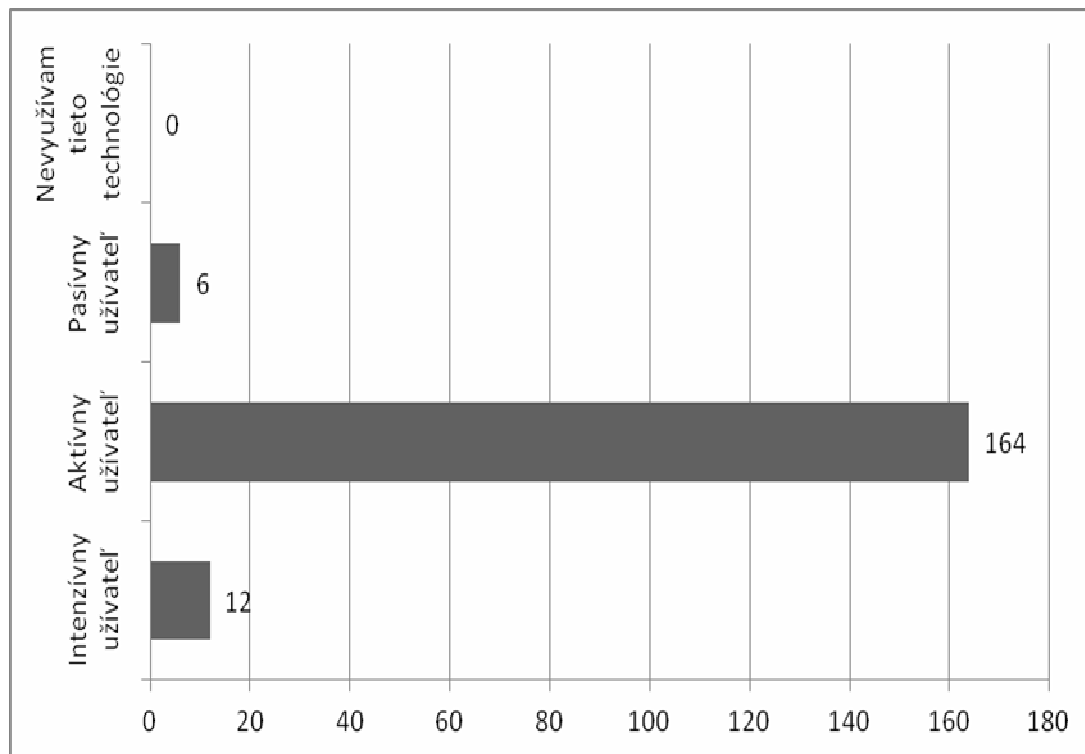


zdroj: autor

Podľa demografických údajov a vzdelanostnej štruktúry prieskumnej vzorky môžeme jednoznačne potvrdiť ciele prieskumu na skupinu mladých ľudí vo veku do 24 rokov, ktorá je z pohľadu miery

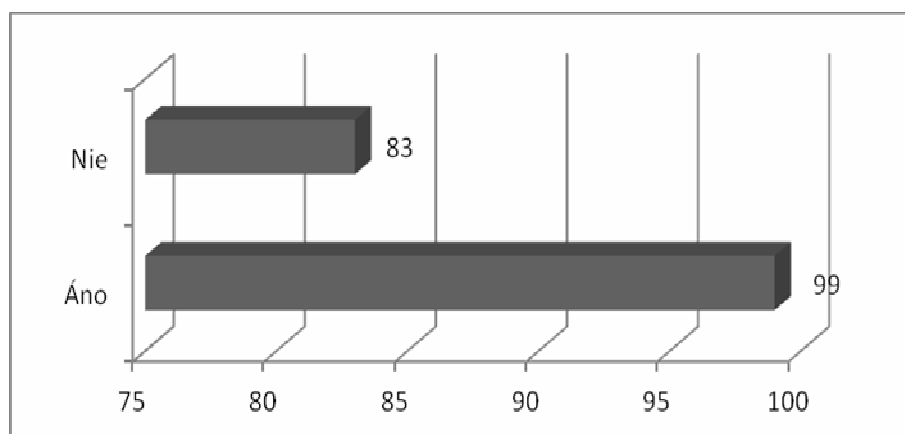
nezamestnanosti významne ohrozená. Nasledujúca otázka zisťuje znalosť a reálne využívanie prostriedkov IKT, ktoré sú pre koncept mikropráce kľúčové.

Graf č.6: Ako by ste sa charakterizoval (a) ako užívateľ moderných informačno-komunikačných prostriedkov (smartphone, internet)?



Zdroj: autor

Graf č.7: Uvažujete o internete ako o mieste, kde si môžete prácu nájsť, prípadne o mieste, kde si Vás potenciálny zamestnávateľ vyhľadá?



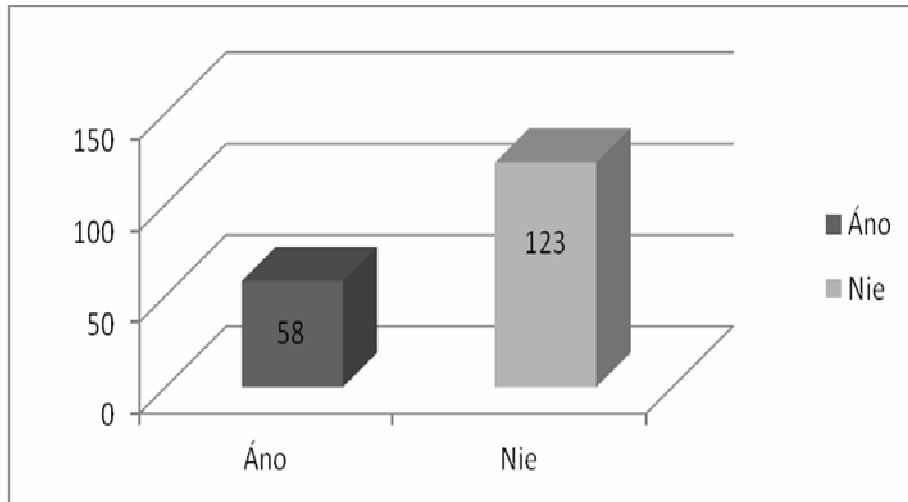
Zdroj: Autor

Predchádzajúce odpovede na dve otázky nám jednoznačne dokazujú, že táto skupina patrí medzi aktívnych užívateľov prostriedkov IKT, keďže až

89,6% ich aktívne používa. Taktiež, viac ako polovica respondentov (54%), považuje internet za miesto stretu ponuky a dopytu po práci, čo je možné

interpretovať ako postupný posun vnímania internetu ako miesta ponuky pracovných príležitostí a dopytu po týchto ponukách.

Graf č.8: Stretli ste sa, alebo počuli ste niekedy o pojme mikropráca (microwork, microjob)?

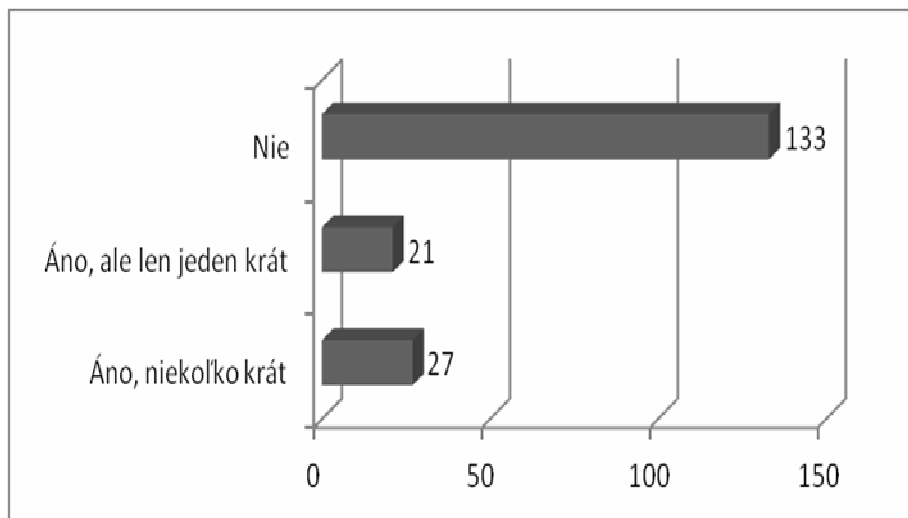


Zdroj: autor

Len 31,7% respondentov počulo o mikropráci, čo je možné interpretovať ako veľmi nízku znalosť tohto

konceptu a jeho nízku úroveň prieniku na reálny trh práce.

Graf č.9: Bola Vám niekedy v minulosti ponúknutá práca (fulltime /parttime /mikropráca) prostredníctvom sociálnej siete/siete internet?

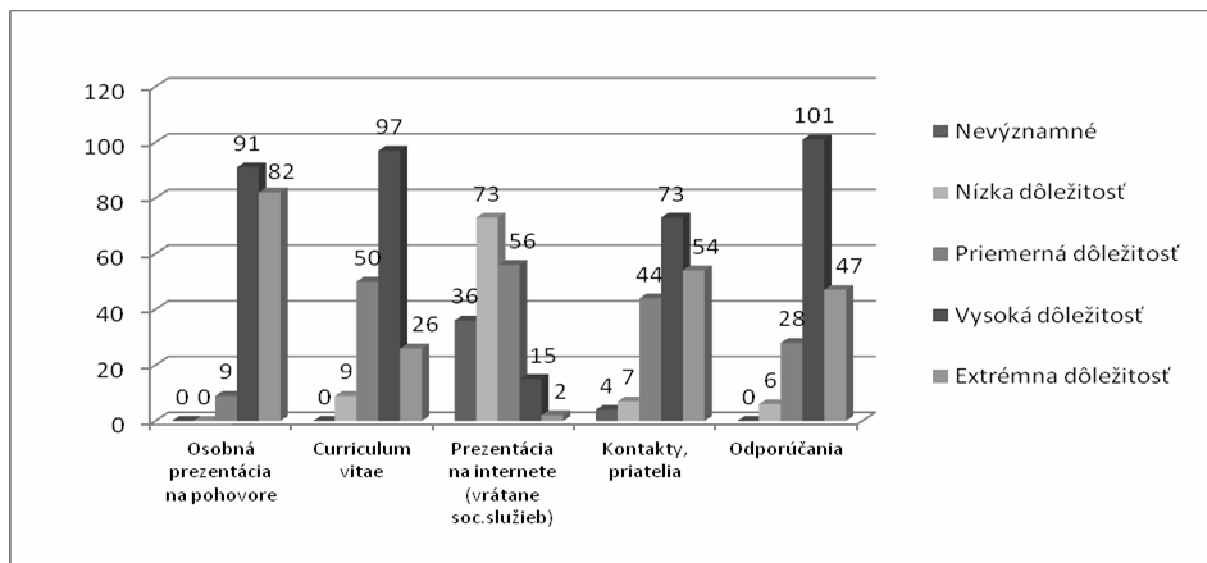


Zdroj: autor

Celkovo bolo z 183 respondentov ponúknutá práca (nielen mikropráca) len v 48 prípadoch, čo predstavuje len 26,2% , čo je veľmi nízke percento, vzhľadom na vysokú mieru aktívneho využívania prostriedkov IKT touto skupinou. To je možné interpretovať, že

prostredie IKT nie je aktívne využívané za účelom vyhľadania pracovníka, ale skôr slúži ako interaktívna „nástenka“ s ponukami práce.

Graf č.10: Čo bude mať podľa Vás do budúcna najväčší dôraz pri hľadaní práce?



Zdroj: autor

S porovnania nástrojov osobnej prezentácie na trhu práce identifikujeme, že respondenti považujú IKT prostredie za nepodstatné z pohľadu ich prezentácie pred potencionálnym zamestnávateľom, čo nekorešponduje s trendom na trhoch práce v zahraničí.

## Záver

Koncept mikropráce je v súčasnosti v našich lokalitách zaznávaný, a jeho potenciál nie je významnejšie využívaný, ako je tomu v zahraničí, kde trend flexibility a priestorovej voľnosti na trhu práce posúva tento koncept do väčšieho povedomia firiem

## Literatúra

- Eurostat. (2012): Harmonised unemployment rates. *Eurostat*. [Online] Eurostat, 2012. [Date: 10. 03 2012.] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=0&language=en&pcode=teilm020&tableSlection=1>.
- Grant, Tavia. (2010): ProQuest Database. *Microwork is the new, new buzzword in global outsourcing*. [Online] 6. 3 2010. [Date: 05. 01 2012.] <http://search.proquest.com/docview/382577396?accountid=50235.031190714>.
- Jobvite. (2011): *The Jobvite Social Recruiting Survey 2011*. USA : Jobvite, 2011. ISBN: 650-376-7200.
- The Economist. (2011): ProQuest Database. *Jobs of the future: The digital economy*. [Online] 07. 04 2011. [Date: 05. 01 2012.]

ako i potencionálnych zamestnancov. Jeho potenciál nespočíva v zohraní úlohy ako primárneho prostriedku na riešenie nezamestnanosti, ale sekundárneho (doplnkového) prostriedku slúžiaceho hlavne ako štartovací bod pracovnej kariéry mladých ľudí, keďže súčasný trh práce neposkytuje dostatok pracovných príležitostí pre túto skupinu a ani budúci vývoj nám nedáva prílišný optimizmus na zmenu. Zmenou by mohla byť dlhotrvajúca kríza, ktorej sme v súčasnosti svedkami, a snaha firiem o redukciu nákladov, a hľadania ciest vyššej efektivity, čo by mohlo vytvoriť nový segment trhu práce tzv. trh mikropráce.

<http://search.proquest.com/docview/860953404?accountid=50235>.

Barbulescu, R. (2008): *Accomplishing career changes: The role of social networks and individual adaptation*. INSEAD (France and Singapore)). *ProQuest Dissertations and Theses*, , [Date: 05. 01 2012] <http://search.proquest.com/docview/304831156?accountid=59680>

Masárová, T. (2011):VAROVNÉ SIGNÁLY A PROGNÓZY KVALITY ŽIVOTA V NADVÄZNOSTI NA VZDELANOSTNÚ ÚROVEŇ. *Sociálno-ekonomická revue*. 2011, Vol. 9, 1.

## Kontakt

Ing. Vladimír Ondrejčka  
 Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
 Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
 Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
 Študentská 2, 911 01 Trenčín  
 e-mail: vladimir.ondrejicka@tnuni.sk

## SUMMARY

### **Innovative forms of Employment For Young People in time of Global Crisis**

Crisis which press to the European continent is a serious threat to the labour markets of European countries, Slovakia is not an exception. Regarding to complexity of solving the structural problems in the labour market and the Slovakia's long term inability to deal with this problem it is necessary to look for tools and approaches which, although from the long-term and systemic point of view fails to resolve unemployment, but for certain groups in the labour market may entail a partial solution to their economic situation. In the category of young people the situation is much more serious. The other phenomenon is the smart IT technologies and their use within new form of work by young people. If we look at the development and structure of unemployment, we can observe a group of the long-term unemployed people, for which „new forms of work" are potentially suitable. This is a group of unemployed young people without work habits.

The current trend of computerization of everyday life significantly encourages new ideas, which draw from this trend. One of those ideas that bring new opportunities in the labour market is microwork concept. It is built on a simple task, which is conducted through ICT, which means that it is not bound by space, its performance does not require any special skills (usually these are basic computer skills) and its not time-consuming to perform (usually takes up 1 hour).

Regarding the survey among young people under 30, we can present following enclosures:

- Internet and smart mobile technologies have become an integral part of everyday life for young people,
- Young people under 30 years are the group most vulnerable to unemployment in the labour market but also represent the best suited group to use new tools and trends in the labour market.
- The labour market reflects new trends and changes in the direction of use of these technologies as full working instruments., but in Slovakia, there is no significant microwork offer, but the best practice from abroad clearly demonstrate the viability of this concept and therefore we believe that microwork offer will extend in Slovakia soon.

## AKO PRACOVAŤ S TALENTOVÁYMI ZAMESTNANCAMI V ORGANIZÁCIÍ?

*How to work with talented employees in the organization?*

Eva ROŠKOVÁ

**Abstrakt**

Práca s talentovanými zamestnancami sa stáva prioritou v riadení ľudských zdrojov v organizáciách jednak z dôvodov trhovej nepredvídateľnosti a flexibility, nepriaznivého demografického vývoja a tiež uvedomením si, že technologický progres je uskutočniteľný najmä investíciou do ľudí a ich rozvoja. Štruktúrovaný a riadený prístup k talentovaným zamestnancom môže pomôcť organizáciám systematicky zužovať diferenciu medzi ľudskými zdrojmi, ktoré organizácia má v súčasnosti a potrebami na realizovanie strategických cieľov a výziev v budúcnosti. Cieľom prezentovanej štúdie je na základe aktuálnych teoretických a výskumných trendov i osobných medzinárodných skúseností autorky v predmetnej oblasti poukázať na možné metodické prístupy, úskalía i „best practice“ v procese identifikácie, rozvoja, motivácie a retencie talentovaných zamestnancov v organizácii.

**Kľúčové slová**

Talent. Vysoký potenciál. Identifikácia. Rozvoj. Retencia.

**Abstrakt**

Working with talented employees is becoming a priority in the management of human resources in organizations, not only for reasons of market unpredictability and flexibility, but also demographic, and also to realize that technological progress is particularly feasible investment in people and their development. Structuralized and controlled access to talented employees can help organizations to systematically narrow differences between human resources, the organization currently has and needs to realize business goals and challenges in the future. Aim of the present study is based on current theory and research trends and personal international experience in this area the authors to point out possible methodological approaches and pitfalls of "best practice" in the process of identification, development, motivation and retention of talented employees.

**Key words**

Talent. High potential. Identification .Development. Retention.

**JEL Classification:** M 5, M 51

**Úvod**

Aktuálne zdroje (napr. Reháková, 2010) uvádzajú, že až 40% interných presunov zamestnancov s vysokým potenciálom v organizácii nekončí dobre, najčastejšie z týchto dôvodov: talentovaní zamestnanci boli nesprávne identifikovaní, venovala sa im nesprávna starostlivosť, mali nesprávne nastavený rozvojový alebo motivačný program, resp. firma opomenula skutočnosť, že, keď boli identifikovaní ako vysoko potenciáloví, tak asi aj skutočne budú a tak majú dvere otvorené aj kdekoľvek inde.

V prezentovanej štúdií chceme poukázať na niektoré úskalía i „best practice“ v práci s talentovanými zamestnancami, prispieť k objasneniu, prečo tieto procesy v praxi napriek vynaloženému

úsiliu (ľudskému aj ekonomickému) nefungujú efektívne.

Práca s talentovaným zamestnancami je dynamická, riadi sa konkrétnymi potrebami každej spoločnosti, preto aj parametre, návody, implementačné modely sa môžu líšiť v závislosti od špecifickej situácie organizácie, jej potrieb, firemnej kultúry, stavu pracovnej sily, atď.

Z pohľadu cieľa, ktoré by mala práca s talentovanými zamestnancami zabezpečiť však spoločnú bázu je možné vymedziť a je nasledovná:

- a) Podporovať a prospievať k dosahovaniu strategických cieľov organizácie.
- b) Zabezpečovať kontinuitu biznisu na strategických pozíciách.



- c) Udržiavať konkurencieschopnosť podniku.
- d) Zabezpečovať stabilizáciu a motiváciu tých, ktorí majú požadované know how, zručnosti, skúsenosti a potenciál kariérového v podniku rásť.
- e) Inicovať, riadiť tvorbu a implementáciu nástrojov na udržanie si týchto zamestnancov.

## Identifikácia talentov

Ulrich a Smallwood (2011) v rámci kultúry budovania talentov v organizácii hovoria o tzv. pyramíde talentov a o existencii talentov na štyroch úrovniach:

- C - executives – vrcholové vedenie. Talent na tejto úrovni je ten, ktorý buduje nástupníctvo, aby zabezpečil ďalšiu generáciu lídrov.
- Senior leadership group – úroveň pod vrcholovým vedením. Talent na tejto úrovni buduje „Leadership akadémiu“, vodcovskú značku, ktorú predáva ďalej a definuje, kde sú lídri v spoločnosti.
- HIPO's – zamestnanci s vysokým (spravidla) vodcovským potenciálom. Ide o individuálnych zamestnancov, ktorí majú šancu podporovať spoločnosť, byť lídrami a určovať smer v budúcnosti. Sú to angažovaní individualisti s ambíciami, schopnosťami a výsledkami.
- Všetci zamestnanci spoločnosti - talent sa nachádza kdekoľvek v spoločnosti a je to zamestnanec ktorý je kompetentný, venuje čas spoločnosti, zodpovedne pracuje, nachádza význam v práci, ktorú robí.

Kto je teda vlastne zamestnanec s vysokým potenciálom? Ako ho nájdeme? Aké sú osvedčené kritériá na jeho určenie? V praxi sa môžeme stretnúť s rôznymi kritériami pre identifikáciu talentovaných, vysoko potenciálových zamestnancov. Môže ich byť viac, alebo menej, ich kvantita i kvalita vždy závisí od potrieb a skúseností konkrétnej spoločnosti. Pri určení kritérií sa spravidla sa jedná o zamestnancov s výrazným manažérskym potenciálom, ktorí sú schopní postúpiť o jeden až dva kariérové stupne vyššie. Sú schopní a ochotní učiť sa nové veci, sú flexibilní, lojálni, angažovaní.

Skúsenosti overené praxou nás oprávňujú konštatovať, že potenciál zamestnanca je funkciou viacerých premenných, spravidla nasledovných: odbornosť na expertnej úrovni, dlhodobý podávaný nadštandardný výkon, nadštandardné úroveň relevantných kompetencií, ochota a schopnosť rýchlo sa učiť, osobné ambície, aspirácie, motivácia kariérového ďalej v organizácii postúpiť, zaangažovanosť, lojalita voči organizácii. Snipes (2005) uvádza, že organizácie

pri vyhľadávaní a identifikovaní zamestnancov s vysokým potenciálom by mali brať do úvahy nasledovné atribúty:

- rešpekt a dôvera nadriadených, kolegov, podriadených,
- konzistentný, dlhodobý merateľný výkon nad stanovenými očakávaniami,
- vysoká úroveň kompetencií v technickej alebo funkčnej oblasti,
- dosahovanie cieľov (individuálnych aj tímových) v súlade s kultúrou a etickými normami organizácie,
- proaktivita, „katalyzátor“, agent zmeny,
- otvorenosť spätnej väzbe a konštruktívnej kritike,
- „sebariadenie“ v procese učenia a dosahovania vysokých výkonov,
- prispievanie k tvorbe organizačnej stratégie na príslušnej úrovni,
- zákaznícka orientácia,
- vedenie, podpora tímu v zmysle lojality a organizačnej kultúry.

Corporate Leadership Council (Carter, 2007) vypracoval Model potenciálu zamestnanca, podľa ktorého zamestnanec s potenciálom je človek, ktorý má schopnosti, angažovanosť a aspirácie postúpiť, prebrať zodpovednosť a uspieť na vyššej, seniorskejšej pozícii. Kritériami pre určenie potenciálu sú v tomto prípade Schopnosti, Angažovanosť, Aspirácie.

Schopnosťami rozumejú kombináciu vrodených a neučených charakteristík človeka, ktoré používa na vykonávanie každodennej práce – mentálne a kognitívne schopnosti, emocionálna inteligencia, technické a funkčné know-how, interpersonálne zručnosti, schopnosti spracovávať a riešiť komplexné situácie, ochota učiť sa nové veci. Ulrich a Smallwood (2011) k repertoáru dôležitých schopností ešte pridávajú schopnosť rozmyšľať za hranicami svojich zodpovedností resp. problému, ktorý riešia, otvorenosť k spätnej väzbe, otvorenosť k zmenám.

Angažovanosť v rámci prezentovaného modelu znamená mieru, do akej je zamestnanec v rámci organizácie niekomu alebo niečomu zaviazaný, s akým nasadením a nadšením pracuje a ako dlho v organizácii zostáva v dôsledku tohto záväzku (commitment). V rámci angažovanosti autori rozlišujú emocionálny a racionálny záväzok (Emotional and Rational Commitment). Emocionálny záväzok reflektuje mieru, do akej si zamestnanec váži svoju organizáciu a verí jej. Racionálny záväzok predstavuje mieru, do akej sú zamestnanci

presvedčení, že zotrvanie v danej organizácii je v súlade s ich vnútornými záujmami a je zdrojom pre dosahovanie ich osobných cieľov a záujmov.

Tretou dôležitou súčasťou modelu sú Ašpirácie, ktoré sú vyjadrením potreby a túžby človeka získať prestíž a zviditeľnenie v rámci organizácie, byť povýšený a mať vplyv, byť veľmi dobre finančne odmenený, „mať rád“ svoju prácu a mať vyvážený pracovný a privátny život (work-life balance).

K vyššie uvedeným trom kľúčovým kritériám pre identifikovanie potenciálu na základe našich praktických skúsenosti odporúčame doplniť a explicitne brať do úvahy aj parameter výkonu zamestnanca, konkrétne dlhodobého výkonu (long term), pretože aktuálny výkon s budúcim potenciálom zamestnanca koreluje iba mierne. Zároveň považujeme za veľmi dôležité pri identifikovaní vysoko potenciálových zamestnancov odlíšiť vysoko výkonných a vysoko potenciálových zamestnancov. Vysoký výkon negarantuje vysoký potenciál, vysoký potenciál spravidla vysoký výkon garantuje. V praxi sa často stretávame s fenoménom, že manažéri majú tendenciu identifikovať budúce talenty na základe súčasnej výkonnosti. Pri hodnotení potenciálu majú tendenciu nadhodnocovať potenciál svojich vysoko výkonných zamestnancov, podceňovať ich vlastnú motiváciu, ašpirácie a iba na základe výkonu, lojality a spoľahlivosti posúvať pracovníka na vyššiu pozíciu. Prítom však tento pracovník je už na maxime svojej výkonnosti, nemusí mať navyše, najmä nie na pozície, ktoré si vyžadujú úplne odlišné zručnosti oproti tým, v ktorých v súčasnosti vyniká, t.j. nie každý vynikajúci odborník sa môže stať výborným manažérom alebo lídrom. Ide o úplne odlišné požiadavky na zručnosti, vedomosti aj skúsenosti. Keď je takýto vysoko výkonný zamestnanec povýšený do manažérskej pozície, môže zlyhať. Praktickým dôsledkom takejto situácie je strata vynikajúceho, motivovaného špecialistu a získanie demotivovaného manažéra, v krajnom prípade aj jeho strata v podobe odchodu z firmy.

Pre budúci úspech zamestnanca je teda potrebné, aby bol úspešný vo všetkých vyššie menovaných oblastiach – schopnosti, angažovanosť, ašpirácie.. Ak má kandidát nedostatky čo i len v jednej, podstatne to znižuje jeho šance byť úspešný na vyššej pozícii a smeruje firemné rozvojové zdroje do nesprávnych ľudí.

Timmerman, Sabbe (2007) na základe svojich výskumných zistení uvádzajú, že len 30% z vysoko výkonných zamestnancov má potenciál - schopnosti, angažovanosť, ašpirácie - kariérovu v organizácii ďalej postúpiť na vyššiu pozíciu, zvyšných 70% sa rozpadá do nasledovných (Ulrich, Smallwood, 2010):

- „Angažovaní snílkovia“ - majú vysokú angažovanosť, vysoké ašpirácie, ale

nedostatočné schopnosti pre úspech na budúcej pozícii. Asi 10% vysokých potenciálov patrí práve sem. Potrebujú veľmi rýchlo zvýšiť dôležité schopnosti, inak ich pravdepodobnosť úspechu na vyššej pozícii je prakticky nulová.

- „Nevyrovnané hviezdy“ – majú schopnosti a potrebnú zaangažovanosť, chýba im motivácia, ašpirácie. Nemajú záujem o postup alebo nie sú ochotní obetovať zo svojho súkromia. Napriek nedostatku ašpirácií ich schopnosti im stále zaručujú asi 44% úspešnosť na vyššej pozícii.
- „Neangažované hviezdy“ – majú schopnosti aj vysoko postavené ciele, ale necítia potrebné nadšenie, lojalitu voči organizácii. Prieskumy ukazujú, že len 13% takýchto zamestnancov má šancu uspieť na úrovni o stupeň vyššej.

Z vyššie uvedeného vyplýva, že precízne definovanie kritérií, parametrov potenciálu je mimoriadne dôležité, dáva možnosť ho potom kvalitne identifikovať, zmerať, hodnotiť. Existujú rôzne metódy na hodnotenie potenciálu, poskytujú rôznu úroveň detailu, presnosti, prediktívnej validity, vyžadujú si rôznu časovú i finančnej náročnosť ako aj pripravenosť manažérov - hodnotiteľov na tento proces. Stručný popis metód na hodnotenie potenciálu uvádzame v štúdiu (Rošková, 2010).

## Rozvoj talentov

Rozvojový program pre „high potentials“ by mal byť motivujúci, atraktívny, v súlade s cieľmi, organizácie, individuálnymi identifikovanými potrebami rozvoja s dôrazom na silné stránky, alokovanými finančnými prostriedkami ako aj preferenciami a atraktivitou pre zamestnancov s vysokým potenciálom. Timmerman a Sabbe (2007) uvádzajú výsledky európskej štúdie zameranej na rating atraktivity a efektívnosti 17 rozvojových programov pre „high potentials“. Zistili, že z hľadiska atraktivity a efektívnosti preferujú títo zamestnanci programy typu „on the job“ (práca na projektoch) s dôrazom na vlastnú autonómiu, nezávislosť, samostatnosť, toleranciu na prípadné neúspechy, možnosť robiť chyby, riskovať, a tiež veľkú dôležitosť pripisujú talentu, schopnostiam svojich nadriadených pred konkrétnymi internými alebo externými tréningami (mať talentovaného priameho nadriadeného, mať možnosť učiť sa od talentovaných nadriadených).

Ako by teda konkrétne mal vyzeráť „dobrý“ rozvojový program pre zamestnancov s vysokým potenciálom? Aké by mali byť jeho parametre?

Snipes (2005) na základe výsledkov prieskumu Ninth House Leadership Index study na Fortune 500 prináša „best practice“ ako vytvoriť úspešný „high potential“ program a uvádza, že organizácia by si mala vytvoriť tzv. leadership package, pozostávajúci z nasledovných súčastí:

- Špecializovaný Leadership program (leadership curriculum). Modulový program zameraný na rozvoj manažérskych zručností (manažment zmeny a krízy, budovanie a rozvoj tímov, strategický manažment, koučing,...). Väčšina organizácií aplikuje takýto program a má ho prevažne dobre definovaný.
- Multidisciplinárny program rotácie naprieč disciplínami, divíziami, regiónmi. Iba 45% organizácií uviedlo použitie rotácie a rozvojového delegovania ako súčasť rozvojového programu.
- Neobmedzené možnosti učenia. Väčšina organizácií logicky, najmä kvôli nákladom limituje počet kurzov, tréningov dostupných pre svojich zamestnancov. Výsledky výskumu ukazujú, že vysoko výkonné organizácie umožňujú svojim vysokopotenciálovým zamestnancovom neobmedzený prístup k učeniu, tréningom, aby tak podporili rýchlosť ich rastu a zároveň overili schopnosť „sebariadenia“ v procese učenia.
- On the job learning (Action learning), učenie sa pri práci. Znamená posun od klasických spôsobov učenia (classroom) ku konkrétnym problémom reálneho sveta, konkrétnym projektom. Skupina „high potentials“ musí vypracovať napr. nejaký konkrétny rozvojový projekt – nový produkt, službu, podnikateľskú analýzu – ktorý nejakým spôsobom pomôže konkrétnemu útvaru, vyskúšať ho v praxi, výsledky odprezentovať manažmentu spoločnosti.
- Mentoring. Podľa štúdie American Society for Training & Development (ASTD) približne 71% spoločností z Fortune 500 používa interný mentoring na rozvoj „high potential“ zamestnancov. Do programu sú angažovaní interní senior mentor, aby im sprostredkovali svoje dlhoročné znalosti a skúsenosti.

Pri tvorbe, plánovaní a implementovaní rozvojového programu pre talentovaných a vysoko potenciálových zamestnancov treba zvažovať niekoľko faktorov. Z našich skúseností najdôležitejším faktorom je, že sponzorom rozvojového programu musí byť podnikový manažment. Jednak má v rukách dôležité nástroje (financie, biznis ciele,...) a jednak zamestnanci s vysokým potenciálom si uvedomujú svoju hodnotu a je pre nich mimoriadne dôležité, aby sa o nich

zaujímal aj strategický manažment organizácie, delil sa s nimi o strategické informácie, napr. formou prizývania na porady vrcholového vedenia, je pre nich dôležité, aby mali k dispozícii aktuálne informácie o podnikovej stratégii, z ktorých by si mohli odčítať, ako sa podniku darí, atď.

### Motivácia a retencia talentov

Identifikácia talentovaných zamestnancov, vytvorenie atraktívneho rozvojového programu pre túto skupinu zamestnancov stále nie je zárukou toho, že talentovaný zamestnanec v organizácii zotrvá a bude čakať na svoju príležitosť kariérovu postúpiť. Talentovaní zamestnanci sú vysoko výkonní, oproti ostatným vkladajú do svojej práce približne o 20% úsilia viac. V súčasnosti, v časoch znižovania počtu zamestnancov sú na nich často delegované ďalšie zodpovednosti práve preto, lebo zaručujú kvalitný výkon. Preto potrebujú mať pocit, že sú dôležití, uznávaní, chcú byť jednoznačne diferencované odmeňovaní, odmena by mala odrážať ich prínos. Existujú dôkazy, že vysoké potenciály sa cítia lepšie a pracujú s vyšším nasadením v podmienkach, kde ľudia, ktorí si to zaslúžia, dostávajú dobré veci - bonusy, plat, povýšenie (Reháková, 2010). Preto, ak podnik nemá dostatok prostriedkov na finančnú motiváciu svojich „high potentials“, mal by hľadať iné, nefinančné stimuly - pružný pracovný čas, práca doma, akýkoľvek signál ocenenia zo strany organizácie je dôležitý. Každý očakáva uznanie za náročnú prácu v náročných časoch. Talentovaní zamestnanci majú aj v čase krízy najmenší problém nájsť si prácu, porovnateľné zamestnanie u konkurencie.

Čo iné ešte môže udržať kľúčových zamestnancov v organizácii? Campbell a Smith (2010) skúmali talent manažment v organizáciách očami manažérov, ktorí boli identifikovaní ako vysoko potenciáloví. Prieskumu sa zúčastnilo 199 lídrov, ktorí sa v rámci programu talent manažmentu zúčastňovali nejakého typu rozvojového programu. Najdôležitejšie zistenia autorov z hľadiska motivácie a retencie boli nasledovné:

77% respondentov uviedlo, že „formálna identifikácia“ vysokých potenciálov je veľmi dôležitá. Štúdia ukázala jasný rozdiel medzi manažermi, ktorí boli jasne označení ako vysoko potenciáloví oproti manažerom, ktorí boli presvedčení, že vysoký potenciál majú, ale neboli svojou organizáciou takto identifikovaní a pomenovaní. Zo skupiny identifikovaných manažérov si hľadalo iné zamestnanie 14%, v skupine neidentifikovaných to bolo až 33%. To, či sa organizácia rozhodne túto tému otvorene

komunikovať do celej organizácie závisí od jej firemnej kultúry, kultúry komunikácie, otvorenosti. Je to pre vysoko potenciálových zamestnancov významný motivátor. Na druhej strane, motivácia nezverejňovať „označených high potentials“ je tiež presvedčivá. Spoločnosti argumentujú možným vznikom kultúry „elity“, nerovnosti až vnútornej „rozvrátenosti“ organizácie (Snipes, 2005).

Vysoko potenciáloví zamestnanci očakávajú rozvoj, podporu, investície. Štúdia tieto očakávania potvrdila. 84% respondentov zároveň uvidelo, že organizácie by mali investovať do svojich talentov rôznymi formami, pretože okrem investície samotnej to predstavuje ich formálne odlíšenie od ostatných zamestnancov a ocenenie ich dôležitosti pre spoločnosť.

Štúdia ďalej ukázala, že vysoko potenciáloví zamestnanci oceňujú svoj status, ale má to aj svoje nevýhody v podobe pocitu „zvýšeného tlaku“ alebo úzkosti vyplývajúcej z vysokých očakávaní, nárokov na výkon ako aj prežívanej frustrácie v prípade nejasných zámerov organizácie vo vzťahu k vysoko potenciálovým zamestnancom.

„Jasná budúcnosť“ pre vysoko potenciálových zamestnancov sa ukázala ako veľmi dôležitý faktor motivácia a angažovanosti. HIPOs chcú mať jasný obraz a svojej možnej kariérovej ceste a to v podobe rozvoja, nadobúdania nových skúseností a povýšenia.

## Literatúra

Campbell, M., Smith, R. (2010): *High – Potential Talent. A View from Inside the Leadership Pipeline*. Centre for Creative Leadership. (Vyhľadane dňa 28.3. 2012 na <http://www.ccl.org>).

Carter, J. (2007). *Succession Planning and Leadership Development: Critical Business Strategies for Healthcare Organizations*: <http://ahra.com/ConfEd/Education/2007JanuaryFebruary1/2007JanuaryFebruary1.pdf>

Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J.(2003): *People and Performance: How people management impact on organizational performance*. London: Chartered Institute for Personnel and Development.. ISBN 987-08-529-2976-6.

Reháková, E.(2010): *Manažment talentov: Ako pracovať s „vysokými potenciálmi“ vo vašom podniku?*. Manažér 15, 4, 18-21.ISSN 1335-1729.

Rošková, E (2010).: *Plánovanie nástupníctva ako nástroj rozvoja organizácie*. In: Psychológia práce a organizácie 2010. Zborník príspevkov z medzinárodnej odbornej konferencie. Univerzita Komenského v Bratislave, Bratislava. ISBN 978-80-223-2970-5..

V prípade, že získajú väčšie zodpovednosti, očakávajú vyššiu autoritu, možnosť robiť dôležité rozhodnutia a mať významný vplyv na rozvoj organizácie.

Veľmi dôležitým faktorom je i zistenie, že identifikovaní vysoko potenciáloví zamestnanci pomáhajú rozvíjať druhých. Sú tzv. „rozvíjači ďalších talentov“, pretože majú vhl'ad aj skúsenosti.

## Záver

V prezentovanej štúdií prinášame prehľad poznatkov a skúseností z procesov identifikácie, rozvoja, motivácie a retencie talentovaných zamestnancov v organizácii. Systematickú prácu s talentovanými a vysoko potenciálovými zamestnancami, ktorá môže v praxi nadobúdať rôznu podobu cieľených programov talent manažmentu alebo plánovania nástupníctva považujeme v organizácii za kľúčovú pre zabezpečenie si konkurencieschopnosti a pridanej hodnoty do budúcnosti. Popri vyššie zmienených informáciách a postupoch považujeme v súlade s Purcellom a kol. (2003) za dôležité, aby organizácia bola z pohľadu talentovaných zamestnancov vnímaná ako atraktívny zamestnávateľ, ako „skvelé pracovisko“, ako organizácia, pre ktorú ľudia chcú pracovať a túžia v nej zostať.

Snipes, J. (2005): *Identifying and Cultivating High-Potential Employees*. Chief Learning Officer Magazine. [citované dňa 28.3. 2012], [dostupné online] <http://network.clomedia.com/>.

Timmerman, M., Sabbe, Ch. (2007): *High potential. The competitive edge within your company*. Hudson Highland Group. ISBN 987-90-465-0889-3.

Ulrich, D., Smallwood, N.(2010): *What is talent?* The RBL Group [citované dňa 10.3.2012], [dostupné online] <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/WhatisTalent.pdf>

## Kontakt

PhDr. Eva Rošková, PhD.  
Katedra psychológie  
Filozofická fakulta  
Univerzita Komenského  
Gondova 2  
Bratislava  
[roskova@fphil.uniba.sk](mailto:roskova@fphil.uniba.sk)

## SUMMARY

**How to work with talented employees in the organization?**

Working with talented employees is becoming a priority in the management of human resources in organizations. Presented study brings short overview of the knowledge and experience of the processes of identification, development, motivation and retention of talented employees. Systematic work with talented and high potential employees in practice can take various forms of targeted programs, e.g. talent management, succession planning which can help organizations to ensure the competitiveness and added value in the future. Structuralized access to talented employees can also help organizations to systematically narrow differences between human resources the organization currently has and needs to realize business goals and challenges in the future.

In the paper we present model Model of Employee Potential developed by Corporate Leadership Council (Carter, 2007). According to this model, High-Potential Employee is someone with the Ability, Engagement and Aspirations to rise to and succeed in a more senior, critical position. Long-term performance must be considered in evaluating candidates for High-Potential management.

Ability means a combination of innate and learned skills that an employee uses to carry out his/her day to day work (e.g. mental, cognitive skills, technical/functional skills). Engagement is the extent to which employees commit to something or someone in their organization, how hard employees work, and how long they stay as a result of that commitment (rational and emotional commitment). Aspiration means motivation—whether the employee wants or desires the set of responsibilities, challenges, and rewards that succeeding in a more senior, more critical role entails (prestige and visibility in the organization, advancement and influence, financial rewards, work-life balance).

How to develop a relatively large group of high-potentials is the next challenge for organizations. It should be motivating, attractive, designed in accordance with the organizational objectives, individual identified development needs with an emphasis on strengths. As an example when implementing a successful high-potential development program we present „leadership package“ (Snipes, 2005), of which recommended parts are:

- Specialized leadership development tracks.
- Multi-disciplinary rotation program cross disciplines, divisions and geographies.
- Unlimited learning opportunities.
- Action learning, On the job learning. Groups of high-potentials and mentors are put into a situation and must solve the challenge.
- Mentoring. Through pairing with internal senior mentors, high-potentials are introduced to years of knowledge and experience.

Organization could increase commitment, engagement, motivation and retention of their High-Potential Employees by developmental opportunities (mentioned above), rewards and incentives, non-developmental support such as increased work/life balance and additional resources, clear career pathing, giving them greater authority, intensive feedback and communication.

## POTENCIÁL SOCIÁLNYCH SIETÍ PRI HĽADANÍ SI ZAMESTNANIA

*Social networks potential in job search*

Martin SEDLÁČEK

**Abstrakt**

Príspevok sa zaoberá možnosťami využitia sociálnych sietí ako potenciálneho nástroja na hľadanie si a sprostredkovanie práce. Článok vychádza zo súčasných trendov a je doplnený o prieskum uskutočnený medzi študentmi vysokých škôl na Slovensku. Analyzuje ich doterajšie skúsenosti vo vzťahu k využitiu sociálnych sietí ako nástroja na hľadanie a sprostredkovanie zamestnania ako aj ich postoje k možnosti využitia sociálnych sietí na hľadanie a sprostredkovanie práce.

**Kľúčové slová**

Sociálne siete, informačno komunikačné technológie, recruiting, hľadanie a sprostredkovanie práce,

**Abstract**

The article describes possibility of social networks for job searching and job mediation. The article is based on contemporary trends and it's complemented on survey which was realized among university students in Slovakia. The survey analyse experience and attitude of university students toward social networks and its utilization for job searching.

**Key words**

Social networks, information and communication Technologies, recruiting, job searching

**JEL Classification:** J 60**Úvod**

Od svojho vzniku zaznamenávajú sociálne siete stále vyššiu popularitu. Ešte stále nemožno hovoriť že ich popularita dosiahla vrchol. Sociálnym sieťam podliehajú stále noví užívatelia. Ich nárast nezaznamenávame len v kategórii teenagerov, ale aj medzi strednou generáciou a dokonca aj medzi seniormi. Kritici sociálnych sietí namietajú, že deformujú zabehnuté modely komunikácie medzi ľuďmi s čím možno do určitej miery súhlasiť. Na druhú stranu však prinášajú aj celý rad možností ako môžu zasiahnuť do pracovného (profesného) života ľudí.

V súčasnosti celá Európa bojuje s vysokou nezamestnanosťou a nezamestnanosť medzi mladými ľuďmi sa stáva kľúčovým problémom Únie. Práve mladí ľudia sú najvýraznejšou mierou zasiahnutí fenoménom sociálnych sietí, zmenou správania a spôsobom komunikácie.

Možno hľadať spoločný prienik týchto dvoch fenoménov? Je možné využiť sociálne siete ako miesto na sprostredkovanie práce, prípadne prácu samotnú. Na tieto otázky dávame odpovede v tomto článku. Cieľom

príspevku je poukázať na potenciál sociálnych sietí pri hľadaní zamestnania. Na základe prieskumu, ktorý sme uskutočnili medzi študentmi vysokých škôl sa snažíme nájsť spôsob ako sa dajú sociálne siete využiť pri odstránení problémov s nezamestnanosťou mladých ľudí.

**Vývoj sociálnych sietí v súvislosti s vyhľadávaním práce**

Kým v 90. rokoch 20. storočia väčšina ľudí, ktorí si hľadali, alebo uvažovali o zmene práce siahala po inzercii v súčasnosti je najčastejším médiom pri hľadaní a sprostredkovaní práce internet. V 90. rokov vo väčšine firmách sa HR oddelenia len postupne budovali a ich dôležitosť rástla len postupne. Uchádzača na voľnú pracovnú pozíciu nebol problém získať po uverejnení tlačeneho inzerátu v dennej tlači. Na prelome milénia sa objavili prvé webové portály a jobserveri zamerané na ponuku a dopyt po pracovných miestach.

V posledných piatich rokoch aj pri získavaní zamestnancov musia byť firmy dostatočne kreatívne.

Na špecializované pozície, kde treba tých najlepších odborníkov, často nestačí klasický inzerát, inzercia na jobserveri, ale nastupujú headhunteri, ktorí týchto odborníkov oslovujú priamo a lovia ich aj prostredníctvom sociálnych sietí.

Prečo sociálne siete? Pretože často spájajú ľudí so spoločnými záujmami, profesiami, hodnotami. Vždy platilo, že veľkú váhu pri výbere vhodného kandidáta majú osobné odporúčania. Prepojením na sociálnych sieťach sa k takýmto odporúčaniam vieme rýchlo dostať. Vizitka na sociálnej sieti navyše dokáže odlíšiť „dobrého“ kandidáta od „zlého“. A to je v týchto časoch práve to, čo personalista potrebuje. Získať background o kandidátovi, s podrobnými referenciami. Vzniká tak určitá záruka, že oslovený kandidát plne spĺňa naše požiadavky a na osobnom stretnutí je možné sa sústrediť na iné vlastnosti a charakterové črty kandidáta.

Ako je to z ponukou práce a výberom potencionálnych zamestnancov z pohľadu personalistov a špecializovaných personálnych agentúr, ktoré sa zameriavajú na recruiting? Väčšina z nich samozrejme má vlastný webový portál. Samozrejmosťou sa stávajú aj vlastné profily spoločnosti na sociálnych sieťach. Personálne agentúry objavili, že pre určité profesie, respektíve skupiny ľudí je komunikácia prostredníctvom webu, respektíve špecificky prostredníctvom sociálnej siete omnoho efektívnejšia ako klasická inzercia. A nie len tá v novinách, ale aj na webe. Je to určite spôsobené aj tým, že mladí ľudia stále menej čítajú dennú tlač a čoraz viac času trávia na sociálnych sieťach. Ďalšou výhodou je, že informácie na nich sa takisto šíria veľmi rýchlo a dokážu zasiahnuť veľký počet záujemcov vo veľmi rýchlom čase.

### História sociálnych sietí

Sociálna sieť je webová služba, ktorá umožňuje jednotlivcovi vytvoriť verejný, alebo poloverejný profil v rámci ohraničeného systému, prepojený s inými

užívateľmi s ktorými zdieľajú obsah a umožňuje im prezerat' a prechádzať ich zoznam prepojení s inými užívateľmi v rámci tohto systému. (Boyd, 2007)

Medzi najznámejšie sociálne siete súčasnosti patria Facebook, Twitter, LinkedIn, Google +, Xing. Na Slovensku je jasne najpopulárnejší Facebook a domáca sociálna sieť Azet.sk. Najznámejšia profesionálna sociálna sieť LinkedIn nemá takú popularitu, ale odhaduje sa, že na Slovensku má približne 10 000 užívateľov. Z pohľadu hľadania si a získavania práce je Facebook určená skôr pre brigádnické práce, prípadne slúži na vyhľadávanie absolventov. Naproti tomu služba LinkedIn je prioritne orientovaná na pracovné kontakty, hľadanie si práce, kariéru, alebo vyhľadávanie osobných kontaktov. Je preto vhodná najmä pre profesionálov a manažérov, ale určite je možné ju využiť aj pri hľadaní si prvého zamestnania.

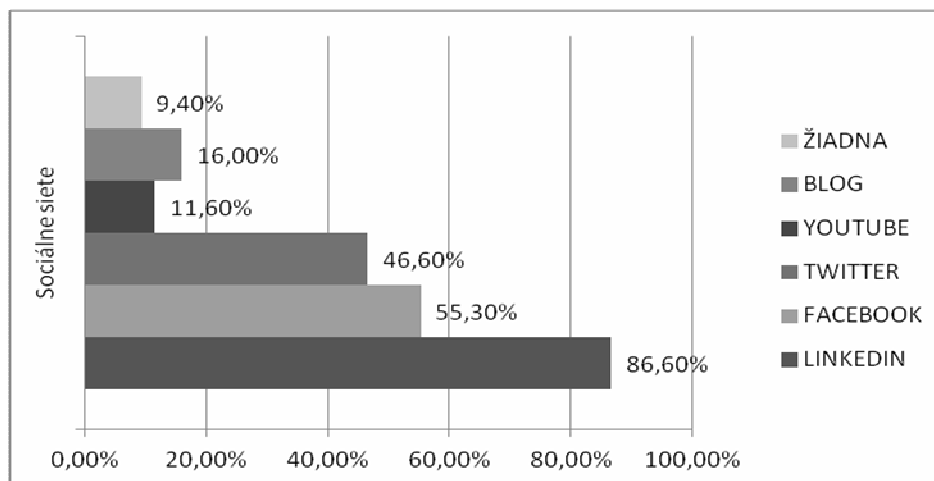
### Využitie sociálnych sietí pre recruiting v USA

Spoločnosť Jobvite, Inc. pravidelne uskutočňuje prieskum zameraný na recruiting prostredníctvom sociálnych sietí. Prieskum v roku 2011 realizovala na zhruba 800 respondentoch z oblasti HR a recruiting. Od roku 2007 do roku 2011 narástol čas strávený na sociálnych sieťach dvojnásobne. Kým pred 4 rokmi trávili užívatelia internetu na sociálnych sieťach priemerne 1 z každých 12 minút online v roku 2011 to bola už každá 6 minúta strávená online (Jobvite, 2011).

Z výskumu spoločnosti Jobvite vyplynulo, že 89% oslovených amerických spoločností využíva alebo plánuje využiť sociálne siete a sociálne siete na podporu získavania zamestnancov. 80,2 % spoločností sociálne siete a médiá pre podporu získavania zamestnancov využíva už dnes. Toto číslo signifikantne narástlo od roku 2009 o viac ako 12 %.

Podľa tohto prieskumu americké spoločnosti najčastejšie hľadajú kandidátov na zamestnanie prostredníctvom siete LinkedIn.com.

Obr. 1: Využitie sociálnych sietí pre recruiting v USA v roku 2011?

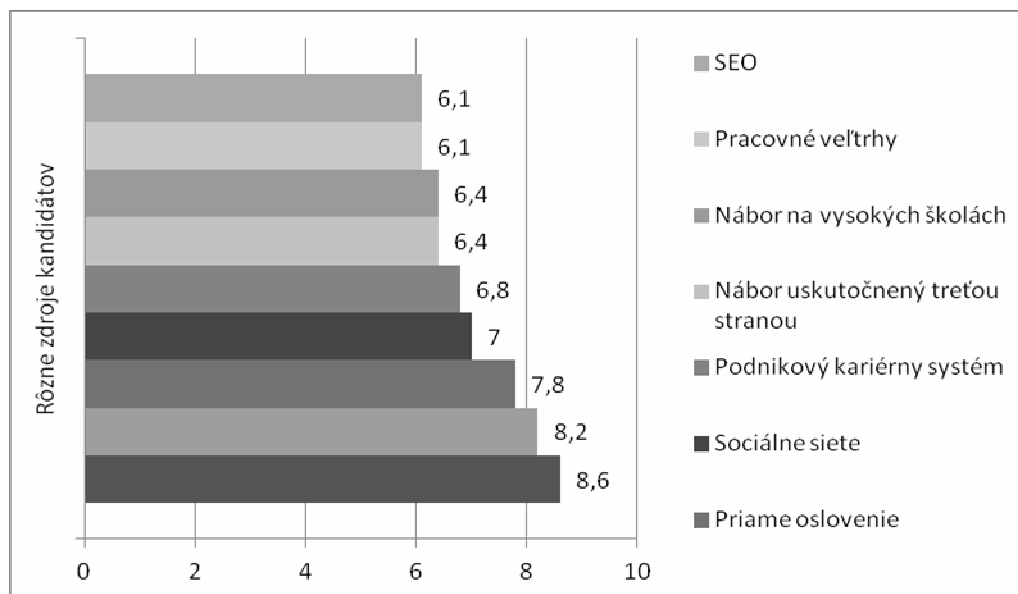


Zdroj: Jobvite, 2011

O tom, že recruiting prostredníctvom sociálnych sietí funguje hovorí aj fakt, že 63,6 % oslovených amerických spoločností odpovedalo, že úspešne zamestnali kandidáta cez sociálnu sieť.

Firmy môžu získavať ľudí pre svoje potreby z rôznych zdrojov. O tom aká je kvalita uchádzačov z jednotlivých zdrojov hovorí nasledujúci graf

Obr. 2: Rating kvality kandidátov z rozdielnych zdrojov (10 reprezentuje najvyššiu kvalitu)



Zdroj: Jobvite, 2011

Ako vidno z predchádzajúceho grafického znázornenia zamestnanci s najvyššou kvalitou pochádzajú z odporúčaní, priamych zdrojov a sociálnych sietí. Kandidát vyhľadáný na sociálnej sieti má dokonca vyššiu kvalitu ako kandidát, ktorý prešiel vlastným podnikovým kariérnym systémom alebo náborom na vysokých školách.

**Prieskum zameraný na problematiku sociálnych sietí a ich potenciálu stať sa výrazným nástrojom pri hľadaní a sprostredkovaní práce**

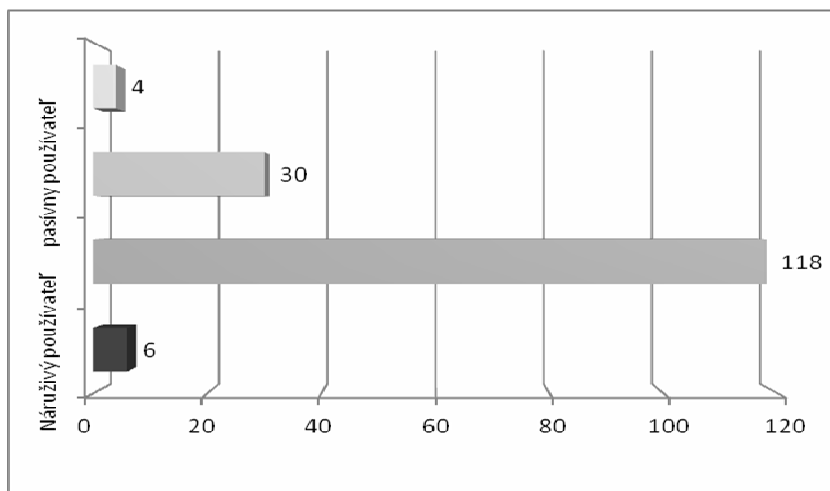
Našou úlohou bolo zistiť akú úlohu pri hľadaní práce zohrávajú rýchlo sa šíriace sociálne siete, ktoré podľa nás majú aj v oblasti trhu práce obrovský (dosiaľ skrytý) potenciál. Za skúmanú vzorku sme si vybrali mladých ľudí prevažne vo veku od 18 do 30 rokov. Prieskum sme realizovali v mesiacoch



december 2011 a január 2012 a uskutočnili sme ho pomocou online dotazníka, ktorý mal 16 otázok. Prieskumu sa zúčastnilo 158 respondentov. Oslovili sme prevažne mladých ľudí, študentov vysokých škôl. Tomu zodpovedá aj demografická štruktúra. Viac ako  $\frac{3}{4}$  oslovených tvorili ženy, prevažná časť respondentov mala 20 až 23 rokov a väčšina mala dosiahnutie bakalárske vzdelanie.

V otázke sociálnych sietí sa za aktívnych užívateľov považuje 118 opýtaných (74,7%) a 6 sa považujú za náruživých užívateľov (3,8%). 30 účastníci prieskumu sa považujú za pasívnych užívateľov (19%) a 4 nevyužívajú sociálne siete (2,5%). V kategórii mladých ľudí znamená čas strávený na sociálnych sieťach značnú časť času stráveného na internete.

**Obr. 3:** Ako by ste sami seba popísali ako užívateľ'a sociálnych sietí?

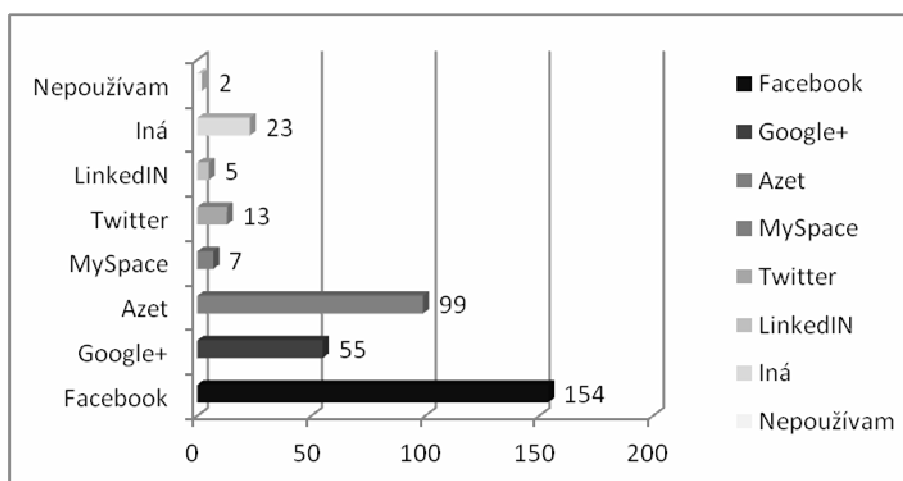


Zdroj: prieskum autora

Paradoxne len polovica náruživých užívateľov sociálnych sietí uvažujú o sociálnych sieťach ako

o mieste, kde si môžu prácu nájsť, alebo ako o mieste kde ich môže vyhľadať potenciálny zamestnávateľ.

**Obr. 4:** Aké sociálne siete využívate



Zdroj: prieskum autora

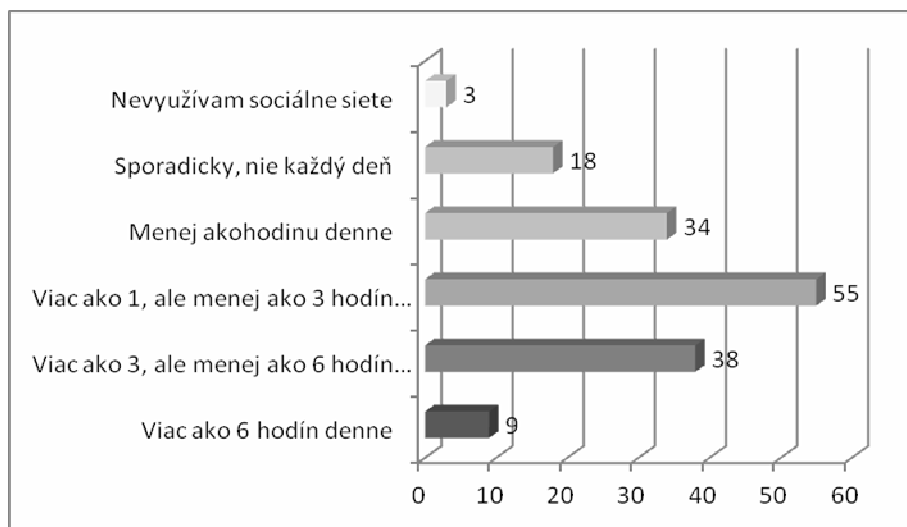
Zo 158 respondentov len dvaja nepoužívajú žiadnu zo sociálnych sietí. Na Slovensku v sociálnych sieťach jednoznačne dominuje Facebook, čo sa potvrdilo aj v tomto prieskume. Na facebooku je registrovaných 154 zo 158 oslovených. Domáci azet potvrdil svoju

popularitu medzi mládežou. Napriek tomu, že služba Google+ beží len niekoľko mesiacov medzi oslovenými ju používa približne tretina oslovených. Aj keď je známe, že Google+ má relatívne dosť užívateľov pomerne malá časť z nich je na tejto sieti

naozaj aktívna. Za zmienku ešte stojí fakt, že sieť LinkedIn, ktorá je viac profesionálne orientovaná používajú iba piati respondenti nášho prieskumu.

Potvrdzuje to domnienku, že táto sociálna sieť je rozšírená skôr medzi profesionálmi a ľuďmi stredného veku.

**Obr. 5: Koľko hodín denne v priemere trávite na sociálnych sieťach?**

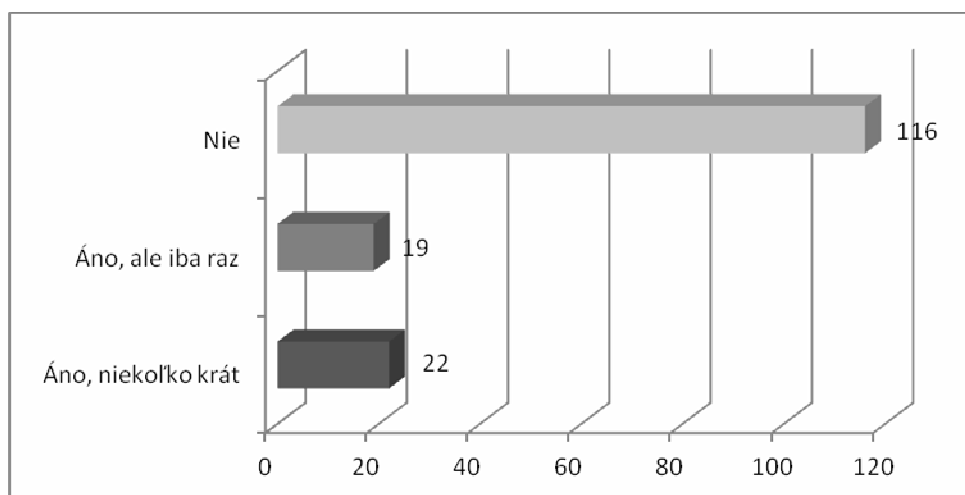


Zdroj: prieskum autora

Väčšina respondentov trávi na sociálnych sieťach každý deň. Najpočetnejšia skupina (približne 35 %) trávi na sociálnych sieťach viac ako hodinu denne, ale menej ako 3 hodiny. Relatívny vysoký podiel respondentov (viac ako 24 %) trávi na sociálnych sieťach viac ako 3 ale menej ako 6 hodín denne. 9 z opýtaných trávi viac ako 6 hodín na sociálnych sieťach, čo je už naozaj veľa času. Viac ako polovica z nich tu hľadá najmä oddych relax a zábavu.

To že internet je medzi mladými ľuďmi pri hľadaní práce dominantné médium potvrdzuje aj fakt, že 90 % nami oslovených respondentov využilo toto médium pri hľadaní práce aspoň raz. Hľadanie a sprostredkovanie práce na sociálnych sieťach už nie je medzi respondentmi tak rozšírená. Interpretuje to nasledovný obrázok.

**Obr. 6: Podarilo sa Vám v minulosti získať prácu prostredníctvom akejkoľvek sociálnej siete, alebo ste sa s takouto ponukou stretli?**

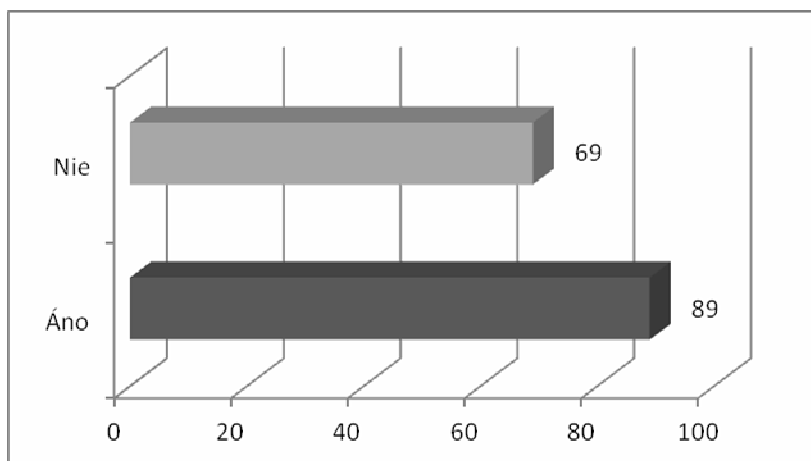


Zdroj: autor

Len 41 (26,1 %) opýtaných uviedlo, že v minulosti sa im podarilo získať prácu prostredníctvom sociálnych sietí, alebo sa s hľadáním práce touto formou stretli. 116 respondentov (73,9%) uviedlo, že sa im prácu prostredníctvom sociálnej siete nepodarilo získať a ani sa s touto formou hľadania a sprostredkovania práce nestretli.

Napriek tomu, že len 26,1 % respondentov sa s ponukou práce prostredníctvom sociálnej siete nestretlo až 56,3 % z celkového počtu opýtaných uvažuje o sociálnych sieťach ako o mieste, kde možno prácu nájsť prípadne, kde si vás môže všimnúť potenciálny zamestnávateľ.

**Obr. 7: Myslíte si že sociálne siete sú miesto, kde môžete nájsť prácu, alebo potenciálneho zamestnávateľa?**

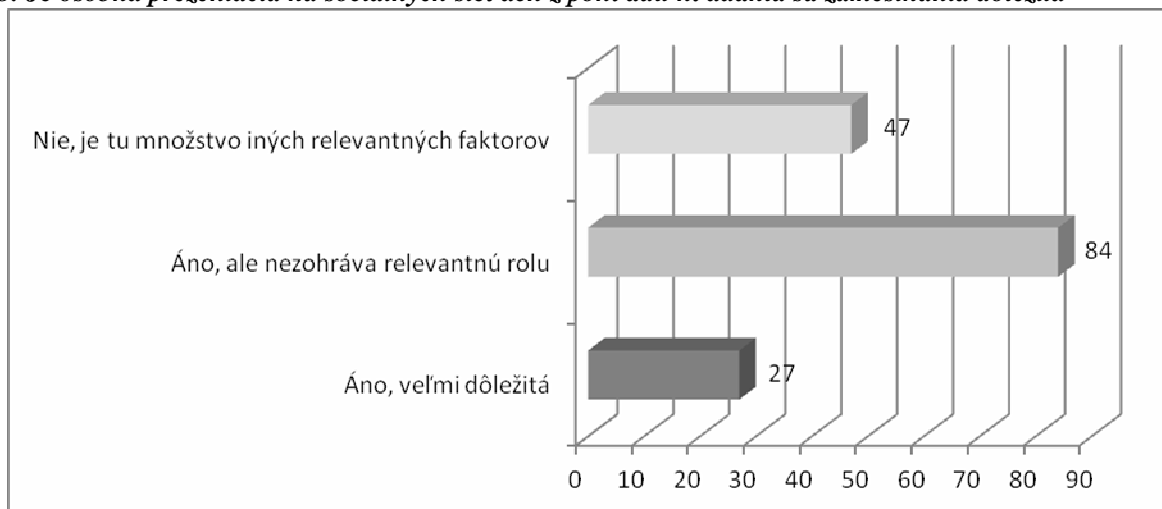


Zdroj: prieskum autora

Možno teda konštatovať, že z pohľadu mladých ľudí, ktorí boli oslovení našim prieskumom majú sociálne siete výrazný potenciál stať sa miestom pre

hľadanie práce a to aj napriek tomu, že väčšina respondentov túto skúsenosť zatiaľ nemá.

**Obr. 8: Je osobná prezentácia na sociálnych sieťach z pohľadu hľadania sa zamestnania dôležitá**



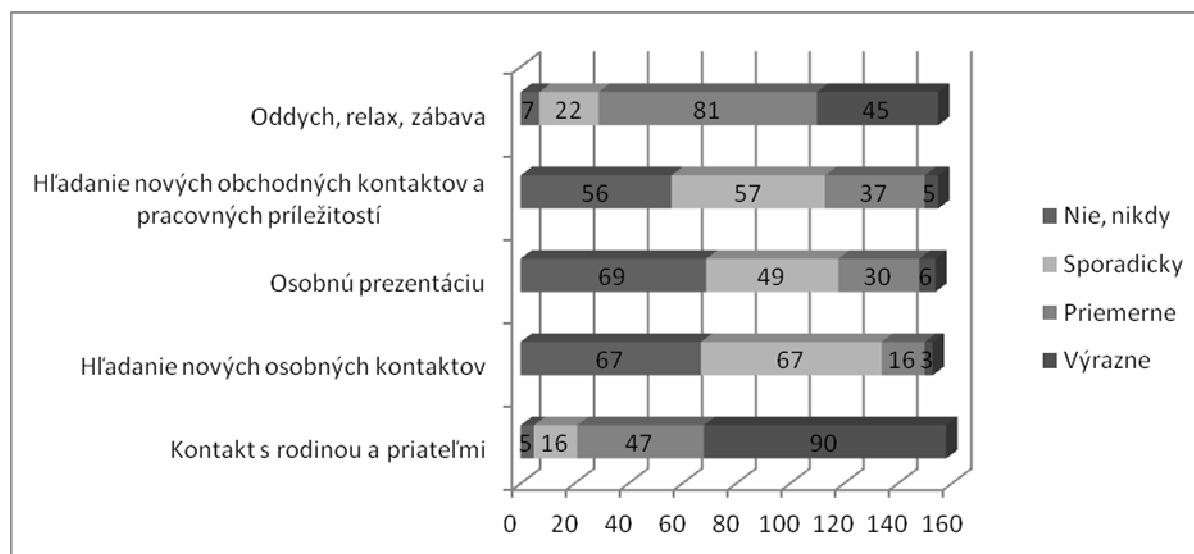
Zdroj: prieskum autora

Prekvapivo vysoké percento opýtaných (takmer 30 %) nepovažuje osobnú prezentáciu na sociálnych sieťach za dôležitú. Viac ako polovica respondentov jej pripisuje určitú rolu, ale predsa len prevažujú iné charakteristiky, ktoré sú dôležitejšie. 17 percent

opýtaných prisudzuje osobnej prezentácii na sociálnej sieti dôležitú úlohu .

Ako sme už spomenuli hlavnou črtou sociálnych sietí je spájať ľudí. My sme zisťovali, na čo užívatelia a v akej miere sociálne siete využívajú

Obr. 9: Na aký účel prioritne používate sociálne siete



Zdroj: prieskum autora

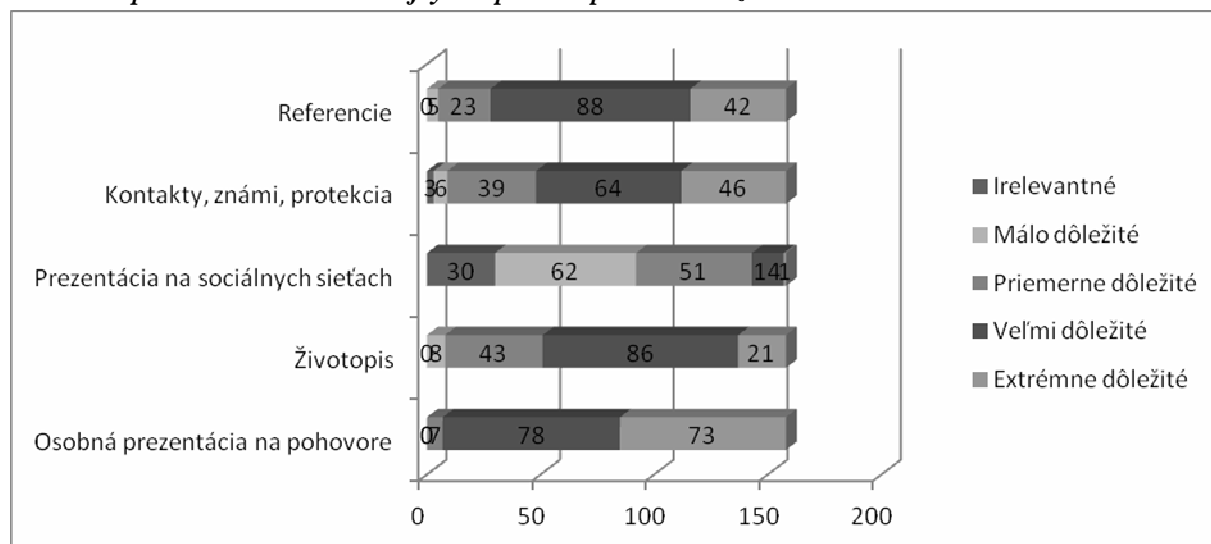
Jednoznačne v najväčšej miere využíva sociálne siete na kontakt s rodinou a priateľmi. Viac ako 56 % opýtaných označilo túto činnosť za výraznú. Veľká časť respondentov využíva sociálne siete na oddych, relax a zábavu. Viac ako 80 % opýtaných.

Na vyhľadávanie pracovných príležitostí a osobnú prezentáciu využíva výrazne, či priemerne len cez 29,5 %. Predpokladáme, že s narastajúcim vekom respondentov bude tento typ využitia sociálnych sietí

narastať. Takisto je možné predpokladať nárast počtu užívateľov profesných sietí typu LinkedIn.

Zaujímalo nás aj vnímanie respondentov, čo bude mať do budúcnosti najväčší dôraz pri hľadaní, respektíve získavaní práce. Väčšina odpovedala, že to budú klasické formy pracovného pohovoru a profesného životopisu. Odpovede reprezentuje nasledujúci graf

Obr. 10: Čo podľa Vás bude mať najvyššiu prioritu pri hľadaní zamestnania v budúcnosti



Zdroj: prieskum autora

Prezentáciu na sociálnych sieťach mnoho respondentov podľa nášho názoru podceňuje. 30, čo je takmer 19% ich pri hľadaní práce považuje za irelevantné. Je to v rozpore s tvrdeniami slovenským

personalistoch, z ktorých mnohí si uchádzača o miesto vyhľadávajú cez vyhľadávače, respektíve priamo na sociálnych sieťach. Ich profil,

prezentované názory a postoje bezpochyby berú do úvahy.

### Záver

Sociálne médiá, sociálne siete, internetové a mobilné technológie sa stali súčasťou bežného života nie len, no najmä mladých ľudí. Sociálne siete v súčasnosti predstavujú doplnok pri výbere kandidátov na vhodné pracovné pozície. Ako však ukazujú viaceré svetové prieskumy ako aj náš prieskum na vzorke mladých ľudí na Slovensku ich váha neustále

rastie. Sociálne siete v súčasnosti mladí ľudia využívajú primárne na zábavu a oddych. Na druhú stranu vykazujú vysokú mieru potenciálu na ich využitie v iných oblastiach. Aj v oblasti náboru a vyhľadávania potencionálnych kandidátov. Mladí ľudia trávajú na sociálnych sieťach veľmi veľa času a prioritne na nich hľadajú oddych, relax a zábavu. Avšak viac ako polovica nami oslovených respondentov považuje sociálne siete za miesto kde si možno nájsť prácu, alebo možno prísť do styku s potencionálnym zamestnávateľom. Napriek tomu takmer 30% opýtaných nepovažuje osobnú prezentáciu na sociálnych sieťach za dôležitú.

### Literatúra

Boyd, D. M.-E. (2008): *Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship*. In: *Journal of Computer-Mediated Communication*, s. 210 - 230. New York, Wiley-Blackwell, ISSN 1083-6101

Jobvite, Inc. (2011): *The Jobvite Social Recruiting Survey 2011*. Jobvite. ISBN 650-376-7200.

### Kontakt

Katedra manažmentu a rozvoja ľudských zdrojov  
Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov  
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne  
Študentská 2, 911 01 Trenčín  
Tel.: +421 32744226  
e-mail: martin.sedlacek@tnuni.sk

## SUMMARY

### Social networks potential in job search

Unemployment in the European Union is the highest in the modern history. In the category of young people the situation is much more serious and it becomes phenomenon in many countries. The other phenomenon is the social networks and their use by young people. We may seek a common intersection of these two phenomena. We try to confirm if it is possible to use social networks as a place of employment services or work itself.

Social media, social networks, internet and communication technology became a part of a people's life. In the present social networks are supplement for job searching and recruiting. The labour market reflects new trends and changes in the direction of use of these technologies as full working instruments. According to number of global surveys and our survey of a sample of young people the importance of social networks in this area is constantly growing.

In Slovakia Facebook dominates in social network used. This fact is also confirmed in this survey. 154 out of 158 respondents are registered on Facebook. Domestic Azet confirmed its popularity among young in Slovakia. Although Google+ runs only a few months it is used approximately by a third of respondents. One more fact worth mentioning is that LinkedIn network, which is more professionally oriented, use only five respondents.

Most respondents spend on social networks every day. The largest group (approximately 35%) spend on social networks more than an hour a day but less than 3 hours. The relative high share of respondents (more than 24%) spend on social networks more than 3 but less than 6 hours a day. Nine of surveyed respondents spend more than 6 hours on social networks, what is already really long time.

14% of respondents said that in the past they have been several times offered a job through social networks. 12% said that the work was offered to them this way once. Almost 74 % reported that a job has not been offered to them through social networks at all. Despite of only 26% met up with job offer through social networks more than 56% of the total number of respondents considered social networks as a place where work can be found or where you may be noticed by a potential employer.

Currently young people use social networks primary for entertainment and relax and spend too much time on it. On the other hand social networks indicate high rate of potential for their use in other areas, also in the field of recruiting and searching for potential candidates. More than half of respondents consider social networks as a place where they can find a job, or may come into contact with potential employer. Despite nearly 30% of respondents not considered personal presentation on social networks as important.

We may conclude that from the perspective of young people who have participated at our survey, social networks have considerable potential to become the place to find work despite the fact that the majority of respondents does not yet have this experience.

## POLITICKÉ IDEOLÓGIE A HLEDANÍ VÝCHODÍSK Z DNEŠNÍ EKONOMICKÉ KRÍZE

Emília KRAJŇÁKOVÁ

**LUPTÁK, M., PROROK, V. 2011. *Politické ideologie a teorie od starověku po rok 1848 (aneb kde lze také hledat východiška z dnešní ekonomické světové krize)*. Plzeň: Aleš Čeněk 2011, 414 s. ISBN 978-80-7380-264-6**

JEL Classification: Y 30

Recenzovaná monografie je jedním z literárních pokusů vyhnout se teoretickým a praktickým úskalím ideje evropocentrismu z hlediska výkladu politického myšlení. Je obsahově dělena do dvou částí. Obsahem první části je problematika příčin vzniku politických ideologií, pravdivosti a povahy ideologického poznání, kontinuity a diskontinuity ve vývoji ideologií, typologie politického myšlení, struktury a funkcí politických ideologií. Ve druhé části této monografie na základě logicko-historické metody, jejímž tvůrcem je německý idealistický filozof G. W. F. Hegel, je zkoumán fragment dějin politických učení od starověku po rok 1848. Kromě politického myšlení antiky, raného a vrcholného středověku, renesance, reformace, osvícenství a rodící se společnosti „omezené liberální modernity“ v západní Evropě a ve Spojených státech publikace dále analyzuje opomíjené politické názory civilizací starověké Indie, Číny, Izraele, arabského Orientu a jejich nástupnických států – Byzantské říše, Kyjevské a Moskevské Rusi a též carského Ruska, přičemž je zdůrazňována role jednotlivých náboženských věrouk (konfucianství, hinduismu, buddhismu, judaismu, starořeckého pohanství, ortodoxního křesťanství – pravoslavi, katolicismu, islámu, protestantismu) na rozvoj myšlení epochy a civilizace.

Monografie je přínosná a originální v mnoha aspektech. V úvodní části monografie, jež pochází z autorské „dílny“ M. Luptáka (stejně jako větší část této monografie) se správně zdůrazňuje, že při výkladu dějin politického myšlení převažuje zkrácené mínění, že dějiny politických teorií jsou průsečíkem tří literárních věd – politologie, historie a filozofie, eventuelně též sociologie. Historický proces vzniku politických učení však tato tvrzení zcela vyvrací, jak podotýkají autoři.

Politické názory se ve všech epochách totiž zformovaly na základě náboženských učení převládajících v příslušných civilizacích. Právě nedocenení náboženského faktoru v historiografii politických učení je reziduem z dob osvícenectví, kdy se zformulovala velice zjednodušující antiteze: světský racionalismus versus náboženský iracionalismus, či

snad dřívějších sporů středověkých filozofů nominalistů a realistů, a to proto, že ve své podstatě křesťanské učení není alogické, nýbrž metalogické.

Nutno uvést, že úvodní část ve stávající monografii je přínosná nejen svým rozsahem či úvahami historiosofickými o smyslu dějin, či snad faktem, že úvodní pasáž byla vůbec napsána – již to samo je „milé překvapení“, jelikož postmoderna nepřeje psaní prologu k vědeckým publikacím, ale především skutečnosti, že v úvodu je podrobný přehled historiografických prací a to od starověku po současnost (se zvláštním akcentem na práce německých, francouzských, anglických, amerických, italských, ruských, polských a českých autorů z oblasti výzkumu dějin politických učení, což je počín zcela „pionýrský“, který česká i slovenská politická věda postrádala minimálně od konce 2. světové války.

Pokud se soustředíme na otázku hledání východisek z dnešní světové ekonomické krize, najdeme ve stávající monografii překvapivě (ale jenom pro ty čtenáře, kteří očekávají v literatuře tohoto typu výlučně zpřístupnění dokumentů z epoch již dávno minulých, a v žádném případě ne jejich nové svěží pročení) množství podnětných poznatků. V této souvislosti například v rámci analýzy politického myšlení starověkého Říma se uvádí, že instituce lichvářství měla v tamější společnosti velký význam a podnítila vznik mimořádně ostré finanční krize v roce 33 n. l. za vlády císaře Tiberia, kterou musel nakonec vyřešit římský stát masivní finanční podporou soukromého sektoru. Proto na sklonku římské doby ekonomika využívající půjček a investic ustoupila místo lokálnímu hospodaření založenému na barterové neboli zvykové směně zboží (mimořádně stejným způsobem se dnes řeší příčiny stávající krize v některých oblastech Řecka), v níž peníze hrály mnohem menší roli, a půjčka byla neznámou věcí. Proto také obě velká náboženství křesťanství ve své prvotní podobě a islám požadovaly úročenou půjčku za smrtelný hřích. Souvisí to ve skutečnosti s tím, že člověk není pánem času, protože ten je nám darován Bohem. Bohatí lidé půjčovali

peníze na základě toho, že dlužníci využívají finanční prostředky v průběhu určité doby, a proto zisk věřitele souvisí s akumulací času, což z pohledu křesťanství a islámu dává úročené půjčky nezákonný charakter (str. 127).

Podnětná je i další myšlenka a to v kapitole politické myšlení východních křesťanů – v dějinách lidských civilizací existuje jediný příklad zjednodušení společenských struktur, který se nazývá byzantský. Východořímská říše přežila západořímskou o mnoho století hlavně díky tomu, že se tvář v tvář arabské hrozbě změnila ve feudální stát a armáda se z profesionálního sboru stala třídou přímých vlastníků půdy, kteří se z ní živili sami svojí prací (str. 149). Aktuálnost této skutečnosti pro současnost je zcela zřejmá – i my potřebujeme zjednodušit společenské vztahy a instituce a zbavit se nánosů virtuální ekonomiky, což znamená obnovit etos práce v jejím původním křesťanském významu, který se prosadil v Byzanci. Inspirativní je též zkušenost starověků, o níž pojednává kapitola o politickém myšlení v období Kyjevské a Moskevské Rusi. Staroobřadníky neboli starověrci vytvořili svébytnou podnikatelskou etiku založenou na principu „žít na zemi jako v království božím“, jež se zásadně lišila od modelu protestantismu a která projevila svoji vitalitu zvláště v 19. století, kdy staroobřadníky korporace vlastnily více než polovinu tehdejšího ruského průmyslu (str. 181).

Na jiném místě monografie se uvádí, že nelze ztrácet ze zřetele fakt, že pojetí náboženské víry u anglického liberálního myslitele A. Smitha je protestantské (ve své podstatě blízké „chudé“ christologii hereze nestoriánství), a proto se především upírá k pozemským statkům (k víře ve finanční systém, v demokracii, v trh, v technické schopnosti lidstva) a postrádá eschatologický význam. Pod tlakem ekonomických krizí se tato naivní a bezstarostná víra začíná velice rychle hroutit, neboť každému „tak jest, když sobě poklady shromažďuje a není v Bohu bohatý“ (LK 12,21). Zajímavá je též z pohledu tzv. zdravého rozumu určitě provokativní teze v kapitole o politickém myšlení v carském Rusku v období reforem 18. století a první poloviny 19. století, že ruská klasická literatura je předobrazem prorocství ruského filozofa kultury Nikolaje Berďajeva, že časté a vyhocené sociální

krize, jež doprovázejí fungování evropských liberálních demokracií, přivedou k nastolení nového středověku, který dokáže harmonizovat klíčové výdobytky pro optimální rozvoj společnosti – prožitek svobody novověku s přednostmi středověku: hodnotami svědomí obohaceného hlubokou vírou v Boha, vytříbeností duše, jednoduchostí, předvídatelností a nespornou stabilitou společenských vztahů (str. 377). Zcela určitě to není úvaha v duchu tzv. reakčních utopií (takovou invektivu by snad dnes vyslovili jenom pravověrní marxisté – leninisté, kteří dodnes šťastně přežívají v našich akademických ústavech), ale obraz společnosti zcela moderní, která by pro současnost otevřela nové horizonty technologického pokroku, jež by nám pootevřely možnost dostat se ze stávající ekonomické krize.

A nakonec uvedeme možná ten nejvýstižnější postřeh obsažený v monografii: v kapitole věnované americkému politickému myšlení 19. století, je citována myšlenka, kterou vyslovil americký prezident T. Jefferson v roce 1802, podle níž jsou bankovní instituce pro americkou svobodu mnohem více nebezpečné než trvalá armáda, a proto pokud američtí občané někdy dovolí soukromým bankám kontrolovat otázku své měny, nejdříve inflací a potom deflací, banky a korporace, které kolem nich vyrostou, je připraví o veškerý majetek, až se jejich děti na kontinentu, který si jejich otcové podmanili, probudí jako bezdomovci (str. 392). V mnoha aspektech je to výstižný portrét Ameriky dnešních dnů.

Je evidentní, že nová, badatelsky vyšší úroveň poznání ve výkladu dějin politického myšlení je ve stávající monografii dosažena za cenu sblížení pravdy vědy a teologie, které se vzájemně nevylučují, nýbrž se skvělým způsobem doplňují a obohacují.

#### **Kontakt:**

Doc. Emília Krajňáková, CSc.  
 Ekonomická fakulta TU Košice  
 Katedra ekonomických teorií  
 ul. B. Němcovej 32  
 Tel.: +421556023289  
 E-mail: emilia.krajnakova@tuke.sk



## INFORMÁCIE PRE AUTOROV

**Časopis** je zameraný na aktuálne problémy ekonomickej teórie, hospodárskeho rozvoja, sociálne, právne, politické, environmentálne a kultúrne aspekty ekonomie, financií a manažmentu. Termíny redakčných uzávierok pre prijímanie príspevkov: 31.03., 30.06., 30.09. a 31.12. príslušného kalendárneho roku.

**Rukopisy prechádzajú nezávislým, anonymným recenzným konaním.** Za originalitu, odbornú a metodologickú úroveň, formálnu a jazykovú úpravu príspevku zodpovedá autor. Recenzent musí pochádzať z inej vysokej školy alebo univerzity, ako pracovisko autora príspevku. Recenzenti o.i. posudzujú aktuálnosť témy, vedeckú originalitu, metodologickú a odbornú úroveň predloženého článku, jeho formálnu a jazykovú úpravu. Recenzent odporúča zverejnenie príspevku bez výhrad, s menšími úpravami, s prepracovaním a opätovným predložením textu k posúdeniu recenzentom alebo príspevok k publikovaniu neodporúča. O vhodnosti témy a prijatia textu do recenzného konania rozhoduje redakcia. Redakčná rada si vyhradzuje pravo príspevok odmietnuť. O výsledku upovedomí redakcia autora písomne alebo telefonicky. Pokiaľ nie je príspevok prijatý, je redakcia oprávnená si ponechať jeden jeho výtlačok. Na uverejnenie príspevku neexistuje právny nárok.

**Príspevok musí byť pôvodný**, tzn. že originálne vypracovaný autorom a doposiaľ nebol ponúknutý k publikácii inému vydavateľovi.

**Dĺžka príspevku** by nemala presiahnuť 22 normovaných strán A4 (1 AH).

**Rukopisy sa predkladajú** v anglickom, slovenskom alebo českom jazyku v dvoch vytlačených exemplároch a v identickej elektronickej verzii vo formáte *doc* (e-mailom na: [revue@tnuni.sk](mailto:revue@tnuni.sk), alebo na pamäťovom médiu). Aspoň jeden vytlačený rukopis musí byť **podpísaný autorom**, ktorý tým potvrdzuje, že vydavateľovi bezplatne poskytol právo k publikovaniu textu v tlačenej aj elektronickej verzii (vo formáte *pdf*) a že príspevok vytvoril vlastnou tvorivou činnosťou a neexistujú k nemu autorské práva iných osôb.

**Každý príspevok musí obsahovať tieto základné prvky:**

- nadpis príspevku – veľké tučné písmena (12 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred;
- Meno autora (autorov) - bez titulov (písmeno 12 Times New Roman *Italics*) zarovnaný na stred;
- Abstrakt (8 - 10 riadkov) - v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*);
- Kľúčové slová (min. 5) - v slovenčine (češtine) a angličtine (písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*).

**Vlastný text:** *Úvod* (vrátane definovania problému, reflexie literatúry, vymedzenia cieľa, úloh, metód a predmetnej oblasti skúmania, vedeckej originality, resp. praktického významu); *Text* je vhodne členiť do kapitol. Názvy kapitol sa čísľujú, píšú tučným písmenom veľkosti 10,5 a zarovnávajú do ľavého okraja; *Záver*; *Poznámkový aparát*. Požiadavky k spracovaniu textu:

- zarovnanie do bloku,
- typ a veľkosť písma: 10,5 Times New Roman,
- riadkovanie jednoduché,
- odsadenie nového odstavca 0,5 cm,
- stránky nečíslovať.

**Tabuľky a grafy** majú byť výlučne čiernobiele, sa čísľujú a v texte na ne musia byť odkazy. Názov tabuľky (Tab.1), grafu (Graf 1) alebo obrázku (Obr.1) sa píšú písmenom 10,5 Times New Roman *Bold Italics*. Pod každým obrázkom tabuľkou alebo grafom má byť uvedený zdroj, z ktorého autor čerpal údaje (8 Times New Roman). **Vzorce** sa označujú číslom v guľatých zátvorkách.

**Zhrnutie (summary)** na separátnej strane na konci príspevku v angličtine pre príspevky v slovenskom a českom jazyku a v slovenčine (češtine) pre príspevky v anglickom jazyku v rozsahu 2600 - 3000 znakov (s medzerami): nadpis príspevku – veľké písmena 11 Times New Roman Bold) zarovnaný na stred.; meno autora (autorov) bez titulov - písmeno 10,5 Times New Roman *Italics*); text - písmeno 10,5 Times New Roman, zarovnaný do bloku, jednoduché riadkovanie; JEL Klasifikácia (vid: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**Literatúra v zoznamu na konci príspevku** sa zariaďuje v abecednom poriadku podľa priezviska a mena autora a v súlade s platnými v SR normami. Pri citovaní v texte na príslušnom mieste v zátvorkách sa uvádza priezvisko autora (resp. prvého autora), rok vydania a čísla citovaných stránok diela (Drucer, 2005, S. 87), ktoré je uvedené na konci príspevku v zozname použitej literatúry (vid' vzor). Poznámky pod čiarou sú neprípustné.

Priezvisko, M., Druhe, P. (2009): *Názov publikácie*. Miesto vydania: Vydavateľ., 136 s. ISBN X - Times New Rom. 10.

**Adresa autora (autorov):** plné meno s titulmi, názov VŠ, fakulty, katedry, adresa, telefón, e-mail.

**K príspevku priložte** svoj krátky odborný životopis (cca 6-8 riadkov), vrátane uvedenia plného mena s titulmi a vedeckými hodnosťami, poštové a e-mailové adresy a telefónneho čísla.

## INFORMATION FOR AUTHORS

The **magazine** is focused on the actual issues of economic theory, economic development, social, law, political, environmental and cultural aspects of economics, finance and management. Deadlines for papers accepting are as follows: of 31.03., 30.06., and 30.09. and 31.12. particular year.

**Papers are subjected to the independent, anonymous review procedure.** Author of the paper is in charge of its originality, professional and methodological level, and formal and language conception. The reviewer has to come from institution or university different from the author's workplace. The reviewers take into account following aspects: the importance of the topic of submitted paper, its professional level, methodology, formal and language level. The reviewer recommends the submitted article to be published without objections, after being worked out within the remarks (the paper must be reviewed once again), or the paper is to be void. The executive board of the journal decides if the topic is suitable to be published and if the paper is subject for the reviewing procedure. The Editor's board has the right the paper to be rejected. The author(s) will be informed about their decision in written. If the paper is not accepted for publication, the editorial office is authorized to keep the hard copy. The claim to the publication of the paper is not legally enforceable.

The paper must be **authentic**, it means originally worked out by the author and never been nor is supposed to be published anywhere else.

The **recommended length** of articles is about 15 standard pages of A4 format.

**Papers are submitted** in English, Slovak or Czech language in one hard copy and in the identical electronic form in doc or docx format (by e-mail to the address: [revue@tuni.sk](mailto:revue@tuni.sk) or on a data carrier). The hard copy should be **signed by the author** who will confirm in this way that he/she transfers free of charge to the publisher the copyright to the manuscript publication in printed and electronic form (pdf format) and that the paper is an outcome of his/her own creative activity and that there are no other holders of the copyright to this paper.

**Each paper must contain following fundamental parts:**

- Title of the paper – should be written in Slovak (or Czech) and in English languages in font size 12 Times New Roman Bold style, arrange to the middle;
- The author's name – without degrees, in font size 12 TNR Italics style, arranged to the middle;
- Abstract (8 - 10 lines) is to be written in Slovak (or Czech) and in English languages, font size 10,5 italics New Times Roman style;
- Key words (at least 5 words) are to be written below the abstract in Slovak (or Czech) and in English languages and typed in font size 10,5; Italics New Times Roman style.

**Text of the article:** *Introduction* (including problem definition, literature reflexion, goal determination and methodology of particular research area, scientific novelty or practical meaning and so on); It is appreciated to segment the *Body text* into the chapters being numbered, in bold font and arranged to the left side; *Conclusion; Remarks*. Requirements regarding the text formatting:

- arranging the text into the block,
- font size 10,5 Times New Roman,
- single spacing,
- new chapter spacing with 3 pt,
- no page numbers.

**Tables and graphs** are supposed to be black and white only, numbered and with references in the text. The table name (Tab.1), graph (Graph 1) or picture (Pic.1) are written by 10,5 Times New Roman *Bold Italics*. Under the each Picture, table or graph has to be the source of the author's data (8 Times New Roman). **Formulas** are numbered and marked in parenthesis.

**Summary** arranged at the end of the article on a separate page along with the English headline in English language for papers in Slovak or Czech languages ranging in 2600 - 3000 marks (with blank): title – capitals 11 Times New Roman Bold centered to the middle; author's name(s) with no titles - 10,5 Times New Roman *Italics*); text - 10,5 Times New Roman, centered to the block, single spacing ; JEL Classification ([http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html)).

**References to literature:** sources (list of the references to literature at the end of the article) must be listed alphabetically and in accordance to the valid Slovak norm. While quoted, at the particular place in the text in parenthesis are: author's name, year of issue and numbers of quoted pages of the publication (Drucer, 2005, P. 87), being listed at end in references. Footnotes are unacceptable.

Surname, N., Second, N. (2009): *Title*. Place: Publishing house., 136 p. ISBN X - Times new roman (10).

**Author's address:** full name and surname with academic degrees, post address of the institution, tel. and e-mail.

The article is supposed to be accompanied by **the short professional curriculum vitae (cca6-8 lines)**, including the full name and surname with academic degrees, post address of the institution, telephone and e-mail contact.

## Formulár pre zadávanie príspevkov

**NÁZOV PRÍSPEVKU (Times new roman BODY TEXT ALL CAPS VEĽKOSŤ 12)**

*Názov príspevku v AJ (Times new roman Body text Italics 11)*

Meno Priezvisko autora ( bez titulov Times new roman veľkosť 12)

---

**Abstrakt Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

**Kľúčové slová Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

---

**Abstract Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

**Key words Times new roman Italics Body text (10,5)**

*Text Times new roman Italics (10,5)*

---

**Úvod Times new roman Body text (10,5)**

Text Times new roman (10,5)

**Nadpis kapitoly Times new roman Body text (10,5)**

Text Times new roman (10,5)

**Nadpis subkapitoly Times new roman Body text 10,5)**

Text Times new roman (10,5)

**Dosiahnuté výsledky Times new roman Body text (10,5)**

Text Times new roman (10,5)

**Záver Times new roman Body text (10)**

Text Times new roman (10,5)

**Literatúra (Times new roman Body text (10,5)**

Priezvisko, M. : *Názov publikácie*. Miesto vydania: Vydavateľ 2002 . s. 111 . ISBN X - Times new roman (10)

**Kontakt Times new roman Body text (10,5)**

Katedra  
Fakulta  
Univerzita  
Adresa  
Tel.:

E-mail: Times new roman (10,5)

**SUMMARY (Times new roman Body text (12)**

**Title of the Paper (Times new roman Body text (10,5)**

Text Times new roman (10,5)

---