

Informace pro autory

PEM je odborný, vědecký časopis, jehož hlavním cílem a posláním je prezentovat aktuální výsledky vědecko-výzkumné činnosti špičkových odborníků především z oblasti ekonomických, humanitních a právních věd. Články prezentované v tomto periodiku mohou mít charakter vědecké studie, statí, příspěvků ke konferencím a výzkumným projektům podpořenými granty ve výše uvedených oblastech. Za originalitu, odbornou a formální správnost příspěvku zodpovídá autor. Obsah rukopisů předložených k publikování v PEM bude anonymně posouzen minimálně dvěma nezávislými recenzenty. O výsledku recenzního řízení bude autor článku písemně (příp. emailem) informován redakcí časopisu. Na uveřejnění příspěvku neexistuje právní nárok. Naším záměrem zůstává snaha o zařazení tohoto periodika do Seznamu recenzovaných, neimpaktovaných periodik uznaných Radou pro výzkum, vývoj a inovace.

Právo, Ekonomika a Management

ČTVRTLETNÍK TEORIE A PRAXE SPOLEČENSKÝCH VĚD

Vydává: Academia Economica, s. r. o.

Evidenční číslo MK ČR E 19 365

Číslo mezinárodní registrace periodických publikací

ISSN 1804-3550

Obsah vydání

Contents

Mgr. Barbora Baďurová, PhD.	5
Aký by mal byť etický líder v organizácií? <i>What should an ethical leader be in an organization?</i>	
Krystyna Bartóg	22
Empatia kobiet w interakcjach i kompetentnym pomaganiu <i>Empathy female interactions and competent helping</i>	
Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD., Ing. Jaroslava Syrovátková, PhD.	35
Priemysel 4.0. si vyžaduje nové požiadavky na kvalifikáciu a zručnosti <i>Industry 4.0. requires new requirements for qualifications and skills</i>	
PhDr. Zuzana Čmelíková, PhD., PhDr. Ján Čmelík	46
Diagnostikovanie organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach pôsobiacich na Slovensku <i>Diagnosis of organizational structure in multinational companies operating in Slovakia</i>	
doc. Ing. Katarína Čulková, PhD., doc. Ing. Erik Weiss, PhD, doc. PhDr. Mária Ria Janošková, PhD	64
Development of Tourism Company through innovation products <i>Rozvoj spoločnosti cestovného ruchu prostredníctvom inováčných produktov</i>	
Ing. Anna Diačiková, PhD., Mgr. Anna Chocholáková, PhD.	73
Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj <i>Perception of the well-being concept in an organization for its sustainable development</i>	
Ing. Jaroslav Dugas, PhD., Ing. Anna Krištanová, PhD.	81
Manažérstvo implementácie nového informačného systému <i>Management of the implementation of the new information system</i>	
doc. JUDr. Simona Ferenčíková, PhD.	89
Daňový podvod v kontexte pokračovacieho trestného činu <i>Tax fraudelancy in the context of a continuing crime</i>	
doc. Ing. Marcela Gergeľová, PhD., doc. Ing. Žofia Kuzevičová, PhD., doc. Ing. Štefan Kuzevič, PhD.	96
Ekonomický pohľad na vybrané geodetické činnosti <i>Economic view on the selected geodetic activities</i>	
PhDr. Daniela Hrehová, PhD, PhDr. Andrea Klimková, PhD., Mgr. Eva Svitačová, PhD.	104
Zodpovednosť a zručnosti v novom globálnom prostredí <i>Responsibility and skills in the new global environment</i>	

Maria Kocór, Dr. Ph.D.	114
The need and the specifics of the work Of a psychologist in polish schools	
<i>Potrzeba i specyfikę pracy psychologa w polskich szkołach</i>	
doc. JUDr. Alena Krunková, PhD., doc. JUDr. Regina Hučková, PhD.	125
Vybrané aspekty novelizácií Ústavy Slovenskej republiky v roku 2017	
<i>Selected aspects of amendments to the Constitution of the Slovak Republic in 2017</i>	
doc. Ing. Štefan Kuzevič, PhD., Ing. Peter Pivarnik, doc. Ing. Žofia Kuzevičová, PhD., doc. Ing. Marcela Gergeľová, PhD.	133
Ekonomické aspekty projektovania tepelných čerpadiel	
<i>Economic aspects of heat pumps design</i>	
PhDr. Anna Mravcová, PhD.	139
Koncept udržateľného rozvoja a náhľad na jeho význam v príprave budúcich manažérov	
<i>The concept of sustainable development and an overview of its importance in the preparation of future managers</i>	

Aký by mal byť etický líder v organizácií?

What should an ethical leader be in an organization?

Abstrakt

Dôležitosť rozvoja etických charakteristík lídrov je nesporná, keďže vedie k rozvoju a blahu nielen samotných lídrov, ich nasledovníkov a organizácie, ale i širšej spoločnosti, či životného prostredia. Cieľom článku je predstaviť etiku leadershipu a prezentovať, aké atribúty by mal mať etický líder v organizáciách. Prvá časť sa venuje predstaveniu leadershipu a jeho vzťahu k manažmentu, uvádza a stručne analyzuje rôzne prístupy k leadershipu. Druhá časť sa zameriava na etickú dimenziu leadershipu, kde predstavuje, čo je to etika leadershipu a následne vymedzuje charakteristiky nemorálnych a morálnych lídrov.

Abstract

The importance of developing the ethical characteristics of leaders is indisputable as it leads to the development and prosperity not only of the leaders themselves, their followers and organizations, but also the wider society or the environment. The aim of the article is to introduce leadership ethics and present what attributes an ethical leader should have in organizations. The first part focuses on leadership and its relationship to management, introduces and briefly analyzes different approaches to leadership. The second part focuses on the ethical dimension of leadership, where it represents what is the ethics of leadership and then defines the characteristics of immoral and moral leaders.

Kľúčové slová

Leadership, líder, etika, manažment

Key words

Leadership, leader, ethics, management

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Vznik etiky leadershipu a jej prezentáciu v publikáciách môžeme asi najvýraznejšie vnímať od konca 90. rokov 20. storočia. Odvtedy však bohužiaľ stále nie je všeobecne aplikovaná aj keď v súčasnosti môžeme vnímať určitý posun aj v tejto oblasti. Problematika etického leadershipu sa postupne dostáva do povedomia ľudí

a vo viacerých popularizačných ekonomických periodikách sa teší obľube. Napríklad časopis *Business News Daily* nedávno zverejnil článok zameraný na to, ako byť etickým lídrom.¹ Cieľom nasledujúceho textu je predstaviť etiku leadershipu a prezentovať, aké atribúty by mal mať etický líder

¹ FERNANDES, P. 2017. How to Be an Ethical Leader. In: *Business News Daily*. April 2017 dostupné na internete: <http://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>

v organizáciách. Prvá časť sa venuje predstaveniu leadershipu a jeho vzťahu k manažmentu, uvádza a stručne analyzuje rôzne prístupy k leadershipu. Druhá časť sa zameriava na etickú dimenziu leadershipu, kde predstavuje, čo je to etika leadershipu a následne vymedzuje charakteristiky nemorálnych a morálnych lídrov.

Dôležitosť rozvoja etických charakteristík lídrov je nesporná, keďže vedie k rozvoju a blahu nielen samotných lídrov, ich nasledovníkov a organizácie, ale i širšej spoločnosti, či životného prostredia².

Čo je to leadership?

Predtým ako prejdeme k etickému aspektu problematiky definujme si, čo je to leadership, z ktorého vychádza aj pojem líder. Je zrejmé, že ide o anglické výrazy. Keď nazrieme do anglicko-slovenského slovníka zistíme, že prekladá pojem „leadership“ ako vodcovstvo, vedenie, avšak pojem „lead“, z ktorého vznikol má viac významov: viesť, byť vedúcim, stáť na čele, udávať tón, vedenie, náskok, prvenstvo, príklad, vôdzka, hlavná úloha.³

V našom texte budeme chápať leadership v zmysle vedenia ľudí v organizáciách, rovnako tiež ako vedenie v súvislosti s tým, že líder by mal byť príkladom, vzorom.

Mnohí autori kladú dôraz pri leadershipe na motivovanie ľudí ako napríklad Krauthammer: „Vůdcovství (leadership) znamená inspirovat lidi a umožnit jim, aby se angažovali při plnění společných úkolů a cílů.“⁴ Americká autorka J. Ciulla zdôrazňuje význam leadershipu ako vzťahu: „leadership je určitý druh vzťahu medzi lídrami a nasledovníkmi.“⁵ Vedenie ľudí určite pre mnohých evokuje spojitosť s manažmentom. Avšak Warren Bennis tvrdí, že „Vůdcovství patří k dovednostem, které se manažer může naučit, pokud je tomu ochoten věnovat dostatek úsilí. Jde však o umění zásadně odlišné od manažérských dovedností.“⁶ Preto pre prežitie v 21. storočí budeme podľa tohto autora potrebovať novú generáciu vodcov odlišnú od manažérov.⁷

Z názorov autorov vyplýva, že za leadership môžeme považovať proces, ktorý vedie k dosahovaniu určitých cieľov v organizácii za pomoci vhodného, presvedčivého a dobrovoľného vedenia ľudí. Zároveň ho môžeme považovať za určitý sociálno-psychologicko-morálny fenomén, ktorého hlavnou hybnou silou sú ľudia, so svojou neopakovateľnosťou, angažovanosťou, autentickosťou a kreativitou a ich vzájomné interper-

² K etickému leadershipu vo vzťahu k problematike environmentálnej etiky pozri KLIMKOVÁ, A. 2016. Ethical Leadership And Eco-Ethical Program As Specific And Direct Way To Sustainability Community. In: *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*. Seria: Organizacja I Zarządzanie Z. 94 Nr Kol. 1958. s. 81- 92

³ HARAŠIMOVÁ, E., MOKRÁ, R., SMRČINOVÁ, D. 2001. Anglicko-slovenský/ Slovensko-anglický slovník. Praha: Cesty, 2001. 896 s. ISBN 80-7181-543-8

⁴ KRAUTHAMMER, E. 2002. Klíčové otázky vůdcovství. In: *Moderní řízení*. Roč. 37, č. 3 (2002), s. 57, ISSN 0026-8720

⁵ „leadership is some sort of relationship between leaders and followers.“

CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁶ BENNIS, W. 2001. Warren Bennis o vůdcích. In: *Moderní řízení*. ISSN 0026-8720, 2001, roč. 36, č. 6, s. 25

⁷ BENNIS, W. 2001. Warren Bennis o vůdcích. In: *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 6, s. 25

sonálne vzťahy. Výkonným subjektom leadershipu tak neostáva len autoritatívna osoba lídra, ale stáva sa ním pracovná skupina, ako spájajúci a znova tvoriaci sa celok so svojimi názormi a inováciami.

Líder alebo manažér?

Ako bolo naznačené vyššie leadership a manažment sa môžu javiť podobne, no mnohí autori poukazujú na ich odlišnosti. V nasledujúcom texte sa pozrieme na rôzne názory na ich vzájomný vzťah.

Na začiatku dvadsiateho storočia Frederik Taylor a Max Weber tvrdili, že charizmatickí lídri len zakladajú organizácie a ich spravovanie by mali prenechať byrokratom alebo profesionálom, vedeckým manažérom. Až do konca II. svetovej vojny sa filozofia manažmentu v tejto oblasti nestala objektom seriózneho akademického výskumu.⁸

Až koncom 50-tych rokov Douglas McGregor identifikoval rozdiely medzi manažérmi a lídrami vo filozofii manažmentu v rámci teórie X a teórie Y. Manažér podľa teórie X považuje robotníkov za lenivých, nezodpovedných, ktorí potrebujú kontrolu, podľa teórie Y, naopak považuje robotníkov za usilovných, zodpovedných, potrebujúcich usmernenie, povzbudenie a rešpekt. V roku 1960 napísal knihu *The Human Side of Enterprise*, kde opísal dôležitosť ľudí a potrebu oceniť ich ako ľudské imanie.⁹

V polovici 70-tych rokov Abraham Zaleznik napísal článok do *Harvard Business Review* nazvaný *Manažéri a lídri: líšia sa od seba?*

a neskôr napísal knihu *Manažérska záhada*, „v ktorej dokazuje, že manažéri sa vyznačujú pasívnym a neosobným prístupom k cieľom. Manažéri sú kompromisní, konzervatívni regulátori a kontrolóri, ktorí nadobúdajú svoje sebavedomie a identitu zachovávaním existujúcich systémov a organizácií. Lídri naproti tomu preukazujú ľudské a aktívne prístupy k cieľom. Sú inovátormi, riskujú a motivujú a svoje sebavedomie a identitu nadobúdajú zmenou, zdokonaľovaním existujúcich systémov a organizácií.“¹⁰

V roku 1982 John Naisbitt vo svojej knihe *Megatrends* použil frázu „high tech- high touch“ čo znamená, že úmerne ako rastie technológia a automatizácia by mala narastať aj potreba medziľudských vzťahov v organizáciách.

V roku 1978 James McGregor Burns napísal knihu *Leadership*, v ktorej opísal „transformačných lídrov“ meniacich zameranie činnosti a „transakčných lídrov“, ktorí vylepšujú existujúce zameranie činnosti.¹¹

Neskôr Noel Tichy, profesor Michiganskej univerzity, vydal publikáciu *Transformačné vodcovstvo*, ktorá sa zaoberá výskumom transformácie a leadershipu v organizáciách.

Následne John Kotter napísal prácu „Vodcovský faktor“, kde rozdelil „nevizionársky“ typ vedúceho, ktorý rieši denné problémy, formálne sa stretáva s podriadenými a rozpráva sa o momentálnych podnikateľských aktivitách a „vizionársky“ typ vedúceho, ktorý „artikuluje filozofiu, na všetkých

⁸ HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

⁹ Tamtiež

¹⁰ Tamtiež

¹¹ HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

úrovních sa neformálne stretáva so zamestnancami, projektuje zaujímavé, pozitívne predstavy, venuje pozornosť prednostiam a rozpráva sa o budúcich podnikateľských aktivitách.“¹²

Warren Bennis sa vo svojich knihách *Lídri a Ako sa stať vodcom* zaoberal vlastnosťami vynikajúcich lídrov. Tvrdil, že lídri sú na rozdiel od manažérov vynaliezaví, podporujú ľudí, tvoria organizačnú kultúru. Manažéri sa naopak viac zaoberajú kontrolovaním a ich vzťah so zamestnancami je založený na poslušnosti.¹³

Po vykreslení negatívnych stránok manažérov sa koncom 80-tych rokov začalo publikovať množstvo prác, ktoré vyzdvihovali vodcovstvo na úkor manažmentu. Napríklad aj výkonný riaditeľ General Electric Jack Welch tvrdil, že americké firmy potrebujú viac lídrov a nie manažérov, aby mohli obstať v konkurencii v období 90-tych rokov.¹⁴

Podľa väčšiny súčasných autorov sa pojmy vodcovstvo a riadenie nesprávne zamieňajú. Existuje medzi nimi podstatný rozdiel a z toho v konečnom dôsledku vyplýva aj rozdiel medzi manažérmi a lídrami, vodcami.

Napríklad podľa Keitha Davisa: „Vedení je súčasťou riadenia, ale nikoliv celým riadením. Vedení je schopnosť presvedčovať iné,

aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v organizaci na cíl. Manažérske aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů.“¹⁵

P. Birch si myslí, že: „velmi obecně řečeno, většinou sa manažeři více zajímají o úkol a vůdci zase o lidi. Tím nechci říct, že se vůdci na úkol nesoustředí. Vlastně, jedna z věcí, která charakterizuje velké vůdce, je, že dosáhnou úkolu. Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy tkví v tom, že vůdce si uvědomuje, že úkolu může dosáhnout díky ochotě a podpoře druhých, zatímco manažér s největší pravděpodobností ne.“¹⁶

D. Fletcher tvrdí, že „manažéri *predpovedajú* budúcnosť; lídri ju *vytvárajú*. Manažment je o procese; leadership je o ľuďoch. Manažment kontroluje výsledky prostredníctvom ľudí; leadership ich motivuje úspešným rozvíjaním ľudských potrieb.“¹⁷

Podľa C. R. Hickmana: „slová „manažér“ a „líder“ sú metafory, stojace na opačných koncoch jedného kontinua. „Manažér“ označuje skôr racionálnejší, štrukturovanejší, kontrolovanejší, premyslenejší a usporiadanejší koniec kontinua, kým „lí-

¹² HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

¹³ HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

¹⁴ Tamtiež

¹⁵ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

¹⁶ BIRCH, P. 2005. Leadership. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN-80-251-0551-2

¹⁷ Managers *predict* the future; leaders *create* it. Management is about process; leadership is about people. Management controls results through people; leadership motivates them by satisfying evolving human needs.

FLETCHER, D. 2007. Art of Leadership. [online], stiahnuté: 2007-08-07, dostupné na: <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=21>

der“ zaujíma skôr experimentálnejší, vizionárskejši, flexibilnejší, menej kontrolovanejší a tvorivejší koniec.“¹⁸

Spomínané myšlienky nás môžu priviesť k názoru, že *manažment* (a tým pádom aj manažér) je viac orientovaný na technické dosahovanie základných ekonomických cieľov a k ľuďom sa stavia viac-menej ako k jedným zo zdrojov organizácie, ktoré treba riadiť, plánovať, organizovať a kontrolovať. Naopak *leadership* (líder) pristupuje k ľuďom citlivejšie a neredukuje ich len na zdroje, ale posúva ich na vyššie miesto v hodnotovom rebríčku.

Fakticky formálne oddelenie leadershipu od manažmentu nastalo asi pred tridsiatimi rokmi.¹⁹ Kým v klasickom manažmente bola ľudská individualita a rôznorodosť skôr na príťaž, pretože sťažovala automatizáciu práce a plánovanie často zmaril práve ľudský faktor, neskorší prístup k manažmentu a leadership sa snaží práve z tohto „nedostatku“ získať.

Mnoho autorov sa po „objave“ leadershipu snažilo vymazať princípy tradičného manažmentu a hlavnú úlohu pri koordinácii organizácie prenechať práve leadershipu, (napríklad v osemdesiatych rokoch to bol J. Welch - spoločnosť GE). Rovnako niektorí autori, spomínaní napríklad v časopise *Moderní řízení*, takmer stotožňujú pojmy manažér a líder, kde postavu lídra chápu ako modernejší prístup k manažmentu. Oproti starému názoru, kedy bolo vedenie pre-

važne mocenskou otázkou, dnes zamestnanci vyžadujú rešpekt a očakávajú príležitosť na rast.²⁰

Podľa Johna Adaira by mal byť efektívny vedúci schopný definovať úlohu, plánovať, informovať, inštruovať, kontrolovať, hodnotiť, motivovať, organizovať a v neposlednom rade dávať príklady.²¹ Je tiež dôležité, aby vedúci sám bol príkladom a bol svojim tímom akceptovaný. Tieto požiadavky v podstate spájajú tradičnú úlohu manažéra s moderným lídrom.

Nekritické nadšenie pre leadership zlomil až Walter Kiechel III. s článkom v časopise *Fortune* s názvom *Proti lídrom*, kde okrem iného tvrdil, že lídri manipulujú ľuďmi a mimoriadne tvorivých ľudí neoslovujú.²²

Následne Charles Ferguson napísal článok, podľa ktorého by sa ekonomika USA nemala orientovať na menšie špecializované podniky, v ktorých sa darí práve lídrom, ale na veľké dobre riadené korporácie. No napríklad George Gilder a Tom Peter zastávajú opačný názor.²³

Avšak, vznikol aj iný prístup k tejto problematike, a to snaha o zachovanie oboch pozícií leadershipu aj manažmentu bez ich zmiešania. Napríklad podľa Teda Levitta, redaktora Harvard Business Review, svet potrebuje všetky druhy organizácií a odporúča vytvorenie prirodzeného napätia medzi manažérmi a lídrami. Kedy manažéri by sa nemali nechať uniesť byrokratickými a šablónami a lídri by si mali ceníť efektívny

¹⁸ HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

¹⁹ BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). Developing Ethical Leaders for the 21st Century. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.

²⁰ *Moderní řízení*, 2004, s. 59

²¹ ADAIR, J. 2005. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN-80-251-0784-1

²² HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

²³ Tamtiež

system.(podľa Hickman, 1995, s. 32-33) Peter Drucker tvrdil, že efektívny manažment spočíva na niekoľkých princípoch. No podľa Hickmana „v skutočnosti Drucker tvrdí, že potrebujeme integrovať všetky princípy manažmentu a vodcovstva, dávať dokopy inovácie a stabilitu, poriadok aj flexibilitu.“

24

Podľa mnohých dnešných odborníkov, sú obe pozície potrebné pre organizáciu. Preto netreba chápať lídra ako náhradu za manažéra, ale obaja by sa mali v práci vzájomne dopĺňať. Takýto názor zastáva napr. Craig R. Hickman alebo Douglas Fletcher, podľa ktorého manažment je o procese a leadership o ľuďoch, manažment je o predpovedaní budúcnosti a leadership budúcnosť vytvára, leadership dosahuje výsledky motivovaním ľudí. D. Fletcher si myslí, že leadership a manažment nie sú protiklady, majú napríklad spoločné, že oba sa dajú naučiť a ak správne fungujú sú pre blaho organizácie.²⁵

Ako sme práve ukázali prístupy ku vzťahu manažmentu a leadershipu boli od začiatku problematické. Na túto tému boli prezentované v podstate štyri základné postoje:

1. chápanie leadershipu ako novej formy manažmentu, ako jeho vylepšenia, avšak so zachovaním podobných právomocí a úloh manažéra (napr. J. Adair).

2. snaha striktno oddeliť leadership od manažmentu a tak poukázať na tienisté stránky manažmentu a presadiť na jeho

miesto leadership (napr. J. Welch, W. Bennis).

3. prevažne reakcionistický prístup odmietajúci leadership. Avšak tento prúd upozornil na niektoré nedostatky leadershipu, ktoré boli neskôr aj vďaka nemu prepracované (napr. Ch. Ferguson, W. Kiechel III.).

4. snaha o zachovanie špecifik oboch profesií, ako manažéra, tak i lídra a vytvorenie konštruktívneho napätia medzi nimi (napr. autori T. Lewitt, C. R. Hickman, D. Fletcher).

Prístupy k leadershipu

Leadership prešiel od svojho vzniku značnými premenami. Bolo vytvorených niekoľko teórií, ktoré študovali leadership a pritom sa snažili nielen o jeho opis a vymedzenie úlohy, no tiež sa pokúšali odhaliť zákonitosti vedúce k jeho efektivite. Niektorí autori rozlišujú päť hlavných teórií leadershipu: *transakčný, transformačný, situačný, servant a morálny leadership*. Autori J. H. Donnelly, jr., J. L. Gibson a J. M. Ivancevich²⁶ vyčleňujú nasledujúce teórie leadershipu:

- *Teórie založené na rysoch vedúceho*
- *Teórie založené na osobných kvalitách a spôsobe konania*
- *Kontinuum vedenia*
- *Michiganský výskum*
- *Ohio State University*
- *Manažérska mriežka*
- *Situačné teórie*
- *Kontingenčná (situacionalistická) teória*

²⁴ HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3

²⁵ FLETCHER, D. 2007. Art of Leadership. [online], stiahnuté: 2007-08-07, dostupné na: <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=21>

²⁶ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

- *Teória cesta- cieľ*
- *Teória štýlu vedúceho*
- *Trojrozmerná teória efektívnosti vedúceho*
- *Transformačná teória*

Prvou teóriou leadershipu bola *teória založená na rysoch vedúceho*. Bola založená na predpoklade, ktorý je v súčasnosti prekonaným, a to, že vodcovia sa vodcami rodia a nie stávajú (napríklad prostredníctvom výchovy a vzdelávania). Snahou teórie, ktorú by sme mohli nazvať aj „teóriou rodených vodcov“, bolo rozpoznať charakteristické rysy úspešného vedúceho. Medzi inými to boli napríklad: dynamickosť, ochota prevziať iniciatívu, energickosť, schopnosť motivácie, čestnosť, pravdovravnosť, seba dôvera, inteligencia, solídna znalosť práce, odvetvia. Avšak aj keď výskum v tejto oblasti bol pomerne rozsiahly „nedošlo k žiadnej shode ohľadne toho, ktoré rysy a schopnosti charakterizujú úspešného vúdca a ktoré neúspešného.“²⁷

Rovnako ako spomínaná teória aj *teórie založené na osobných kvalitách a spôsobe správania* vychádzali z premisy, že ten, kto nemá genetický predpoklad stať sa úspešným vodcom, ním nikdy nebude. No, na rozdiel od predchádzajúcej teórie, sa pri svojom výskume orientovali na osobné kvality a spôsob konania úspešných vodcov. Predstaviteľmi tohto smeru boli: R. Tannenbaum a W. Schmidt, ktorí navrhli tzv. kontinuum správania sa pri vedení; R. Likert- iniciátor Michiganského výskumu; Fleishmann a vedci na Ohio State University; R. Blake a J. Mouton a neskôr A.

Adams- McCause, ktorí navrhli teóriu manažérskej mriežky. Tieto výskumy sa však tiež ukázali ako nepostačujúce, pretože žiadna zo zistených kvalít sa nestala všeobecne akceptovanou.²⁸

R. Tannenbaum a W. Schmidt boli napríklad kritizovaní, kvôli tomu, že ich teória sa zakladala predovšetkým na ich osobných názoroch a nebola podložená výsledkami výskumu. Likertova teória vyjadrovala názor, „že neúspešnejší štýl vedení je ten, ktorý sa orientuje na zamestnanca“²⁹, avšak niektoré výskumy to vyvracajú. Výskumníci z Ohio State University boli tiež kritizovaní, kvôli presadzovaniu jediného štýlu vedenia, a to vysoko orientovaného na uvedenie do chodu a štruktúru. Teória manažérskej mriežky tiež napriek zaujímavému nápadu nebola dostatočne prakticky verifikovaná.³⁰

Nový prístup k leadershipu priniesli *situáčnej teórie*. Nosnou myšlienkou situačného prístupu je, že neexistuje nemenný štýl vedenia, ktorý by bol použiteľný vo všetkých situáciách. „Efektívne vedenie závisí na tom, jak chováni vedoucího odpovídá dané situaci.“³¹ Medzi situačnej teórie môžeme zaradiť *kontingenčnú (situacionalistickú) teóriu* Freda Fiedlera. Fiedler sa zamerával na tri faktory, ktoré ovplyvňujú optimálny spôsob vedenia v danej situácii, sú to: vzťahy medzi vedúcim a členmi skupiny, miera stanovenia úloh a postupov a právomoci funkcie. Napríklad stredný manažér v úspešnej firme, ktorá má vysokú mieru stanovenia úloh a postupov, nie je obľúbený,

²⁷ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

²⁸ Tamtiež

²⁹ Tamtiež

³⁰ Tamtiež

³¹ Tamtiež

vzťahy medzi vedúcim a členmi sú zlé. Avšak, keďže právomoci jeho funkcie sú veľké, má moc motivovať zamestnancov. Preto bude v tejto situácii najefektívnejší typ vedenia zameraný predovšetkým na vzťahy. Vzťahy medzi vedúcim a členmi skupiny možno, podľa Fiedlera, zlepšiť napríklad „pomocí restrukturalizácie skupiny podřízených tak, aby byla vyladená z hlediska životních zkušeností a kultury, úrovně vzdělání, odborných znalostí nebo etnických charakteristik.“³²

Domnievame sa, že nedostatkom tohto návrhu je, že nepožaduje žiadnu zmenu zo strany vedúceho, snaží sa len o technickú zmenu štruktúry zamestnancov. Podobne aj J. H. Donnelly, J. L. Gibson a J. M. Ivancevich upozorňujú na to, že F. Fiedler odmieta výcvik vedúceho v schopnosti viesť ľudí, pretože si myslí, že tento výcvik nie je efektívny a „lidé, kteří absolvovali výcvik pracují v tomto ohledu v průměru stejně dobře jako lidé s nedostatečným nebo žádným výcvikem.“³³

Ďalšou situačnou teóriou je *teória cesty - cieľ*, vychádzajúca z teórie expektačnej motivácie. „Tvrdí, že vedoucí je klíčovou osobou, která přispívá ke zlepšování motivace, spokojenosti a výkonnosti podřízených.“³⁴ Vedúci, líder pri tom, podľa tejto teórie, používa jeden zo štyroch spôsobov vedenia v závislosti od danej situácie, je to buď direktívny, podporujúci, participatívny, alebo orientovaný na dosiahnutie cieľov. Vedúci sa tak snaží stanoviť podnetný cieľ, pomôcť nájst zamestnancom k nemu najlepšiu cestu a odstrániť na ceste prekážky. Úspešné dosiahnutie cieľov potom vedúci

spravodlivo odmeňuje, čo pôsobí na zamestnancov motivujúco.

Teória štýlu vedúceho je ďalším typom situačného vedenia, za ktorým stál Vroom a Yetton a neskôr Jago. Teória rozlišuje päť štýlov vedenia a výber najvhodnejšieho z nich určuje tzv. rozhodovací strom, ktorý ponúka niekoľko diagnostických otázok s možnosťou odpovede áno alebo nie. V závislosti od odpovedí vedúci dospeje k najlepšiemu spôsobu vedenia v danej situácii. Kritici však namietali, že odpovede áno a nie sú príliš obmedzujúce, preto Vroom a Jago nahradili odpovede päťbodovou škálou.

Poslednou situačnou teóriou je *trojrozmerná teória efektívnosti vedúceho* P. Herseyho a K. H. Blancharda, ktorí rozoznávajú dva rozmery správania- správanie orientované na úlohu a správanie orientované na vzťahy, k nim je pridaná, ako tretí rozmer, dimenzia efektívnosti v danej situácii. Miera efektívnosti je podľa týchto autorov merateľná v škále od +1 do +4 a miera neefektívnosti od -1 do -4. Pre určovanie štýlu správania sa vedúceho vytvorili dotazníky nazvané LEAD, obsahujúce dvanásť situácií s niekoľkými možnosťami ich riešenia. Pri vyhodnocovaní kládli autori dôraz na flexibilitu, prispôsobivosť a rozsah štýlu vedenia. Teória efektívnosti vedúceho napriek tomu, že má mnoho odporcov sa teší veľkej obľube pri výcviku v oblasti leadershipu (napr. Shell Oil, BankAmerica, IBM...)³⁵

Všetky doteraz opísané teórie leadershipu môžeme nazvať *transakčnými*, pretože sú „založené na vzájemnom vzťahu výmeny

³² DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

³³ Tamtiež

³⁴ Tamtiež

³⁵ Tamtiež

mezi vedoucími a podřízenými (např. výměna práce za odměnu).“³⁶ Transakční způsob vedení je v současnosti stále dost oblíbený. „Zejména v podnikání. Odpovídá totiž spíše řídicímu stylu uvažování. Hlavní omezení transakčního vedení je v domněnce, že člověk se chová racionálně, predikovatelně a pracuje za odměnu. Teorie motivace (a nejenom ta) tuto domněnku nepotvrdila.“³⁷

Odklon od transakčních teorií leadershipu spůsobil J. M. Burns, když vytvořil *teorii transformačního leadershipu*. V roce 1978 ve své knize *Leadership* psal o lídrovi - hrdinovi, který podněcuje a pretvárá, čiže transformuje svých následovníků. Pokračovatelem této teorie byl Bernard Bass, který tvrdil, že „transformační vedoucí je osobou, která projevuje nebo vytváří charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý následovník či podřízený váží.“³⁸ Při transformačním vedení používá líder čtyři základné zručnosti:

1. má vízi, ktorú je schopný jasne formulovať,
2. je schopný o tejto vízii komunikovať a zdôvodniť jej výhody,
1. 3. má povest' slušného, spravodlivého, rozhodného, dôsledného, vytrvalého človeka,
2. 4. usiluje sa o plný rozvoj svojich schopností v záujme dosiahnutia úspechu.

Transformačný líder tak vytvára charizmatiké a inšpirujúce vedenie spojené s intelektuálnou stimuláciou a atmosférou, ktorú si jeho podriadení naozaj vážia. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 494)

No, tak ako predchádzajúce spomínané teórie ani transformačný leadership sa nevyhol kritike. Ako píše J. T. Wren bol kritizovaný aj z hľadiska etiky.³⁹ Túto teóriu kritizoval napríklad M. Keeley. J. T. Wren však voči nemu namieta, pretože si myslí, že pokiaľ transformačný leadership dokáže skĺbiť túžby nasledovníkov so spoločným dobrom môžeme nazvať aj transformačný leadership etickým.

Dá sa povedať, že v súčasnosti, autori, zaoberajúci sa problematikou leadershipu, prevažne odmietajú teóriu rodených vodcov, napríklad ako C. E. Johnson, ktorý tvrdí, že „leadership nie je limitovaný len pre tých s vhodným genetickým základom.“⁴⁰ Významní súčasní teoretici sa prikláňajú k transformačnej teórii leadershipu, avšak so zachovaním určitej situácie pri jej aplikácii. Odmietajú transakčnú teóriu výmeny, u ktorej jedinou formou motivácie zamestnanca bolo získanie odmeny. Napriek tomu, že tento prístup je v súčasnej praxi stále často aplikovaný, z výskumu vyplýva, že má určité nedostatky. Napríklad zamestnanec nie je motivovaný len materiálnou odmenou, ale napríklad aj inou formou uznania, pocitom sebarealizá-

³⁶ Tamtiež

³⁷ KONZE, A. 2004. *Teorie vedení lidí*. [online], dostupné na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=181

³⁸ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

³⁹ WREN, J. T. 1998. *J. Madison and the Ethics of Transformational Leadership*. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁴⁰ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

cie, hrdosťou na príslušnosť k určitej spoločnosti a dobré kolektívne vzťahy a pod. Osobne sa tiež prikláňam k transformačnej teórii leadershipu, pretože líder ako etický vzor môže vytvoriť podmienky na to, aby zmenil ľudí k lepšiemu.

Etika pri vedení ľudí - etika leadershipu

Etikou leadershipu sa zaoberajú najmä americkí autori J. Ciulla, Craig E. Johnson, W. D. Hitt, Al Gini a i. Craig E. Johnson sa v úvode svojej knihy „Meeting the ethical challenges of leadership“ venuje neetickým lídrom, nazvaných „padlí hrdinovia“ (fallen heroes), ktorých správanie zapríčinilo nie len hanbu im samým, ale poškodilo aj ostatných. Spomínaný autor, rovnako ako J. B. Ciulla, tvrdí „etika je v srdci leadershipu.“

⁴¹ Al Gini sa domnieva, že „etika leadershipu - či už by bola dobrá alebo zlá, pozitívna alebo negatívna - ovplyvňuje ethos pracoviska a teda pomáha formovať etický výber a rozhodnutia pracovníkov na pracovisku.“ ⁴² Tento autor kladie termíny podnikateľská etika⁴³ (business ethics) a etika leadershipu úzko vedľa seba.

J. B. Ciulla si myslí, že termíny podnikateľská etika a etika leadershipu sú často definované ako ideály, ktoré si prajeme a nie ako reálne existujúce, pretože podľa nej „máme tak málo príkladov podnikania a lídrov pracujúcich etickými princípmi.“ ⁴⁴

Autorka sa domnieva, že je ťažké definovať etiku leadershipu, rovnako ako leadership

samotný. Je to práve preto, že etika leadershipu alebo etický leadership je tak zriedkavý. Leadership vytvára, podľa J. Ciulla, morálny vzťah medzi ľuďmi. Dosiachnutie etického správania v organizáciách vyžaduje záväzok od najvyšších pozícií po najnižšie a vzor tohto záväzku musí prezentovať práve vedenie.

Pretože v organizáciách sú rozličné interpersonálne vzťahy, líder pri svojej práci musí často čeliť rôznym etickým dilemám a rozhodnutiam, ktoré ovplyvnia široké skupiny ľudí. Etika leadershipu sa mu snaží pomôcť v tom, aby bolo jeho rozhodovanie optimálne.

Etický líder

Lídri alebo vodcovia, vo všeobecnosti, sa vyskytujú v rôznych oblastiach spoločenského života a rovnako aj v prírode. Avšak, zvieratá napriek tomu, že mnohé z nich sú vedomé rozumné bytosti a napríklad súčasný etik P. Singer ich nazýva osobami, sú determinované predovšetkým pudovo. U skupinovo žijúcich zvierat môžeme spravidla pozorovať hierarchické usporiadanie ich spoločenstva, kde najvyšší status zaujíma väčšinou fyzicky najzdatnejší jedinec, schopný zabezpečiť zachovanie rodu, ktorý disponuje určitým súborom privilégií. Naopak zdravý človek neovláda svoje konanie len pudovo, ale často aj vedome rozumom, prípadne citom a z toho dôvodu je schopný uskutočniť aj voľbu (aj morálnu voľbu) a zámerne konať.

⁴¹ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁴² GINI, A. 1998. Moral Leadership and Business Ethics. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁴³ K problematike podnikateľskej etiky pozri: SVITAVČOVÁ, E. – HREHOVÁ, D. 2016. *Podnikateľská etika*. Nitra: SPU. ISBN 978-80-552-1487-0

⁴⁴ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

V našom každodennom živote v spoločnosti sa stretáme s lídrami politickými, športovými, náboženskými, ekonomickými a podobne. Práve preto si mnohí ľudia pri slove líder alebo vodca predstavujú nejakú známú historickú postavu. Napríklad, niektorí si vybavujú aj osoby ako A. Hitler, či B. Mussolini, ktorí sami seba korunovali názvom „Führer“ či „duce“. Avšak, autori zaoberajúci sa problematikou leadershipu (napr. J. M. Burns, J. Ciulla, R. a P. Bruton, ...), zaradenie práve takýchto osobností medzi lídrov spochybňujú.

Aby sme pochopili, prečo tak robia, môžeme si pomôcť myšlienkami E. Fromma, ktorý kladie veľký dôraz na rozlíšenie pojmov mať autoritu a byť autoritou. Osoba, v našom prípade napríklad A. Hitler, mala autoritu, čo však znamená, že bola na svojom postavení vďaka prezentovaniu symbolov autority, ktoré otupili kritické myslenie ľudí a vytvorili u nich vzťah závislosti. Naproti tomu osoba, ktorá autoritou je, „dosáhla vysokého stupňa rústu a integrácie. Takoví ľudia autoritu vyzažujú a nemusia vydávať príkazy, zastrašovať, podplácať. Jsou to vysoce rozvinutá individua, ktorá tím, čím jsou- nikoliv tím, co činí nebo říkájí-, ukazují, čím mohou lidské bytosti být.“⁴⁵

Líder je, slovami J. Adaira, „osobou (s vůdcovskými vlastnostmi), která má přiměřené znalosti a schopnosti, aby vedla skupinu k dosažení cílů.“⁴⁶ Môže to robiť rôznym spôsobom, „môže použiť presvied-

čanie, odmeny, tresty, citové výzvy, pravidlá a mnoho iných...“⁴⁷ Podľa P. Bircha, ak však chce líder dosiahnuť ochotu a podporu druhých, nesmie, podobne ako tvrdil Kant, ľudí vnímať iba ako zdroje na splnenie určitej úlohy. Líder, podľa neho, musí vnímať ľudí predovšetkým ako plnohodnotné, nenahraditeľné ľudské bytosti a zaistiť, aby sa držali vízie, ktorá vznikla pre splnenie úlohy.

Vízia je preto, často podstatnejšia, ale aj zložitejšia ako úloha, ktorou môže byť jednoducho len snaha spoločnosti dosiahnuť zisk. Pre úspech organizácie je dôležité, aby im vodca ponúkol cieľ, ktorý sa bude bezprostredne týkať ich a ich práce a bude ich motivovať, dávať im dobrý dôvod, prečo prísť nadšene do práce. Vodca musí dôverovať svojim ľuďom a to aj vtedy ak s ním nesúhlasia, no zároveň musí veriť aj sám sebe. Viest' iných znamená, podľa P. Bircha „dát jejich práci smysl“.⁴⁸

Pravdepodobne sa zhodneme v názore, že líder sa lídrom nerodí, ako sa snažili dokázať niektoré teórie, nie je to tak ani napríklad v prípade dedičného panovníka. Líder sa lídrom stáva (aj keď niektorí ľudia k tomu môžu mať vrodené predpoklady). No nestáva sa ním len jednoduchým dosadením do funkcie. Rovnako aj napríklad C. E. Johnson tvrdí, že „leadership nemôže byť zamieňaný s pozíciou.“⁴⁹

Líder musí spĺňať určité kritériá, musí disponovať súborom vedomostí a zručností potrebných v danej oblasti. No na to, aby

⁴⁵ FROMM, E. 2001. *Mít, nebo být?* Praha: Aurora, 2001. 242 s. ISBN 80-7299-036-5

⁴⁶ ADAIR, J. 2005. *Jak řídit druhé i sám sebe.* Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN-80-251-0784-1

⁴⁷ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership.* Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁴⁸ BIRCH, P. 2005. *Leadership.* Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN-80-251-0551-2

⁴⁹ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership.* Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

človek zo seba urobil lídra sa musí rozvinúť najmä z hľadiska kvalít svojej osobnosti, osobnej morálky. To znamená, aby sme osobu mohli nazvať lídrom musí spĺňať kritéria z hľadiska etiky. Rovnako aj vízia, ku ktorej líder so svojimi nasledovníkmi smeruje musí byť etická. Napríklad vízia, cieľ spomínaného A. Hitlera nespĺňala kritérium etickosti, pretože odmietala princípy ľudských práv, humanizmu a smerovala k utlačaniu až vyhladeniu neárijských etník. Prísľubom lepšieho života pre svojich nasledovníkov dehumanizoval A. Hitler ich životy.

Líder, či už v tom morálnom zmysle, alebo nie, je veľmi významnou osobou ktorá ovplyvňuje životy mnohých iných ľudí. E. P. Hollander o tom píše: „Líder nie je osamelý pútnik, ale kľúčová osoba, ktorej konanie alebo nekonanie môže determinovať blaho iných a širšie dobro. Netreba mnoho vravieť o tom, že obecné sociálne zdravie, tak ako dosahovanie vytúžených cieľov, je v mnohom ovplyvnené lídrovými rozhodnutiami a informáciami a hodnotami, na ktorých sú založené.“⁵⁰

Líder pri svojom pôsobení na ľudí môže, podľa C. E. Johnsona, použiť päť typov moci:

1. donucovaciú (coercive power), ktorá používa zákazy a tresty
2. odmeňujúcu (reward power), používajúcu hodnotné odmeny
3. zákonnú (legitimate power), vychádzajúcu z postavenia

4. odbornú (expert power), opierajúcu sa o vedomosti a vzdelanie
5. vzorovú (referent power), ktorá využíva na ovplyvnenie príklad, vzor.⁵¹

Lídri sa musia rozhodnúť, kedy, aký typ moci použijú. C. E. Johnson upozorňuje na fakt, že slovo moc má pre ľudí často akýsi hanlivý podtón.⁵² Je to spôsobené prevažne tým, že ľudia si akúkoľvek moc zamieňajú s absolútnou neobmedzenou nekontrolovanou mocou. No napríklad J. B. Ciulla apeluje na to, že moc môžeme chápať aj ako „vzťah medzi ľuďmi so spoločnými zámermi alebo cieľmi.“⁵³ Spája tak moc s pojmom „empowerment“ (splnomocnenie, poverenie mocou, delegovanie moci), čiže ako sme už viackrát spomínali, jednou z hlavných ideí leadershipu je, že moc by nemal mať v rukách len líder, ale mali by sa na nej spolupodieľať aj jeho nasledovatelia. Tak sa vyhneme nekontrolovanému konaniu jednej osoby, tým, že ju sčasti odbremeníme a ostatných zároveň posilníme pocitom spolupatričnosti a hrdosti na spoločne dosahovaný výsledok. C. E. Johnson to vystihol takto: „Lídri sú agentmi zmeny zaoberajúci sa napĺňaním potrieb, túžob a cieľov spoločných pre lídrov a nasledovateľov.“⁵⁴

Domnievam sa, že asi najjednoduchšou definíciou lídra je, že je to človek (aj keď v prenesenom význame sa tento pojem používa aj napr. na organizácie atď.), ktorého ľudia z rozmanitých dôvodov, vo všeobecnosti dobrovoľne nasledujú. Z toho vyplýva, že je

⁵⁰ HOLLANDER, E. P. 1998. Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁵¹ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁵² Tamtiež

⁵³ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁵⁴ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

nasledovaniahodný, morálny. Pretože, ako uviedli napr. P. a R. Bruton⁵⁵, riadiť môžeme veci, ako napríklad auto, ale ľudí môžeme len viesť. Je to najmä preto, že ľudia vo všeobecnosti disponujú slobodnou vôľou a preto môžu (napr. podľa existencionalistov za každých okolností) uskutočniť voľbu. To znamená, človek so slobodnou vôľou držiac opraty svojho osudu sa logicky nemôže absolútne podriať inému človeku, ktorý by tak volil za neho. Rovnako nemôžeme slobodnú ľudskú bytosť kontrolovať pokiaľ s tým nesúhlasí.

Keď sme doteraz spomínali lídrov v mužskom rode, čitateľ by mohol nadobudnúť dojem, že na tejto pozícii si možno predstaviť len muža. Napriek tomu, že v súčasnosti sa v praxi stretávame častejšie s mužmi na vedúcich pozíciách, chceme upozorniť na to, že lídrom môže byť žena i muž. Kvôli zjednodušeniu budeme používať tento pojem v texte naďalej mužskom rode, čo však neznamená, že by sme sa chceli pri rozoberaní tejto problematiky orientovať len na lídrov mužského pohlavia a tým vylúčiť ženy z tejto oblasti. Nakoľko odmietame diskrimináciu, myslíme si, že ženy môžu byť na tejto pozícii rovnako úspešné ako príslušníci opačného pohlavia. Tento názor podporujú aj empirické fakty: „väčšina existujúcich empirických údajů neukazuje nijaké zřetelné rozdíly v mužském a ženském stylu vedení.“⁵⁶

⁵⁵ BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). Developing Ethical Leaders for the 21st Century. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.

⁵⁶ DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3

⁵⁷ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

Nemorálny líder

J. B. Ciulla vo svojej knihe *Ethics the heart of leadership* píše, že omnoho častejšie sa v praxi stretávame s nemorálnymi lídrami, ako s tými morálnymi.⁵⁷ Preto bude asi jednoduchšie, ak si najprv charakterizujeme nemorálneho lídra. Nemorálne konanie lídrov pramení z rôznych príčin. Teoretici zaoberajúci sa touto problematikou nie sú jednotní vo svojich názoroch. Táto rôznorodosť v zásade pramení zo samotného prístupu k základnej otázke: Aká je ľudská prirodzenosť? Niektorí autori, napríklad Ludwig a Longenecker, vidia „zdroj etických zlyhaní leadershipu v úspechu samotnom“⁵⁸, čiže podľa nich, lídri sú v snahe dosiahnuť úspech ochotní siahnuť aj po neetických praktikách.

V minulosti, ale stále aj v súčasnosti „smieme a aj odmietame činy lídrov, ktorí sa rozhodnú klamať, podceňovať nasledovníkov a obohatiť seba samých...“⁵⁹ Takýto lídri sú „padlými hrdinami, ktorí platia vysokú cenu za svoje etické zlyhania“⁶⁰ a následky nesú aj ich nasledovníci, pretože poškodzujú dobré meno organizácie, čo môže viesť aj k jej zničeniu.

Lídri konajú nemorálne, čiže podľa C. E. Johnsona „vrhajú tieň“ keď:

- zneužívajú moc- využívajú svoje postavenie na pre sadenie svojich záujmov

⁵⁸ PRICE, T. L. 1998. Explaining ethical Failures of Leadership. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁵⁹ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁶⁰ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

- hromadia svoje privilégia- nerešpektujú princípy spravodlivosti
- podvádzajú- sú nečestní, klamú
- konajú nedôsledne- nevenujú sa svojej práci dostatočne
- zrádzajú dôveru- sú nedôveryhodní
- nie sú schopní prevziať zodpovednosť- vyhýbajú sa zodpovednosti, riešeniu problémov, vinu zvaľujú na iných.⁶¹

Podobne podľa P. a R. Bruton nemorálni lídri:

- manipulujú,
- klamú,
- nepripustia zmenu,
- nerešpektujú ľudí,
- nepodporujú ľudí,
- sú arogantní,
- nevedia si s ľuďmi vytvoriť vzťah⁶²

Prístup C. E. Johnsona by sme mohli charakterizovať ako utilitaristický. Podľa neho hlavným kritériom etiky leadershipu by mala byť prospešnosť a neškodnosť: „Musíme sa snažiť, aby sme konali tak, aby sme iným prospievali a nie im škodili.“⁶³ Mohli by sme to charakterizovať ako teleologický prístup. To zároveň znamená, že nestačí, keď sa líder snaží vyhnúť uvedenému negatívne konaniu, pretože by tým možno splnil len podmienku neškodnosti, no aj to nie vždy. Mal by sa snažiť aj aktívne konať, nie len pasívne sa vyhýbať negatívam. Ako

sme už spomínali mal, by byť tým človekom, ktorý ostatných nabíja nadšením a energiou, musí to však robiť etickým spôsobom. Pretože dobrý a efektívny líder, znamená etický líder.⁶⁴

Morálny líder

Aby sme si charakterizovali morálneho lídra môžeme sa oprieť o etiku cnosti, čiže si vymedzíme vynikajúce charakterové vlastnosti založené na hodnotách podstatné pre morálneho lídra. Tieto vlastnosti, ako sme už viackrát spomínali sú naučiteľné, preto sa ich môže naučiť nie len líder sám, ale zároveň ich môže naučiť aj svojich nasledovníkov.

R. a P. Bruton si myslia, že morálny líder musí:

- byť čestný,
- pravdovravný,
- zaviazaný k splneniu povinnosti,
- mať vyjasnené osobné hodnoty,
- mať guráž stáť si za svojimi názormi.⁶⁵

Podľa P. Bircha by mala byť zodpovednosť neoddeliteľnou súčasťou lídrovho života. Líder by mal viesť svoj život tak, aby videl zmysel v tom, čo robí a aby jeho život tento zmysel vyjadroval.⁶⁶ Nemenej dôležité je, aby bol líder schopný bezvýhradne pozitívneho pohľadu, čižlásky.⁶⁷ Mal by sa naučiť

⁶¹ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁶² BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). *Developing Ethical Leaders for the 21st Century*. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.

⁶³ JOHNSON, C. E. 2004. *Meeting the ethical challenges of leadership*. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296

⁶⁴ SOLOMON, R. C. 1998. *Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond „Charisma“*. In: CIULLA, J.

1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁶⁵ BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). *Developing Ethical Leaders for the 21st Century*. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.

⁶⁶ BIRCH, P. 2005. *Leadership*. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN-80-251-0551-2

⁶⁷ BIRCH, P. 2005. *Leadership*. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN-80-251-0551-2

milovať svoju spoločnosť, svojich zamestnancov, svojich zákazníkov, dodávateľov, ale aj sám seba.

J. Adair vymedzuje 7 podstatných vlastností lídra: nadšenie, čestnosť (dodržiavanie hodnôt, predovšetkým láskavosti a pravdy, to vplýva na dôveryhodnosť), húževnatosť (náročný, ale aj prispôsobivý), spravodlivosť (nestrannosť, jedná s jednotlivcami rovnako), vrelosť (zaujíma sa o ľudí), skromnosť (opak arogancie, no zdravo sebavedomý).⁶⁸

James McGregor Burns v predhovore ku knihe J. Ciulla - *Ethics: The heart of leadership* vyčleňuje tri typy hodnôt podstatných pre morálneho lídra:

- *etické hodnoty*— akými sú napríklad „staromódne charakterové kritériá“ ako striedmosť, či cudnosť, zdržanlivosť, láskavosť a altruizmus. Tiež ďalšie pravidlá „Desiatich prikázaní“ pre osobné správanie;
- *modálne hodnoty* - ako sú napríklad cnosti ako čestnosť, poctivosť, dôveryhodnosť, spoľahlivosť, vzájomnosť, zodpovednosť;
- *konečné hodnoty* - ako sú napríklad usporiadanosť (alebo istota), sloboda, rovnosť a komunita (znamená spolupatričnosť, bratstvo a sestersstvo, nahrádza tradičný pojem „fraternity“).⁶⁹

Napriek tomu, že vyššie boli uvedené hodnoty a cnosti týkajúce sa predovšetkým medziľudských vzťahov, etický líder by ne-

mal zabúdať na podporovanie úcty k prírode a životnému prostrediu, pretože to vedie k skutočnému prosperovaniu človeka.

Ako bolo už naznačené vyššie líder musí udávať smer, zaistiť inšpiráciu, vybudovať tím, byť príkladom, byť akceptovaný.⁷⁰ Z etického hľadiska je jednou z najpodstatnejších schopností lídra, práve schopnosť byť príkladom, vzorom (o čom pojednáva aj názov tejto práce). C. E. Johnson by povedal, že líder vtedy využíva vzorovú moc. Líder by mal tvoriť etickú kultúru organizácie, podporovať etické správanie a dôležitosť etiky u ľudí. Mal by to, čo vraví a požaduje od ostatných aj sám konať. Trefne tento problém opísal napríklad S. Fitz-Simon: „Nemá smysl snažit se vybudovat firmu plnou tichých, pracovitých a obětavých mladých lidí, pokud vy osobně jste opilecký sexuální maniak, který nadává jako dlaždič.“⁷¹ To, že konanie, ktoré prezentujeme sa môže stať vzorom pre ostatných je psychologickým javom.

Z hľadiska psychológie B. F. Skinnera, úspešné vytvorenie vzoru správania sa predpokladá štyri základné piliere:

1. učíme sa kontrolovať sami seba primárne pozorovaním konania významných ľudí, vzorov
2. pokiaľ je konanie týchto ľudí dostatočne často opakované a akceptované, tak máme snahu toto konanie napodobňovať
3. ak je naše konanie inými upevnené, stane sa toto správanie u nás zvykom

⁶⁸ ADAIR, J. 2005. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN-80-251-0784-1

⁶⁹ MCGREGOR BURNS, J. 1998. Foreword. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁷⁰ ADAIR, J. 2005. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN-80-251-0784-1

⁷¹ FITZ-SIMON, S. 1995. Bud' šéf! Praha: Tallpress, 1995. 176 s. ISBN 80-85609-87-8

4. nakoniec prebieha fáza, ktorá je spojená s etickým uvažovaním, nastáva „reflexia, hodnotenie, výber a vedomý zámer na strane konateľa, pretože etika je vždy vnútorný prínos zapájajúci slobodnú vôľu.“⁷²

Iný autor, J. Dewey, ako predstaviteľ pragmatizmu, napríklad tvrdil, že proces hodnotenia určitej osoby a jej konania ako vzoru nastáva ako prvý, pretože najprv hodnotíme konanie určitej osoby a na základe toho sa zámerne rozhodneme jej konanie napodobniť alebo nie.⁷³

Líder, ktorý sa chce stať vzorom pre svojich zamestnancov musí mať v prvom rade potrebné vedomosti a zručnosti. Tieto musí ovládať nielen teoreticky, ale musí byť schopný pretaviť ich aj do činov. Konanie, ktoré má byť pozitívne hodnotené zamestnancami musí dostatočne často a vhodne opakovať. To znamená, že transformačný líder, ktorý má pôsobiť ako efektívny vzor pre svojich nasledovníkov potrebuje na zmenu ich návykov k lepšiemu určitý čas.⁷⁴

Treba však zdôrazniť, že ľudia disponujú slobodnou vôľou, čiže sú schopní vybrať si. To znamená, že transformačného lídra netreba chápať ako manipulátora, ktorý mení ľudí určitým psychologickým trikom bez ich vedomia. Pretože napríklad podľa Rosta „proces leadershipu je etický, ak ľudia vo vzťahu (lídri a nasledovníci) slobodne súhlasia s tým, že zamýšľané zmeny značne odzrkadlia ich vzájomné ciele.“⁷⁵ Preto transformačný líder ako vzor je etický, pokiaľ ho jeho nasledovníci sami rešpektujú a pokiaľ ich vzájomné ciele a hodnoty sú etické.

Záver

Aký by mal byť etický líder v organizácii? Ako poukázal článok, odpoveď sa môže spájať s etikou cnosti a rozvojom charakterových vlastností. Etický líder by mal rozvíjať cnosti a byť vzorom pre svojich nasledovníkov. V súčasnosti je dôležité, aby sa lídri neopierali o zastarané manažérske techniky, ale snažili sa pozitívne inšpirovať ľudí, to povedie k blahu nielen vlastnej organizácie ale i spoločnosti či životného prostredia.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ADAIR, J. 2005. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. 172 s. ISBN-80-251-0784-1
- [2] BENNIS, W. 2001. Warren Bennis o vůdcích. In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720, 2001, roč. 36, č. 6, s. 25
- [3] BIRCH, P. 2005. Leadership. Brno: CP Books, 2005. 95 s. ISBN-80-251-0551-2
- [4] BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). Developing Ethical Leaders for the 21st Century. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.
- [5] CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁷² GINI, A. 1998. Moral Leadership and Business Ethics. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁷³ GINI, A. 1998. Moral Leadership and Business Ethics. In: CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

⁷⁴ BRUTON, P., BRUTON, R. 8.-9. 10. 2007 (workshop). Developing Ethical Leaders for the 21st Century. B. Bystrica, FHV UMB Katedra etiky a aplikovanej etiky.

⁷⁵ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

- [6] DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J. M. 1997. Management. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [7] FERNANDES, P. 2017. How to Be an Ethical Leader. In: Business News Daily. April 2017 dostupné na internete: <http://www.businessnewsdaily.com/5537-how-to-be-ethical-leader.html>
- [8] FITZ-SIMON, S. 1995. Buď šéf! Praha: Tallpress, 1995. 176 s. ISBN 80-85609-87-8
- [9] FLETCHER, D. 2007. Art of Leadership. [online], stiahnuté: 2007-08-07, dostupné na: <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=21>
- [10] FROMM, E. 2001. Mít, nebo být? Praha: Aurora, 2001. 242 s. ISBN 80-7299-036-5
- [11] GINI, A. 1998. Moral Leadership and Business Ethics. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X
- [12] HARAŠIMOVIČOVÁ, E., MOKRÁ, R., SMRČINOVÁ, D. 2001. Anglicko-slovenský/ Slovensko-anglický slovník. Praha: Cesty, 2001. 896 s. ISBN 80-7181-543-8
- [13] HICKMAN, C.R. 1990. Manažéri a lídri: Manažérske myslenie verzus vodcovský talent? Bratislava: Open Windows, 1995. 308 s. ISBN-80-85741-08-3
- [14] HOLLANDER, E. P. 1998. Ethical Challenges in the Leader- Follower Relationship. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X
- [15] JOHNSON, C. E. 2004. Meeting the ethical challenges of leadership. Sage, 2004. 333 s. ISBN 1412941296
- [16] KONZE, A. 2004. Teorie vedení lidí. [online], dostupné na: http://www.vedeme.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=115&Itemid=181
- [17] KLIMKOVÁ, A. 2016. Ethical Leadership And Eco-Ethical Program As Specific And Direct Way To Sustainability Community. In: Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja I Zarządzanie Z. 94 Nr Kol. 1958. s. 81- 92
- [18] KRAUTHAMMER, E. 2002. Klíčové otázky vůdcovství. In: Moderní řízení. Roč. 37, č. 3 (2002), s. 57, ISSN 0026-8720
- [19] MCGREGOR BURNS, J. 1998. Foreword. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X
- [20] PRICE, T. L. 1998. Explaining ethical Failures of Leadership. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X
- [21] SOLOMON, R. C. 1998. Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond „Charisma“. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X
- [22] SVITAČOVÁ, E. – HREHOVÁ, D. 2016. Podnikateľská etika. Nitra: SPU. ISBN 978-80-552-1487-0
- [23] WREN, J. T. 1998. J. Madison and the Ethics of Transformational Leadership. In: CIULLA, J. 1998. Ethics: The heart of leadership. Westport: Praeger Publisher; 1998. 198 s. ISBN 1-56720-175-X

Kontakt

Mgr. Barbora Baďurová, PhD.
*Katedra etickej a občianskej výchovy
 Pedagogická fakulta
 Univerzita Mateja Bela
 Ružová 13
 974 11 Banská Bystrica
 E-mail: barbora.badurova@umb.sk*

Empatia kobiet w interakcjach i kompetentnym pomaganiu

Empathy female interactions and competent helping

Abstrakt

Treść tego artykułu ma pokazać znaczenie empatii kobiet w relacjach, szczególnie w sytuacjach wymagających kompetentnej pomocy. Obecnie znaczenie empatii jest podkreślane zarówno w procesie edukacyjnym, wspieraniu rozwoju, edukacji, opiece, leczeniu i rehabilitacji. Kobiety w porównaniu do mężczyzn reprezentują wyższą wrażliwość emocjonalną, są ciepłe i opiekuńcze. Oferując pomoc, tworzą klimat empatycznego słuchania, zrozumienia potrzeb, problemów i pomocy.

Abstract

The content of this article is to show the importance of empathy women in relationships, especially in situations that require competent help. Currently, the importance of empathy is stressed both in the educational process, developmental support, education, care, treatment and rehabilitation. Women compared to men represent higher emotional sensitivity, they are warm and caring. While offering help, they create a climate of empathetic listening, understanding the needs, problems and assistance.

Słowa kluczowe

Empatia, kobiety, kompetentna pomoc

Key words

Empathy, women, competent help

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: zarządzanie

WSTĘP

Żyjemy w czasach, w których szczególnie eksponuje się tendencję do dostrzegania potrzeby międzyludzkiej komunikacji, komunikacji jako szczególnego spotkania z innymi ludźmi, z drugim człowiekiem, zwłaszcza z osobą z różnorodnymi problemami, z dziećmi z niepełnosprawnością, chorobą, jako doświadczanie obecności drugiej osoby, konieczności udzielenia jej pomocy, opieki, wsparcia.

W czasach, w których głównym narzędziem stał się komputer, Internet jako źródło komunikacji, komunikacja

bezpośrednia, komunikacja codzienna, i profesjonalna ma niewątpliwie znaczenie szczególne. „Komunikacja codzienna, to wymiana informacji w toku bezpośredniego kontaktu między osobami komunikującymi się, opierająca się na stosunkowo niezawodnych oczekiwaniach względem ogólnych wzorców zachowań uczestników, wynikających ze znajomości standardów tego rodzaju sytuacji” (H. Retter, 2005,s. 15). Niektórzy autorzy pojęcie komunikacji i interakcji traktują jako synonimy. Według H. Retter natomiast „komunikacja codzienna realizowana jest w układzie *face*

to face obejmującym dwoje, lub niewiele więcej ludzi (małą grupę), między którymi istnieje pewna relacja” (Retter H., 2005, s. 17).

Socjologiczne i psychologiczne teorie interakcji⁷⁶

Spośród socjologicznych teorii interakcji na uwagę zasługuje m. in. teoria interakcjonizmu symbolicznego G. H. Mead, dramaturgia odgrywania ról E. Goffmana, etnometodologia H. Garfinkel, teoria działania komunikacyjnego J. Habermasa.

Interakcjonizm symboliczny, będący również teorią ewolucji przyjmuje, że pojedynczego człowieka można określić dopiero z punktu widzenia procesu interakcji, a najważniejszym w interakcji jest język, który pośredniczy w przekazywaniu postaw, norm, nastawień, które to determinują zachowanie jednostki. Pytając, jak powstaje tożsamość jednostki G. H. Mead przyjmuje, że dzięki społeczeństwu, które daje jednostce jedność osobowości.

W dramaturgii odgrywania ról według E. Goffmana przywiązuje się nie tylko uwagę do fenomenu Ja , ale i do szczególnych form jego komunikacji. Autor odnosi się do form prezentacji siebie zdeterminowanych przez konkretne role. Opisując wymiar człowieczeństwa dostrzega on człowieka jako osobę, która odgrywa jedną lub kilka ról, które są sumą oczekiwań stawianych zachowaniu jednostki przez grupę odniesienia. Etnometodologia według H. Garfinkel analizuje natomiast rutynowe zachowania

codzienne, i formy komunikacji codziennej osób względem grup. W życiu codziennym działające osoby poprzez postrzeganie swej mimiki i gestykulacji, pośrednio weryfikują racjonalność wypowiedzi, oraz uznanie ze strony rozmówcy, ale nie są świadome potwierdzenia sensu ich komunikacji. Teoria działania komunikacyjnego J. Habermasa zawarta została w jego książce pt. „*Uwagi na temat kompetencji komunikacyjnej*, w której zaprezentował jej podstawy. Celem teorii działania komunikacyjnego jest wyjaśnienie ogólnych warunków komunikacji. To właśnie J. Habermas dokonał rozróżnienia na działanie komunikacyjne i dyskurs. I tak działanie komunikacyjne zakłada prawomocność związków logicznych, podczas gdy dyskurs poszukuje porozumienia komunikacyjnego, gdy prawomocność ta staje się kwestią sporną.

Do teorii zorientowanych psychologicznie H. Retter (2005) zalicza: teorię K. Buhlera, koncepcję Ja - K. Delhees, V. Satir i A. Ellis, aktywne słuchanie K. Steil, J., Summerfield, G. DeMare, wychowanie bez porażek, aktywne słuchanie T. Gordona, ogólna psychologia komunikacji F. Schulz von Thun, analiza transakcyjna E. Berne, interakcja skoncentrowana na tematach R. C. Cohn. Według K. Buhlera język ma charakter narzędzia (*organum*), czyli jest środkiem służącym komunikacji. Opis jest pierwszą funkcją języka ludzkiego, a spełniając tę funkcję język jest środkiem służącym do komunikacji między jednostkami (Ten – Inny). K. H. Delhees

⁷⁶ Za H. Retter (2005) *Komunikacja codzienna w pedagogice*, Wyd. GWP Gdańsk.

natomiast zaproponował sześćofunkcyjny schemat komunikacji, gdzie przyjmuje, że komunikacja; opisuje treści merytoryczne, kieruje apel do odbiorcy, dostarcza wyjaśnień, podkreśla interakcyjną relację między nadawcą, a odbiorcą, jest wyrazem własnego nastawienia do odbiorcy, i orientuje według stylu. K. Delhees, V. Satir, A. Eriks przyjmują, że sterowanie komunikacją względem siebie i innych jest determinowane przez przyjętą koncepcję Ja, poczucie własnej wartości osób, które się komunikują. Natomiast komunikacyjny model zaproponowany przez K. Steila i współpracowników uwzględnia takie jego determinanty jak: postrzeganie, interpretacja, ocena, reakcja. Koncepcja komunikacji T. Gordona jest nastawiona na rozwiązywanie problemów z uwzględnieniem komunikatów Ja, zamiast komunikatów Ty. Aktywne słuchanie natomiast jest odpowiedzią osoby dorosłej na problem dziecka. T. Gordon proponuje, aby wszystkie konflikty wyjaśniać poprzez wspólne ich omówienie. W ogólnej psychologii komunikacji F. Schulz von Thun przyjmuje tzw. kwadrat wiadomości, jako ogólny model komunikacji: nadawca, ujawnienie własnego ja, treść merytoryczna, relacja, apel i odbiorca. E. Berne zaproponował natomiast teorię na temat osobowości, interakcji i terapii. Jego zdaniem dzięki analizie transakcyjnej (AT) można odkryć motywy działania, i wypowiedzi komunikacyjne ludzi, lepiej ich zrozumieć, i w odpowiedni sposób obchodzić się z nimi.

Kompetentne pomaganie

Żyjemy w czasach, w których coraz częściej pojawiają się w naszym życiu osoby, które są przygotowane, aby z racji swojego zawodu profesjonalnie udzielać pomocy. Jednocześnie pojawia się coraz to więcej sposobów i strategii kompetentnego pomagania. U podstaw każdej pomocy mają miejsce takie dynamiczne procesy jak: rozwiązywanie problemów, ale i poszukiwanie szans, i ich wykorzystywanie. Każda sytuacja pomocy jest sytuacją indywidualną, tak jak indywidualne są potrzeby i możliwości osoby oczekującej pomocy i wsparcia. W modelu pomocy istotne są metody i umiejętności porozumiewania się, oraz zrozumienie procesu pomagania, i jego celowości. Oczywistym jest, że w sytuacji problemów ludzie szukają pomocy. Należy przyjąć, że potrzeby osób, które mają problemy, a nie metody powinny być podstawą w procesie pomagania. Oczywiście, celem jest uzyskanie pozytywnych rezultatów w procesie pomocowym. „ Istnieją dwa podstawowe cele pomocy: pierwszy – bardziej skuteczne rozwiązywanie przez klienta konkretnych problemów życiowych, drugi – umiejętność pokonywania problemów i wykorzystywania życiowych szans” (G. Egan, 2002).

W ciągu ostatnich lat można zaobserwować wiele publikacji, oraz badań naukowych poświęconych pomaganiu innym, lub gotowości do pomagania drugiemu człowiekowi (E. Wilczek – Różyczka, 2002). „Wzajemne pomaganie jest wymogiem gatunkowym. Osiągnięcie samodzielności przez jednostkę ludzką wymaga pomocy innych realizowanej przez długi okres jej życia” (E.

Hajduk, B. Hajduk, 2001, s. 7). Okazywana pomoc może być pomocą formalną i nieformalną. Pomoc przybiera współcześnie często już postać zinstytucjonalizowanych grup formalnych, specjalistów, grup zawodowych, których pomaganie jest wpisane w wykonywany zawód pomocowy jak: lekarze, pielęgniarki, psychologowie, psychiatry, duchowni czy nauczyciele. Zawody te najczęściej wykonują kobiety, które ze względu na szczególne predyspozycje przejawiają, jak potwierdza wiele badań naukowych wysoki poziom empatii. Najczęściej jednak świadczymy sobie nawzajem pomoc nieformalną, gdyż tylko niewielki zakres pomocy otrzymujemy zazwyczaj ze strony specjalistów, zajmujących się działaniem pomocowym zawodowo.

W odniesieniu do osób z niepełnosprawnością, czy dzieci niepełnosprawnych w sytuacji ich problemów zdrowotnych, psychologicznych, edukacyjnych, społecznych, czy związanych ze społeczną akceptacją, integracją i partycypacją społeczną współcześnie proponuje się różnorodne modelowe strategie pomocy i wsparcia, mające na celu osiągnięcie pożądanego społecznie stanu zdrowia i sprawności, osiągnięcie założonego stanu integracji i włączenia, oraz zaspokajanie ich indywidualnych, specjalnych potrzeb i wsparcie.

Proponowane w literaturze (M. Wiliński, 2010) modelowe strategie pomocy i wsparcia wobec osób z niepełnosprawnością nie są spójne. W *modelu medycznym* podstawową strategią pomocy jest medykalizacja, czyli proces w

którym problemy niemedyczne są określone w kategoriach choroby lub zaburzeń, i traktuje się je jako problemy medyczne. Cele działań pomocowych są tu związane z oddziaływaniami medycznymi jak: profilaktyka, leczenie, rehabilitacja, kompensacja i inne.

Modele funkcjonalne (interakcyjne) przyjmują podstawowe strategie pomocy jakimi są: wspomaganie, pomoc jako skoordynowana współpraca ze specjalistami, usprawnianie, integracja.

Natomiast *model społeczny* prezentuje strategie pomocy, jaką jest inkluzja społeczna, uwzględniająca prawa osób z niepełnosprawnością z przyjęciem, że każdy potrzebujący ma prawo do pomocy i wsparcia. To pomoc w przejmowaniu kontroli nad własnym życiem, oraz w dążeniu do autonomii, dokonywaniu samodzielnych wyborów.

W oddziaływaniach pomocowych istotna jest tzw. dezinstytucjonalizacja, czyli uruchomienie sieci ekspertów odpowiedzialnych za działania pomocowe na rzecz osoby z niepełnosprawnością (Por. M. Wiliński, 2010, s. 60 – 92). Według G. Egan (2002) model pomocy jest naturalnym procesem

rozwiązywania problemów, ale i kompetentnej pomocy. Obejmuje on ocenę sytuacji, jasne określenie kluczowych, wymagających zmian problemów, odkrycie i określenie problemowych sytuacji, oraz niewykorzystanych szans, wprowadzenie zmian, i rozwiązanie problemów, jak również stałą ocenę procesu pomocy i elastyczność w jej stosowaniu. Jednym z warunków, kompetencji niezbędnych w sytuacji pomagania jest właśnie empatia.

Empatia w relacjach międzyludzkich

Empatia jest kluczowym składnikiem pomagania, i ma podstawowe znaczenie w sytuacji pomocy (C. R. Rogers, 1991, C. R. Rogers, 2002, R. Porzak, 1994) jej znaczenie jest również szczególne w relacjach międzyludzkich. W literaturze brak jest jednoznaczności w definiowaniu pojęcia empatii. Przyjmuje się, że termin „*empatia*” wywodzi się z rozważań filozoficzno – etycznych, i dotyczy takich zachowań jak : „*życzliwość*”, „*wzajemne zrozumienie*”, „*emocjonalne uczestnictwo*”, „*podejmowanie roli innej osoby*”, „*identyfikacja*”, „*imitacja*”, ale też potocznie określane jako „*sympatia*”.

Empatię można określić jako zjawisko stare jak ludzkość, gdyż stanowiła ona już przedmiot zainteresowania u starożytnych filozofów, a później filozofów i etyków. Do komponentów empatii zalicza się: komponent emocjonalny, czyli zdolność do subiektywnego doświadczania i dzielenia emocji i uczuć innych, komponent moralny, jako altruistyczna siła do wprowadzania działań empatycznych do praktyki, czy komponent terapeutyczny, który dzieli się na poznawczy i behawioralny. Komponent poznawczy, to interaktywna zdolność terapeuty do rozpoznania i rozumienia uczuć innej osoby, oraz obiektywizowania jej zachowania, czyli stan empatii, ujęcie perspektywy, podejmowanie ról, empatia kliniczna. Komponent behawioralny natomiast to odpowiedź komunikacyjna, przekazanie zrozumienia punktu widzenia innej osoby, czyli reakcja, empatia wyrażona, interakcyjna, odzwierciedlanie pozawerbalnych zachowań (Por. M. H. Davis, 1999, M. H. Davis, 2001, C. Rogers,

1983,). Na przykład E. Stein w swoim dziele „*Zum Problem der Einfühlung*”, czyli w polskiej wersji pt. „*Zagadnienie wczucia*” szuka odpowiedzi na pytanie jaka jest budowa człowieka, do którego mam uzyskać dostęp?, przy czym *wczucie*, czyli empatię postrzega jako podstawowy, i niezbędny warunek dla zrozumienia drugiej osoby, podkreśla rolę indywidualnego doświadczenia, oraz *wczucie*, jako uchwycenie cudzego przeżywania. *Wczucie* jest więc dla niej doświadczeniem pewnego Ja, z innego Ja (Por. K. Barłóg, 2012).

Filozofia, etyka, teoria poznania dała więc impuls dla ujmowania empatii współcześnie na gruncie nauk pomocowych, a zwłaszcza psychologii, oraz medycyny, pedagogiki. Empatia jest to „*umiejętność wczuwania się w drugiego człowieka, jako podstawa ludzkiej komunikacji nacechowanej rozumieniem i chęcią porozumiewania się*” (J. Rembowski, 1988). W medycynie i humanistyce wielu autorów podkreśla znaczenie umiejętności obserwowania świata z punktu widzenia pacjenta, oraz przekazywanie mu informacji zwrotnych na temat jego własnych problemów, jego sytuacji życiowej (E., Wilczek - Różycka, 2002). W innym ujęciu S. Popek (1996) ukazuje ścisły związek empatii z innymi zdolnościami o podobnym charakterze, np. pedagogicznymi, które wchodzi w skład szeroko rozumianych zdolności społecznych. Wielu specjalistów zajmujących się profesjonalnie pomaganiem chociaż „*są oni specjalistami w swoich dziedzinach, stają wobec oczekiwania, że pomogą swoim klientom pokonać wiele problemowych sytuacji. Na*

przykład, nauczyciele uczą angielskiego, historii, lub biologii młodych ludzi dojrzewających psychicznie, intelektualnie, społecznie i emocjonalnie zmagających się z wyzwaniami i problemami okresu dojrzewania. Dlatego nauczyciele, bezpośrednio lub pośrednio, muszą pomóc swoim uczniom odkryć, zrozumieć i poradzić sobie z tymi problemami” (G. Egan, 2002, s. 24). Autorzy, którzy zajmują się problematyką empatii przyjmują, że występująca jej różnorodność jakości i poziomów, form zachowania człowieka determinuje szeroki zakres jej czynników. I tak przyjmuje się, że płeć czy wiek różnicują wrażliwość empatyczną, czyli, że kobiety są bardziej empatyczne, aniżeli mężczyźni, ale również wrażliwość empatyczna jest efektem ogólnego poziomu wrażliwości jednostki, uzależnionego w pewnym stopniu od jej cech wrodzonych (różnice reaktywności i samooceny) wysoka, jest niewątpliwie związana z większą wrażliwością społeczną. Poziom empatii określony jest również orientacją zawodową, czyli osoby przygotowujące się do wykonywania zawodów pomocowych prezentują wyższą gotowość pomagania. Efekt empatii zależy nie tylko od bliskości fizycznej, ale szczególnie od bliskości psychicznej, co może oznaczać, że wyższy poziom empatii będzie miał miejsce, gdy obiektem empatyzowania będzie bliska nam osoba. Na rozwój wrażliwości empatycznej wpływa również środowisko rodzinne dziecka, znacząca jest tu rola pierwotnego kontaktu z matką dla uformowania się empatii emocjonalnej, modelowanie i identyfikacja, oraz cały potencjał rehabilitacyjny rodziny (A.

Twardowski, 2015). Współczesne warunki życia takie jak intensywna stymulacja wyznaczona dużym tempem życia, nadmierna urbanizacja, oraz postawy obojętności w wielkich metropoliach miejskich, zbyt obciążające osobę trudności, problemy życiowe, nadmiar czynników powodujących lęk, niepokój, stres mogą powodować koncentrację na sobie, na własnych niezaspokojonych często potrzebach, co nie sprzyja rozwojowi wrażliwości empatycznej. (Por. B. Pilecka, 1994).

W literaturze przedmiotu wskazuje się na pozytywną zależność między empatią, a zachowaniem prospołecznym. Oczywistym niemal jest, że empatia pozwala na pełniejsze wniknięcie w niepowtarzalny świat wewnętrzny drugiego człowieka, także dziecka, pełniejsze uchwycenie jego problemów, ukazanie możliwości ich rozwiązania. Wówczas istnieje większa możliwość udzielenia mu pomocy. Szczególne jej znaczenie należy podkreślić dla okresu dzieciństwa i dorastania, w których to etapach ustala się koncepcja własnej osobowości, i następuje konfrontacja własnego Ja z otaczającą rzeczywistością. Kiedy dziecko stoi przed wyborem własnej drogi życiowej, własnych celów oraz podstawowych wartości, kiedy stawia sobie pytania dotyczące własnej egzystencji, poczucia sensu własnego życia, jakości życia, jego dobrostanu (Por. B. Pilecka, 1994). U dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi „ gdy pojawiają się pierwsze trudności, niepowodzenia tym bardziej oczekiwana jest sytuacja „wczucia” czy rozumienia, sytuacja określonej atmosfery, czy postawy. Wrażliwość empatyczna nabiera

szczególnego znaczenia w kontaktach z dziećmi z trudnościami. Dzieci te bardzo pragną kontaktów ze zdrowymi rówieśnikami. Nie zawsze jednak możliwe jest doświadczanie przez nie prawidłowych relacji, prawidłowej komunikacji” (K. Barłóg, 2006, s. 139).

Współcześnie podkreśla się wartość empatii zarówno w procesie wychowania, wspomagania rozwoju, w opiece, terapii, jak i w komunikacji. Rozumienie innych ściśle wiąże się ze zrozumieniem siebie. Empatia jest również jednym z mechanizmów socjalizacji, oraz warunkuje zachowania altruistyczne, łączy się również z odpowiedzialnością za siebie, i innych, jak i z potrzebą rozwiązywania problemów w sposób efektywny, ułatwia nawiązywanie relacji interpersonalnych, oraz jest przeciwieństwem agresji i przemocy i innych niepożądanych zachowań społecznych. Empatia umożliwia więc nawiązywanie interakcji, wzajemnych sympatycznych kontaktów i relacji, oraz jest źródłem satysfakcji z wzajemnych kontaktów, interpersonalnych i jest niezastąpiona w rozwoju, wychowaniu terapii (C. R. Rogers, 1991). „Jednak w codziennych kontaktach międzyludzkich spotykamy się z empatyzowaniem niezbyt często, ten rodzaj wyczulonego, i aktywnego wsłuchiwania się niezmiernie rzadko pojawia się w codziennym życiu „(C. R. Rogers, 1983).

Empatia w sytuacji pomagania

W sytuacji pomagania szczególną kompetencją jest umiejętność słuchania z empatią oraz rozumienia, a następnie zdolność skutecznego komunikowania tego rozumienia. „W procesie pomocy nawet

zbliżenie się jest bardzo cenne. Prawda jest taka, że jeżeli ludzie chcą dbać o innych, niezbędny jest pewien rodzaj empatii” (G. Egan, 2002, s. 122). Szczególna relacja, jaką jest relacja pomocy, pomagania to spotkanie odrębnych osób i osoby te mają nawiązać relację pomocową, wspierającą. To spotkanie, jego filozofia i psychologia wymaga spojrzenia i wykroczenia poza siebie, poza własne Ja, co powoduje i radość i niepokój. Pomoc w kontekście oddziaływania empatycznego jest szczególnym przeżyciem sensotwórczym, gdzie życie staje się sensowne nie tylko dla osoby, która otrzyma empatyczną pomoc, wsparcie, ale i dla osoby, która staje się pomagającym. Osoba, która otrzymuje empatyczne wsparcie w dialogu z drugą osobą odnajduje siebie, swoje problemy, i możliwości ich zminimalizowania lub całkowitego wyeliminowania. Natomiast dla udzielającego pomocy jest to potwierdzenie własnego sensu istnienia i własnych wartości altruistycznych oraz kompetencji wspierających (por. E. Wilczek- Różycka, 1998). Pomagający musi odsunąć wszystkie własne problemy, aby w pełni być z osobą, której udziela pomocy. Pomagający musi również umieć wniknąć w świat klienta głęboko, aby zrozumieć jego zmagania się z problemami, z wykorzystywaniem szans (por. G. Egan, 2002). Sytuacja osoby pomagającej jest złożona. Z jednej strony ma poczucie, że w sytuacji zaangażowania się w czyjąś pomoc jej spokój zostanie zburzony a, energia skierowana na problemy drugiej osoby, i może to spowodować zaniedbanie własnych obowiązków. Jednocześnie dostrzega naturalną

potrzebę udzielenia pomocy, dzielenia się swoimi kompetencjami, wiedzą, i satysfakcją z sytuacji udzielenia pomocy i wsparcia. Pomoc daje moralny argument służenia sobą innemu, ale i powoduje wątpliwość, czy rzeczywiście działanie pomocowe jest działaniem altruistycznym, oraz ile korzyści, satysfakcji z tej pomocy może czerpać, a ile osoba, której udziela się pomocy (Por. E. Wilczek-Różycka, 1998). Podstawowa empatia w procesie pomagania to komunikowanie klientowi, że jest rozumiany. „Podstawowa empatia zawiera w sobie elementy *śluchania* klienta, jaknajpełniejszego rozumienia go, i jego problemów, oraz komunikowania mu tego rozumienia, aby mógł pełniej rozumieć samego siebie, i działać na bazie tego rozumienia” (G. Egan, 2002, s. 132).

Empatia kobiet

Wskazując wyzwania edukacji dla przyszłości i rozwoju w wielu raportach dotyczących przyszłości edukacji, oraz zjazdach pedagogicznych stwierdza się, że m. in. *przyszłość tego świata będzie zależała od empatii kobiet*. Kobiety bowiem prezentują większe predyspozycje do zachowań empatycznych. Wchodzenie w rolę drugiej osoby stanowi podstawę ludzkiej komunikacji. Jednocześnie moralny komponent i altruistyczna motywacja są wyzwalone przez spontaniczny stan pobudzenia emocjonalnego i w rezultacie świadomej decyzji uczestniczenia w decyzjach innych. W odniesieniu do empatii kobiet w codziennych kontaktach międzyludzkich z empatyzowaniem spotykamy się niezbyt często. Jak stwierdza C. R. Rogers „*sadzimy, że śluchamy, ale bardzo rzadko śluchamy z*

prawdziwą empatią, a właściwie, ten szczególnie rodzaj śluchania – to jedna z najpotężniejszych sił” (C. R. Rogers, 1985). Empatia to również podstawowy mechanizm ludzkiej komunikacji. Przebieg komunikacji empatycznej ma wielkie znaczenie dla rozwoju osobowości człowieka. Fenomenologiczna analiza stwarza podstawy do ujęcia empatii, jako postawy wyrażającej się w funkcjach emocjonalno-wartościujących, poznawczych i działaniowych. Postawa ta wyraża się w otwartości na drugiego człowieka i współuczestniczenia w jego rozumieniu, i współdziałaniu (por. M. Dziewiecki, 2004).

Dla kobiet jest to szczególnie wartościowy cel w licznych typach interakcji międzyludzkich, pełnionych ważnych życiowo rolach jak: rodzic-dziecko, związki małżeńskie, niektóre kontakty zawodowe np. lekarz - pacjent, psycholog, pedagog, terapeuta - dziecko, nauczyciel - uczeń. Kobieta pomagająca – w komunikowaniu rozumienia stanów klienta jest uwrażliwiona na odczucia i ich nasilenie, używa języka metafory, nie ograniczając się do „psychologicznej listy emocji”. Empatia, to nie tylko zdolność do dokładnego „odczuwania prywatnego świata pacjenta”, ale i przyjęcia go tak, jakby był jego własnym światem. Osobiste, potencjalne cechy pomagającej osoby, stopień samo rozumienia, dojrzałość, konstruktywne komunikowanie się, oraz zainteresowanie sytuacją innych ludzi są niewątpliwie podstawowymi warunkami pomagania.

Badania własne

Badania własne przeprowadzono wśród 60 kobiet stanowiących kadrę specjalistów (pedagogów specjalnych, terapeutów, logopedów) pracujących z dziećmi z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w Rzeszowie na przełomie 2015/2016 roku z wykorzystaniem narzędzia jakim był test empatii emocjonalnej A. Mehrabiana i N. Epsteina. Jednocześnie do określenia postaw badanych wykorzystano Dyferencjał Semantyczny Osgooda (J. Czapiński (1978)). Przyjęto, że celem tego rodzaju badań jest rozpoznanie, jak dalece specjaliści – kobiety pracujące z dziećmi z niepełnosprawnością swoją osobą, postawą empatyczno-przyzwalającą, pełną serdeczności, empatii mogą wspomagać rozwój i edukację dzieci w warunkach edukacji inkluzyjnej. Interesujący jest również problem zależności poziomu empatii i postaw kobiet – specjalistów pracujących w edukacji inkluzyjnej wobec inkluzji – czyli edukacji ogólnodostępnej dzieci z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Podjęto więc w toku badań próbę odpowiedzi na pytanie: czy istnieje zależność pomiędzy poziomem empatii kobiet- specjalistów, a ich postawą wobec edukacyjnej inkluzji?

Poziom empatii kobiet – specjalistów pracujących z dziećmi z niepełnosprawnością w edukacji inkluzyjnej

Badane kobiety w przeważającej większości prezentują wysoki poziom empatii. Wybrały swój zawód (pedagoga, psychologia, logopedy, terapeutę) z

powołania, lubią swój zawód, lubią organizować pomoc, terapię, rehabilitację dla dzieci z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Badania testem empatii emocjonalnej A. Mehrabiana i N. Epsteina wykazały, że w badanej grupie brak jest osób o niskim poziomie empatii. Zdecydowaną większość badanych stanowią kobiety wykonujące zawód pomocowy prezentując jednocześnie wysoki poziom empatii (90,0%), oraz średni (10,0%) poziom empatii.

Analiza w obrębie siedmiu podskal testu empatii A. Mehrabiana i N. Epsteina.

1. Podatność na emocjonalne zarażenie.
2. Rozumienie uczuć osób nieznanymi i dalekimi.
3. Ekstremalna wrażliwość emocjonalna.
4. Tendencja do wzruszania się doświadczeniami emocjonalnymi pozytywnie przeżywanymi przez innych.
5. Tendencja do wzruszania się doświadczeniami emocjonalnymi negatywnie przeżywanymi przez innych.
6. Tendencja do współczucia i sympatycznego odnoszenia się do innych.

Gotowość do nawiązywania kontaktów z osobami potrzebującymi pomocy.

1) *Podatność na emocjonalne zarażenie:* Wykorzystano tu dwa pytania szczegółowe:

-10, 20.

-10 „*Otoczenie ma duży wpływ na moje nastroje*”

-20 „*Potrafię zachować spokój, jeśli wszyscy wokół mnie są zdenerwowani*” .

W podskalach tych badane kobiety uzyskały wysoki poziom empatii : 67,1%, co może oznaczać, że kobiety będące specjalistami są opanowane, skupione, refleksyjne, rozumieją odczucia, emocje dzieci, oraz właściwie reagują na różne, trudne sytuacje, tworzą klimat, warunki do pomocy, wspomagania rozwoju, akceptacji, umiejętnego słuchania, bezpieczeństwa, oraz empatycznego rozumienia również dzieci z niepełnosprawnością.

2) *Rozumienie uczuć osób nieznanymi i dalekich:*

Cechę tę badano wykorzystując dwa pytania szczegółowe:

-15 „*Samotni ludzie są nieprzyjaźnie ustosunkowani do otoczenia*”.

-28 „*Przejmowanie się treścią książek lub filmów jest śmieszne*”.

Badania ujawniły, że specjaliści – kobiety w sposób optymistyczny patrzą na ludzi, są radośnie, sympatycznie nastawione do otoczenia, ciepłe, opiekuńcze, akceptują słuchanie, prezentują cechy altruizmu. Są szczególnie empatyczne wobec dzieci, z którymi pracują, w tym również z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

3) *Ekstremalna wrażliwość emocjonalna*

W badaniu tej cechy wykorzystano dwa pytania szczegółowe: -8 i -23.

-8 „*Piosenki o miłości poruszają mnie głęboko*”

- „*Śmiechy mnie płacz i szloch widzów w kinie*”.

Z porównania itemów wynika, że badane kobiety prezentują wysoką wrażliwość emocjonalną (80,2%), co umożliwia im efektywnie wykonywać swój zawód pomocowy, prowadzić działania

pomocowe, diagnostyczno – rehabilitacyjno - wspomagające wobec dzieci ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, z niepełnosprawnością.

4) 5) *Tendencja do wzruszania się doświadczeniami emocjonalnymi – pozytywnymi oraz negatywnymi – przeżywanymi przez innych.*

Wzruszanie się doświadczeniem emocjonalnym jest szczególnie ważne w pracy z dziećmi z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi. Treści te zawierają się w podskalach:

-14 – „*Lubię przyglądać się ludziom rozpakowującym prezenty*”.

-22 – „*Nie udziela mi się śmiech innej osoby*”.

-16- „*Zasmuca mnie widok ludzi płaczących*”.

-30 – „*Ludzkie łzy wywołują u mnie raczej irytację niż współczucie*”.

Badania potwierdziły, że większość badanych kobiet (ponad 80,0%) reaguje empatycznie na przeżycia emocjonalne swoich podopiecznych, co ma szczególne znaczenie w pracy terapeutyczno rehabilitacyjnej zwłaszcza z dziećmi z niepełnosprawnością.

6) *Tendencja do współczucia i sympatycznego odnoszenia się do innych:*

Cechę tę badano wykorzystując dwa pytania szczegółowe: -26, -27.

-26 „*Aż przykro patrzeć, jak niektóre rzeczy wyprowadzają ludzi z równowagi*”.

-27 „*Sądzę, że małe dzieci płaczą czasem bez oczywistego powodu*”.

Badane kobiety w podskali tej uzyskały 48,5% empatycznych wyborów, co upoważnia do stwierdzenia, że płęć żeńska w roli specjalistów dla dzieci z niepełnosprawnością wykazuje właściwą

odporność na zdenerwowanie osób z otoczenia, kobiety te są gotowe do udzielania innym, potrzebującym pomocy i wsparcia, zwłaszcza w procesie profesjonalnego pomagania, wspomagania rozwoju dzieci z niepełnosprawnością w warunkach edukacji inkluzyjnej.

7) *Gotowość do nawiązywania kontaktów z osobami potrzebującymi pomocy.*

Wykorzystano tu dwa pytania: -12, -21.

-12 „ *Wolałbym pracować w służbie społecznej, niż w zakładzie produkcyjnym*”.

-21- „*Gdy przyjaciel zaczyna mówić o swoich problemach, próbuję skierować rozmowę na inny temat*”.

W podskali tej grupa badanych kobiet uzyskała 78,5% punktów, co upoważnia do stwierdzenia, że grupę tę w przeważającej większości tworzą kobiety, jako specjaliści z zakresu rehabilitacji i terapii, które wybrały swój zawód z przekonania, jako powołanie i pomoc dla innych, słabszych, oczekujących pomocy i wsparcia, co jest szczególnie oczekiwane w pracy w roli terapeuty, rehabilitanta, czy pedagoga specjalnego dzieci z niepełnosprawnością.

Empatia kobiet - specjalistów pracujących z dzieckiem z niepełnosprawnością, a ich postawy wobec inkluzji

Badane kobiety (95,0%) w większości prezentują wysoki poziom empatii. Jednocześnie badania wykazały, że prezentują one pozytywne postawy w odniesieniu do procesu integracji i inkluzji dzieci z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi w warunkach ogólnodostępnej edukacji.

Oto potwierdzające z testu kategorie:

-„*zasmuca mnie widok samotnej, wyobcowanej z grupy osoby*”- 96,6%,

-„*jestem skłonny do uczuciowego zaangażowania się w problemy bliskich mi osób*” – 92,5%,

-„*zasmuca nie widok płaczących ludzi*” - 95,0%

-„*otoczenie ma duży wpływ na moje nastroje*” – 86,2%,

-„*gniewa mnie złe traktowanie człowieka*” – 97,6%.

Badane kobiety uzyskały nie tylko wysoki poziom empatii, ale również prezentują pozytywne postawy wobec dzieci z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi oraz ich terapii, rehabilitacji i inkluzji społecznej oraz edukacyjnej.

Pointa:

W czasach wielu zagrożeń i wyzwań współczesnego świata, przejawów agresji i przemocy, anomii społecznej, kobiety, ich wrażliwość empatyczna, ciepło i opiekuńczość są szczególnie oczekiwane, zwłaszcza w pracy z klientem, osobami z problemami, trudnościami, z dziećmi z niepełnosprawnością. „Empatia pomaga pozbyć się obojętności w porozumiewaniu się. Kiedy ludzie okazują dbałość o uczucia innych, istnieje niewielkie ryzyko, że czyjś obraz siebie zostanie zagrożony. Empatia oznacza akceptację uczuć innej osoby, wczucie się w jej położenie. Nie musisz się z nią zgadzać, pozwól jej tylko odczuć twoją troskę i szacunek, a już samo to będzie działaniem wspierającym”(R. B. Adler, L. B. Rosenfeld, R. F. Proctor, 2011, s. 348).

Kobiety w wielu interakcjach, a szczególnie w rolach pomocowych udzielając kompetentnego pomagania, ich osobowość, wrażliwość empatyczna tworząc szczególny klimat interakcji, realizują skuteczne działania pomocowe. „

Duże znaczenie w informowaniu o empatii mają wiadomości przekazywane niewerbalnie. Wyraz twarzy i gesty wyrażające troskę są często ważniejsze dla odbierającego sygnały, aniżeli wypowiedane słowa” (R. B. Adler, L. B. Rosenfeld, R. F. Proctor, 2011, s. 348). Tworząc pozytywny klimat bezpieczeństwa kobiety pracując w zawodach pomocowych nie tylko prowadzą działania diagnostyczno – rehabilitacyjno - terapeutyczne, ale eksponując potencjały rozwojowe dziecka z niepełnosprawnością, ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, przygotowują go do

samodzielności, autonomii, autorewalidacji, wskazują drogi rozwoju, i osiągnięcia ważnych życiowo celów i przekonanie, że mimo niepełnosprawności życie ma sens i szczególna wartość.

Korzystne sytuacje społeczne, empatyczne doświadczenia, umożliwiają dzieciom z niepełnosprawnością spełnianie się w znaczących rolach, oraz znalezienie własnego miejsca w grupie dzieci, również pełnosprawnych w warunkach integracji i inkluzji.

Seznam použité literatury

- [1] ADLER R. B. (2011). Relacje interpersonalne. Proces porozumiewania się, Poznań, Wyd. REBIS.
- [2] BARŁÓG, K. (2006). Empatia dzieci „z trudnościami” w edukacji wczesnoszkolnej, W. Dykciak, A. Twardowski, Poznańska pedagogika specjalna. Tradycje - osiągnięcia, perspektywy rozwoju, Poznań. Wyd. Nauk UAM.
- [3] BARŁÓG K. (2002). Teoria „wzucia” Edyty Stein i jej implikacje dla potrzeb współczesnej pedagogiki, pedagogiki specjalnej, K. Barłóg, W dyskursie pedagogicznym i edukacyjnym doby współczesnej, Jarosław, Wyd. PWSTE.
- [4] CZAPIŃSKI J. (1978). Dyferencjał Semantyczny, L. Wołoszynowa, Materiały do nauczania psychologii, seria III, t.3, Warszawa, Wyd. WN PWN.
- [5] DAVIS M. H. (1999). Empatia, Gdańsk, Wyd. GWP.
- [6] DAVIS M., H., (2001.) Empatia. O umiejętności współodczuwania, Gdańsk, Wyd. GWP.
- [7] DZIEWIECKI M. (2004). Psychologia porozumiewania się, Kielce, Wyd. Jedność.
- [8] EGAN G. (2002). Kompetentne pomaganie, Przekład J. Gilewicz, E. Lipska, Poznań, Wyd. Zysk i S-ka.
- [9] HAJDUK, E., HAJDUK, B. (2001). Pomoc i opieka, Kraków, Wyd. Impuls.
- [10] Pilecka B., (1994). Znaczenie empatii w różnych wymiarach relacji interpersonalnych, Z. B. Gaś, Psychologia wychowawcza stosowana - wybrane zagadnienia, Lublin, Wyd. UMCS.
- [11] POPEK S., red. (1996). Zdolności i uzdolnienia jako osobowościowe właściwości człowieka”, Wyd. UMCS Lublin.
- [12] PORZAK R. (1994). Wychowanie jako proces tworzenia dziecku warunków do rozwoju, Z. B. Gaś, Wspomaganie rozwoju, Lublin, Wyd. Fundacja „MASZ SZANSE”.
- [13] REMBOWSKI J. (1988). Empatia, Warszawa. Wyd. PWN.
- [14] RETTER H. (2005). Komunikacja codzienna w pedagogice, Przekład M. Wojdak-Piątkowska, Gdańsk, Wyd. GWP.
- [15] ROGERS C. R. (1983). Freedom to Learn for the 80's .Bell and Howell Company. Columbus, Ohio.
- [16] ROGERS C. R. (1991). Terapia nastawiona na klienta. Grupy spotkaniowe. Wrocław, Thesaurus-Press.
- [17] ROGERS C. R. (2002). Sposób bycia, Poznań, Wyd. Rebis.
- [18] Twardowski A. (2015). Wczesne wspomaganie rozwoju dzieci z niepełnosprawnością w środowisku rodzinnym, Poznań, Wyd. UAM.
- [19] WILCZEK – RÓŻYCZKA E. (2002) Empatia i jej rozwój u osób pomagających, Wyd. UJ Kraków.
- [20] Wiliński M. (2010) Modelowe strategie pomocy osobom z ograniczeniami sprawności: medyalizacja, usprawnianie, włączanie, A. Brzezińska, R. Kaczan, K. Smoczyńska, Diagnoza potrzeb i modele pomocy dla osób z ograniczeniami sprawności, Warszawa, Wyd. Nauk. SCHOLAR Warszawa.

Kontakt

Prof. nadzw. dr hab. Krystyna Barłóg

Uniwersytet Rzeszowski

Kierownik Zakładu Pedagogiki Specjalnej

Ul. Ks. J. Jałowego 24

35-010 Rzeszów

Polska

Telefón: +48/668 054 360

E-mail: krystyna_barlog@tlen.pl

Priemysel 4.0. si vyžaduje nové požiadavky na kvalifikáciu a zručnosti

Industry 4.0. requires new requirements for qualifications and skills

Abstrakt

Priemysel 4.0 (štvrtá priemyselná revolúcia) je označenie pre súčasný trend digitalizácie, automatizácie výroby a zmien na trhu práce, ktoré so sebou prinesie. Predstavuje strategickú príležitosť pre zvýšenie konkurencieschopnosti firiem v EU. Štvrtá priemyselná revolúcia sa dotkne aj trhu práce a štruktúry pracovných miest. Predpokladá sa, že ubudnú miesta pre menej kvalifikovaných pracovníkov, zároveň pokrok zapríčini vznik úplne nových podnikateľských odborov a pracovných pozícií, ktoré vzniknú pri väčšej produktivite výroby a potrebe nových technológií, napríklad vo výskume, vývoji, v službách, ale tiež v priemysle. V nasledujúcich rokoch výrazne vzrastie počet tzv. STEM pozícií. Nové odbory budú potrebovať zamestnancov s dobrými mäkkými zručnosťami (soft skills). V článku je prezentovaný súčasný stav vplyvu digitalizácie na potreby pracovného trhu.

Abstract

Industry 4.0 (Fourth Industrial Revolution) marks the current trend of digitization and automation of production and the changes in the labor market that will come with it. It represents a strategic opportunity to increase the competitiveness of companies in the EU. The fourth industrial revolution will also affect the labor market and job structure. Jobs are expected to slow down for less qualified workers, while progress will lead to the emergence of completely new business disciplines and jobs resulting from greater production productivity and the need for new technologies such as research, development, services and industry. The number of so-called STEM positions will increase significantly in the coming years. New businesses will need employees with good soft skills. The present paper presents the current state of the impact of digitization on the needs of the labor market.

Klíčové slová

Priemysel 4.0, digitalizácia, technológie, zručnosti

Key words

Industry 4.0, Digitization, Technology, Skills

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Za zrod priemyselnej revolúcie možno pokladať rok 1779, kedy došlo k nasadeniu mechanických zariadení poháňanými vodnou a parnou energiou v dominujúcom hospodárstve. Vynález parného stroja v roku 1765, resp. vynález mechanického tkacieho stanu v roku 1784, ktoré sú

považované za symboly priemyselnej revolúcie, začali éru významných spoločenských zmien. V západnej a strednej Európe sa priemysel na rozdiel od juhu a východu vyvíjal pomerne rýchlo. V priebehu dynamického vývoja v rokoch 1750 až 1900 sa technológia stala na jednej strane spoločensky

významnou a zodpovednou za rozvoj demokracie a na druhej strane zodpovednou za „*tyraniu strojov a špinu mestského života*“.

Technologické zmeny vytvorili ako hlavnú produkčnú jednotku továreň, tzn. produkcia statkov vychádzala z toho, že ľudia obsluhujú stroje a tie na základe štandardizácie rozmerov vyrábajú masové, normalizované statky. S tým rástli nároky na merateľnosť a udržanie štandardných podmienok výroby. Sledovanie fyzikálnych a chemických procesov už nebolo otázkou skúseností, ale systematického poznania. Tým sa zmenili aj nároky na vedu a vzdelanie pracovnej sily. Technické a sociálne zmeny, ktoré pri pohľade z vnútra systému prinášali toľko problémov, boli v skutočnosti príčinou ďalšieho dynamického rozvoja.⁷⁷ Koncom 19. stor. bolo jasné, že technológia je už dôležitou zložkou industriálnej spoločnosti.

Druhá priemyselnej revolúcia je spájaná s elektrifikáciou (v roku 1879, kedy T. A. Edison vynášiel žiarovku) a so vznikom montážnych liniek (v roku 1870, kedy spoločnosť Cincinnati inštalovala vo svojom závode prvú montážnu linku. Začala sa meniť úloha vedy pre rozvoj technickej základne. Veľké množstvo vedeckých poznatkov viedlo k celému radu zásadných systémových prielomov do koncepcie vedy. Zmeny vo výrobných technológiách priniesli výrazné zmeny v organizačných jednotkách.

Ako základná forma produkcie bola zavedená pásová výroba. Začali vznikať vertikálne integrované firmy. Dôsledkom sociálnych nerovností bolo rozšírenie socializmu a následne reakcia Cirkvi prostredníctvom jej sociálneho učenia. Tretia priemyselná revolúcia priniesla automatizáciu výrobných liniek s využitím počítačovej techniky. Jej začiatkom je rok 1969, kedy predstavil Siemens prvý model linky riadenej počítačom Programmable Logic Controller (PLC).⁷⁸

Najdôležitejším zdrojom a motorom hospodárskeho rozvoja prestávajú byť hmotné zdroje – energia, či vyrobená oceľ, ale stávajú sa ním informácie, znalosti a nové technológie. Podstatná časť ľudí prechádza od práce priamo vo výrobe k práci úzko zviazanej s využitím informatiky a informačných technológií. Pre 60. až 80. roky boli typické veľké centralizované výpočtové strediská, ktoré zabezpečovali počítačové spracovanie. V nich bola sústredená počítačová technika a počítačovní špecialisti. Bežný používateľ nemal prístup k počítaču vôbec, alebo bol jeho prístup veľmi obmedzený. V 80. a 90. rokoch s príchodom minipočítačov, osobných počítačov a nástupom počítačových sietí dochádza k obrovskému nárastu počtu používateľov. Počítačová revolúcia v industrializovaných krajinách urýchlila prechod od priemyselnej ekonomiky k ekonomike založenej na službách, resp. tzv. znalostnej ekonomike.⁷⁹

⁷⁷ VARADZIN, F. 2012. Mezinárodní ekonomie jako teorie světového hospodářství.

⁷⁸ NOVÁ, M. 2016. Edukace v kontextu nových fenoménů společnosti – sociální a edukační aspekt. s 128-131.

⁷⁹ ZUBEREC, V. 2004. Nadnárodní korporácie v čase globalizácie – nepriatelja národných štátov?

Štvrtá priemyselná revolúcia nástup Priemyslu 4.0

Verejnosti bol koncept Priemysel 4.0 prvýkrát predstavený na Hannoverskom veľtrhu v roku 2011. Svoje sily spojili spoločnosť Siemens s nemeckou vládou, pre vznik intenzívnej a cielenej propagácie vývoja nových technológií nielen pre automatizáciu priemyslu, ale aj domácností pod označením Priemysel 4.0. Jedným z dôvodov týchto inovácií bol stále pomalší nárast produktivity v priemysle, napriek tomu, že výrobné procesy sa inovujú, zavádzajú sa nové a efektívnejšie technológie, no výrazný nárast produktivity, ako v prípade troch predchádzajúcich priemyselných revolúcií zatiaľ dosiahnutý nebol.

Následne sa k tejto iniciatíve pripojili aj ostatné európske výrobné spoločnosti a krajiny a vznikol tak fenomén, ktorému sa naozaj podarilo až nečakane silno rozhybať diskusiu a následne aj záujem o využitie nových technológií, automatizácie a robotizácie. Prvý ucelený dokument, ktorý dáva odporúčania pre implementáciu konkrétnych krokov pre uvedenie konceptu do praxe, prezentovala nemecká spolková vláda v roku 2013.

Na priemyselnej úrovni má ísť o nahradenie manuálnej ľudskej práce robotizáciou, súčasne "manuálne" zadávanie výrobných dát a postupov má byť nahradené automatickým elektronickým odovzdávaním informácií medzi materiálmi, polotovarmi, obrobkami a jednotlivými spracovateľskými strojmi, skladmi atď., prostredníctvom zapisovateľných RFID čipov umiestnených na

každom materiáli, veci a produkte. Vo vnútro podnikovom prostredí má byť ľudská sila v preprave komponentov a materiálov v rámci výrobného procesu nahradená automatizovanými dopravnými prostriedkami od skladov jednotlivých komponentov a materiálov až po sklad hotových finálnych výrobkov (porovnaj nižšie na obr. 2).

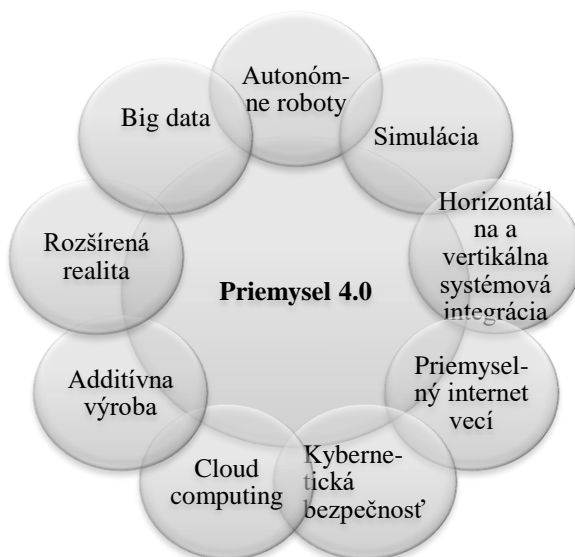
Na spoločensko-sociálnej úrovni sa očakávajú zmeny v správaní spoločnosti, zmeny prístupu marketingu a reklamy, zmeny výučby a výchovy detí, zmeny zdravotného a poisťovacieho systému, z dôvodu automatického zberu a rýchleho automatizovaného vyhodnotenie veľkého množstva informácií a personálnych dát o správaní a potrebách jednotlivých skupín obyvateľstva i samotných jednotlivcov. S veľkým úbytkom ľudskej ručnej práce však bude potrebné tiež zmeniť koncepciu trhu práce, vyplácanie dôchodkov, aj ostatných aspektov spoločensko-duchovných hodnôt ľudí. Mnoho ľudí tak bude pravdepodobne pracovať buď v oblasti návrhu a servisu vyššie uvedených automatizovaných systémov, sociálnych služieb a starostlivosti, v oblasti umenia, dizajnu, športu a tiež bio-poľnohospodárstva a samozrejme zdravotníctva. Otázkou zostáva, či budú ľudia vyžadovať tradičnú ručnú výrobu a bio-výrobky a či sa udrží zvýrazní tzv. Retromania.⁸⁰

Podľa Boston Consulting Group má štvrtá priemyselná revolúcia viacero prvkov.⁸¹ (Obr.1).

Obrázok 1 Prvky štvrtej priemyselnej revolúcie

⁸⁰ VOJÁČEK, A. 2016. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0/Průmysl 4.0?

⁸¹ The Boston Consulting Group. 2017. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries.



Zdroj: Vlastné spracovanie, podľa Boston Consulting Group, 2016, s.11

Pri implementácii koncepcie je východiskom nové socio-ekonomické správanie ľudí a ľudskej spoločnosti, ale dôsledkom a súčasne predpokladom, sú nevyhnutné kroky v technologickej príprave s využitím najnovších kybernetických a ostatných moderných technológií a metód. O tom, aké zmeny sa v súvislosti s naplnením cieľov koncepcie očakávajú v sociálnej oblasti, je zatiaľ informovanosť zúčastnených strán (stakeholderov) dosť nízka.

V tomto kontexte mimoriadne rastie význam ľudského kapitálu, ktorý definujeme ako poznanie, zručnosti, kompetentnosti a iné charakteristiky jednotlivcov, ktoré sú relevantné pre ekonomickú aktivitu. Inovačné zmeny mimoriadne zvyšujú význam ľudského myslenia, vzdelanosti a samostatnosti jednotlivcov.⁸² Na preklopenie prechodného obdobia je potrebné zaviesť nové formy práce, ktoré však majú nielen

pozitívny, ale aj negatívny vplyv na zamestnancov; a rozdiel medzi dopytom a domácou (tak na úrovni štátov, ako aj na úrovni EÚ) ponukou kvalifikácií a zručností je v súčasnosti riešený sofistikovanými imigračnými stratégiemi. Podpora zručností požadovaných Priemyslom 4.0 je v rámci EÚ nerovnomerná, čo môže mať za následok zvýšenú koncentráciu pracovných síl v existujúcich centrách a nárast konkurencie medzi nimi.⁸³

Ignorovanie Priemyslu 4.0 môže viesť k úplnej strate konkurencieschopnosti, a to nielen na globalizovanom trhu, ale aj na trhu lokálnom.⁸⁴ Vyspelé priemyselné krajiny preto postupne na tento koncept reagovali a vytvárajú vlastné iniciatívy.⁸⁵

Koncepcia Priemysel 4.0 na Slovensku a v Čechách

Na Slovensku bola prijatá v októbri 2016 **Koncepcia Inteligentného priemyslu pre Slovensko**, ktorá poukazuje na nutnosť koordinovať smerovanie výskumu a vývoja na Slovensku v spolupráci priemyslu a inštitúcií v oblasti aplikovaného výskumu. S tým súvisí modernizácia vzdelávacieho systému na Slovensku za účelom vzdelávania pre potreby priemyslu. Nástrojmi na zlepšovanie vzdelávania by mali byť podpora kreativity, technických zručností a interdisciplinarity naprieč celým systémom. Zdôrazňuje sa v nej, že ľudská práca by sa mala zamerať na kreatívne aktivity, pričom fyzická rutinná výroba by mala byť delegovaná na stroje a inteligentné systémy.

⁸² TARIŠKOVÁ, N. ŠKORKOVÁ, Z. 2016. Ľudský kapitál a priemysel 4.0.

⁸³ FIFEKOVÁ, E, NEMCOVÁ, E. 2016. Priemysel 4.0 a jeho implikácie pre priemyselnú politiku EÚ.

⁸⁴ ŠEMINSKÝ, J. 2016. Stručný úvod do referenčného modelovacieho rámca pre Priemysel 4.0

⁸⁵ KAJANOVÁ, H. 2016. Iniciatívy Priemyslu 4.0 v EÚ. In: Sociálno-ekonomická revue.

Kľúčové postavenie v štruktúre slovenskej priemyselnej výroby má automobilový priemysel. Je zároveň aj kľúčovým odvetvím pre vývoj tvorby HDP, exportu, zamestnanosti, získavania investícií a celkových kvalitatívnych zmien v ekonomike a priemysle. Problémom Slovenska je však nízka úroveň miery pridanej hodnoty vo výrobe motorových vozidiel, ktorá je v porovnaní s Nemeckom, Rakúskom a Českom najnižšia. Dôvodom je známy fakt, že na Slovensku zahraniční investori umiestňujú najmä výrobné aktivity. Chýba výskum a vývoj, ktorý by generoval v podnikoch tzv. intelektuálne aktíva, ako sú výsledky výskumno-vývojových aktivít, softvér alebo databázy. Popri automobilovom priemysle, v ktorom je Slovensko konkurencieschopné, sú považované za hlavný zdroj rastu priemyselnej výroby aj ďalšie odvetvia: strojársky a elektrotechnický priemysel.

Spolu s vývojom a aplikáciou nových výrobných štandardov na Slovensku je nutné zabezpečiť pružnosť v legislatíve a sociálnej politike celej spoločnosti. Nový spôsob výroby bude mať za následok zmeny v organizácii práce s veľkým dosahom na celý sociálny systém. Bude potrebné vytvoriť programy celoživotného vzdelávania pre udržanie kontaktu pracujúcich s rýchlym vývojom spoločnosti. Využívanie vysokého stupňa robotiky a automatizačnej techniky predpokladá radikálne zníženie počtu operátorov vo výrobe a celkovo predstavuje iné chápanie prítomnosti človeka vo výrobnom procese. Rovnako implementácia nových technológií (IOT) bude nevyhnutne vyžadovať zmeny zákonov najmä v oblasti

ochrany autorských práv, v oblasti používania a ochrany osobných údajov a mnohých iných.⁸⁶

Navyše všetky nové technológie musia rešpektovať zásady bezpečnosti nielen z pohľadu bezpečnosti ľudí, operátorov, produktov voči ľuďom a výroby samotnej, ale aj z pohľadu vplyvu zavádzaných technológií na prostredie a ich dopad na celý ekosystém. Pojmy ako efektívnosť využívania zdrojov, úspora energie a recyklácia surovín patria asi medzi jedny z najdôležitejších z pohľadu dlhodobej perspektívy.

Ministerstvo Priemyslu a obchodu ČR prijalo v auguste 2016 dokument **Národní iniciativa Průmysl 4.0.**, ktorý zoznamuje so samotným pojmom Priemysel 4.0 a ďalej sa zaoberá témami, ako sú napr. technologické predpoklady a vízie, požiadavky na aplikovaný výskum, štandardizácia, bezpečnosť, vplyv na trh práce, vzdelávaciu sústavu či regulátorne prostredie. Uvádza sa v ňom, že koncepcia Priemysel 4.0 rovnako ako všetky predchádzajúce technologické zmeny povedie k zániku určitých profesií/odvetví a naopak k vzniku nových. Okrem nízko kvalifikovaných pracovných pozícií budú zavedením robotov ohrozené i pozície vyžadujúce stredoškolské či vysokoškolské vzdelanie, ktoré sú spojené s určitými rutinnými činnosťami (administratíva, zhromažďovanie a spracovanie dát a ich analýza, stredný manažment a pod.). Naopak tie pozície, ktorých výkon vyžaduje aktívne vyjednávanie, kreativitu či sociálnu inteligenciu, budú ohrozené v podstatne menšej miere, alebo ich automatizácia je zatiaľ obtiažna. Ako zdôrazňujú Blažková

⁸⁶ MOLNÁR, K. 2016. Perspektívy možností aplikácie štandardov Industry 4.0

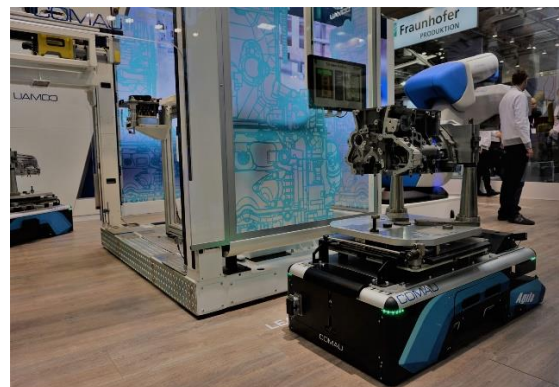
a Dedková v českém prostředí rastie dôležitosť iných ako cenových faktorov, ako základných determinantov konkurencieschopnosti českých podnikov. Patria medzi ne: a) ľudské zdroje, personálne podmienky, ako sú zručnosti a motivácia pracovníkov, b) technické faktory, ako je výskum a vývoj schopnosti a schopnosť prispôbiť sa a používať technológie, c) manažérske a organizačné faktory.⁸⁷

Nové zručnosti pre Priemysel 4.0

Každá revolúcia má svojich hrdinov. Nositeľmi prvej priemyselnej revolúcie boli baníski a strojní inžinieri, druhá vyniesla na výslnie vynálezcov, konštruktérov a manažérov výroby, tretia špecialistov na informačné technológie. Štvrtú ovládnu experti, schopní prepojiť informačné technológie, umelú inteligenciu, mechanickú a inžiniersku stránku výroby. Pôjde o technické vzdelanie s úplne novými kvalifikačnými nárokmi. Zamestnanec už nie je obsluhou systémov, ale ich koordinátorom, dirigentom alebo špecialistom. Problémom bola v minulosti spolupráca robota a človeka. Zaisťovanie bezpečnosti stálo niekedy viac ako samotný robot. Ceny robotov klesajú a ich schopnosti sa zvyšujú. Už nehovoríme iba o tradičných robotoch, ktoré zvarujú alebo montujú, ale aj o robotoch prepojených s umelou inteligenciou, vyhľadávajúcich a triediacich informácie, chytajúcich víry na internete, vyhodnocujúcich informácie o

klientoch alebo poskytujúcich rady zákazníkom.⁸⁸ Aj v tejto oblasti vývoj pokročil práve vo Fraunhofer IPA Stuttgart, smerom tzv. kobotom – robotom kooperujúcim s ľuďmi.⁸⁹ Príkladom kobota - kolabratívneho robota (Obr. 2) je automatizovaný dopravný systém Agile 1500, ktorý znesie zaťaženie až 1500 kg.

Obrázok 2 Automatizovaný dopravný systém Agile 1500



Zdroj: Hannover Messe, 2017

Ako sa vyjadril profesor Staněk, najväčší vplyv štvrtej priemyselnej revolúcie bude v radikálnom znížení potreby práce vo všetkých oblastiach. A na toto reagovali aj niektoré prognózy a materiály, ktoré vydal Massachusettský technologický inštitút, kde uvádzajú, že do roku 2030 zanikne 40 až 55 % všetkých pracovných miest súčasnosti, avšak zaniknú bez náhrady. Dôjde tak k radikálnej redukcii potreby práce v celej spoločnosti. A nie je isté, či na toto sú ľudia pripravení.⁹⁰

⁸⁷ BLAŽKOVÁ, K., DĚDKOVÁ, J. 2014. The Competitive Environment Among Companies in the Czech Part of Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. s. 86- 99.

⁸⁸ KOŠTURIÁK, J. 2017. Nepotrební ľudia.

⁸⁹ KOŠTURIÁK, J. 2015. Od produktivity ku šťastiu [online].

⁹⁰ BEDNÁŘ, J. 2016. Profesor Peter Staněk: Chystá sa totálna premena nášho sveta. V réžii nadnárodných korporácií a boháčov. Chudoba a sledovanie úplne všetkého [online].

PwC zrealizovalo Globálny výskum 2016, v ktorom skúmali prínosy digitalizácie horizontálnych a vertikálnych hodnotových reťazcov v podniku, ako aj budovania portfólia digitálnych produktov a služieb. Vo výskume respondenti v prieskume uvádzali, že ich najväčšou výzvou pri zavádzaní zmien nie je chýbajúca technológia, ale nedostatok digitálnej kultúry a zručností v ich organizáciách. Najväčšou výzvou, ktorej musia firmy čeliť, je nízka odbornosť resp. nízka kompetentnosť vlastných zamestnancov v oblasti dátovej analytiky.⁹¹ Podľa Sinaya však priemysel 4.0 nepovedie k vytlačeniu človeka z pracovného procesu, ako si mnohí predstavujú, ale ku kvalitatívnej zmene profesií. Vzrastie potreba programátorov obrábacích strojov, správcov logistických systémov a špecializovaných údržbárov. Celkovo možno povedať, že vzrastie záujem o pracovné pozície z oblasti tzv. STEM (vedy, technológie, inžinierstva a matematiky).⁹²

Sociálny dialóg a očakávané zmeny na trhu práce ovplyvnené koncepciou Priemysel 4.0

Do roku 2014 Európska únia nemala jasnú predstavu o hospodárskych, technologických, sociálnych a spoločenských aspektoch koncepcie Priemysel 4.0. Európsky hospodársky a sociálny výbor v septembri 2015 prijal stanovisko, ktoré sa zaoberalo sociálno-ekonomickými dôsledkami digitalizácie priemyslu a narušených pracovných trhov. EÚ potrebuje plán v oblasti zručností na základe zoznamu kľúčových kompeten-

cií. Fórum vzdelávacích inštitúcií a podnikov EÚ zahŕňajúce sociálnych partnerov boli vyzvaní poskytovať podporu. Sociálni partneri užívateľských sektorov by mali byť zapájaní aj do vymedzenia digitálnych zručností pre priemysel. Sociálny dialóg v rámci koncepcie Priemysel 4.0 na úrovni EÚ by sa mal týkať:

- analýzy hospodárskej a sociálnej zložitosti a predvídania zmien na úrovni odvetví s cieľom podporiť jeho spoločné chápanie,
- mapovania dôsledkov pre rôzne (nižšie, stredné a vyššie) segmenty trhu práce, ako aj ohrozené skupiny,
- zmien vzťahov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami,
- zodpovednosti za bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci vzhľadom na automatizované a prepojené stroje a vozidlá,
- náplne práce,
- flexiistoty a mobility v dôsledku ďalšej fragmentácie hodnotového reťazca,
- zručností a kvalifikácií zameraných na potreby používateľov digitálnych technológií, a preto je zásadnou otázkou rekvalifikácia,
- vzdelávania a vyučovania, od základnej školy až po vysokoškolské vzdelávanie,
- nepretržitej rekvalifikácie a zvyšovania kvalifikácie,
- pozornosti venovanej rodovej rovnováhe,

⁹¹ PricewaterhouseCoopers. 2016. Industry 4.0: Budovanie digitálneho podniku [online]. s. 11

⁹² SINAY, J. 2017. Čas elektromobilov ešte nenastal.

- najlepších postupov a zamerania na podporu konvergence medzi členskými štátmi,
- mobility, najmä v rámci Schengenského priestoru,
- komunikácie a informácií.⁹³

Európska odborová konfederácia (ETUC) však vyjadrila obavy najmä v oblasti rozšírenia digitálnej neistej práce a rozšírenia tzv. digitálnych otrokov a crowd workers. Degryse uvádza, ktoré typy pracovných miest budú digitalizáciou a robotizáciou ovplyvnené.⁹⁴ (Tab.1)

Tab. 1 Pracovné miesta v digitálnej ekonomike

Pracovné miesta najviac ohrozené digitalizáciou a robotizáciou	Pracovné miesta najmenej ohrozené digitalizáciou a robotizáciou	Nové pracovné miesta
Administratívna práca	Vzdelávanie, umenie a média	Dátoví analytici, dátový architekti, Data miners
Predaj a obchod	Právne služby	Programovanie a vývojové aplikácie
Doprava a logistika	Manažment a manažment ľudských zdrojov	Dizajnéri a tvorcovia nových inteligent-

		ných strojov, robotov a 3D tlačiarň
Priemyselná výroba	Počítačoví operátori, inžinieri a vedci	Digitálny marketing a e-komerční špecialisti
Konštrukcie	Vybrané finančné služby	Typer (vkladanie dát)
Vybrané finančné služby	Zdravotné služby	Uber vodiči, pracovníci v zdieľanej ekonomike
Vybrané služby (preklady, daňové poradenstvo a i.)	Vybrané typy služieb (sociálna práca, starostlivosť o telo	Starostlivosť o domácnosť

Zdroj: Degryse, 2016

Na základe prípadovej štúdie Degryse definuje deväť hlavných trendov z hľadiska pracovných podmienok a trhu práce:

- zdieľanie zamestnancov, keď je jeden pracovník s plným úväzkom je zamestnaný viacerými zamestnávateľmi,
- zdieľanie pracovných miest, keď sa o jedno pracovné miesto delí viac zamestnancov (prevažne dvaja) pracujúcich na čiastočný úväzok, resp. jedno pracovné miesto na

⁹³ COM(2016)180

⁹⁴ DEGRYSE, CH. 2016. Digitalisation of the economy and its impact on labour markets.

plný pracovný čas sa rozdelí medzi (zvyčajne dve) osoby,

- práca na projektoch, vysoko kvalifikovaní odborníci sú zamestnaní na vymedzený čas, na konkrétny projekt alebo na vyriešenie konkrétneho problému,
- príležitostná práca, keď zamestnávateľ nie je povinný pravidelne vykonávať prácu a zamestnanec pracuje na zavolanie,
- telepráca založená na IKT, v rámci ktorej môžu pracovníci vykonávať svoju prácu z akéhokoľvek miesta a kedykoľvek s podporou moderných technológií,
- práca založená na tzv. poukážkach, na ktorých je založený pracovný pomer (podobne ako agentúrne zamestnávanie),
- pracovné portfólio, kde samostatne zárobkovo činná osoba pracuje pre veľký počet klientov, a vykonáva drobné činnosti,
- virtuálne úložisko zamestnancov, kde na online platforme pôsobia zamestnanci a zamestnávatelia súčasne,

participatívne zamestnanie, v ktorom pôsobia samostatne zárobkovo činné osoby alebo a tzv. lietajúci zamestnanci s mikropodnikmi, kde spolupracujú na prekonávaní profesionálnej izolácie.⁹⁵

Záver

Zručnosti potrebné na dosiahnutie úspešnej technologickej inovácie majú zásadný význam v rozvoji európskej konkurenčnej a inovačnej schopnosti.⁹⁶ Niet pochýb o tom,

že základ odborného vzdelávania vo všetkých odboroch tvoria aj v digitálnom pracovnom prostredí dobré odborné znalosti, spojené s praktickými skúsenosťami. Dôležité sú zručnosti, ktoré sa týkajú používania IT, softvéru, aplikačných programov a automatizovaných systémov. Nejedná sa len o základné know-how a používanie digitálnych prístrojov, aplikácií a všetkých elektronických pracovných pomôcok, ide aj o užívateľsky orientované znalosti (CAD, CRM, ERP a pod.). V niektorých oblastiach sa tiež jedná o hlbšie odborné znalosti týkajúce sa vývoja a programovania, veľkoobjemových dát a robotiky. Príkladom pre túto úroveň kompetencií môže byť v oblasti obchodu napríklad znalosť elektronických systémov skladového hospodárstva, digitálnych platobných systémov a integrovaných softvérových a sieťových riešení. Vedľa jednotlivých odborných a IT kompetencií sú stále dôležitejšie ďalšie zručnosti a kompetencie: komunikatívne, sociálne a organizačné, schopnosť tímovej a projektovej práce, ale aj interkultúrne a jazykové. Organizačné, komunikačné a prezentačné zručnosti sú nenahraditeľné rovnako ako schopnosť výmeny vedomostí a zručností a schopnosť virtuálnej spolupráce s využitím elektronických platforiem a médií. Preto sú skúsenosti s týmito platformami, sociálnymi médiami, webom 2.0 a nástrojmi pre riadenie projektov úplne nevyhnutné. K tzv. meta-kompetenciám patrí aj schopnosť rozširovať svoje individuálne znalosti v rámci celoživotného vzdelávania a byť otvorený ku všetkým inováciám.

⁹⁵ DEGRYSE, CH. 2016. Digitalisation of the economy and its impact on labour markets.

⁹⁶ DIRGOVÁ, E., HREHOVÁ, D. 2016. Vzdelávanie v podmienkach globalizovanej spoločnosti.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BEDNÁŘ, J. 2016. Profesor Peter Staněk: Chystá sa totálna premena nášho sveta. V rézii nadnárodných korporácií a boháčov. Chudoba a sledovanie úplne všetkého [online]. Dostupné na: <http://www.parlamentnelisty.sk/arena/rozhovory/Profesor-Peter-Stanek-Chysta-sa-totalna-premena-nasho-sveta-V-rezii-nadnarodnych-korporacii-a-bohacov-Chudoba-a-sledovanie-uplne-vsetkeho-277747> [cit. 2017-05-13].
- [2] BLAŽKOVÁ, K., DĚDKOVÁ, J. 2014. The Competitive Environment Among Companies in the Czech Part of Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. E+M Ekonomie a management. Liberec: Technická univerzita Liberec, 2014, roč. 17, č. 3, s. 86 – 99. ISSN 1212-3609.
- [3] COM(2016)180 F1. Oznámenie Komisie Európskemu parlamentu, Rade, Európskemu hospodárskemu a Sociálnemu výboru a Výboru regiónov. Digitalizácia európskeho priemyslu. Využiť výhody jednotného digitálneho trhu v plnej miere [online]. Brusel, 19/04/2016. [cit. 2017-05-13]. Dostupné na internete: <http://eur-lex.europa.eu>
- [4] DEGRYSE, CH. 2016. Digitalisation of the economy and its impact on labour markets. ETUI. Brussel. ISSN: 1994-4446
- [5] DIRGOVÁ, E., HREHOVÁ, D. 2016. Vzdelávanie v podmienkach globalizovanej spoločnosti. In: In: Nové prístupy ku globálnemu vzdelávaniu na vysokých školách: zborník recenzovaných vedeckých prác s medzinárodnou účasťou. - Košice : Technická univerzita v Košiciach, Katedra spoločenských vied, 2016. s. 117-123. ISBN 978-80-553-3015-0,
- [6] FIFEKOVÁ, E, NEMCOVÁ, E. 2016. Priemysel 4.0 a jeho implikácie pre priemyselnú politiku EÚ. In: Prognostické práce, 8, 2016, č. 1. Prognostický ústav Slovenskej akadémie vied.Bratislava. s. 23-40. ISSN: 1338-3590
- [7] HANNOVER MESSE. 2017. Cobots: Inspired by Humankind [online]. Dostupné na: <http://www.hannovermesse.de/en/news/cobots-inspired-by-humankind.xhtml> [cit. 2017-05-13].
- [8] KAJANOVÁ, H. 2016. Iniciatívy Priemyslu 4.0 v EÚ. In: Sociálno-ekonomická revue. Ročník 14, september 2016, číslo 3. Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov, Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. ISSN - 1336-3727.
- [9] KOŠTURIÁK, J. 2015. Od produktivity ku šťastiu [online]. Dostupné na: <http://www.kosturiak.com/2015/10/17/uvahy-o-buducnosti/> [cit. 2017-05-13].
- [10] KOŠTURIÁK, J. 2017. Nepotrební ľudia. [online]. <http://www.kosturiak.com/2017/03/27/nepotrebnii-lyudia/>. [cit. 2017-06-29].
- [11] MOLNÁR, K. 2016. Perspektívy možností aplikácie štandardov Industry 4.0 [online]. In: Strojárstvo. Strojírrenství. 11/2016. [cit. 2017-05-13]. Dostupné na: <http://www.engineering.sk/clanky2/stroje-a-technologie/3322-perspektivy-moznosti-aplikacie-standardov-industry-4-0>.
- [12] NOVÁ, M. 2016. Edukace v kontextu nových fenoménů společnosti – sociální a edukační aspekt. In: Nová sociálna edukácia človeka V. Medzinárodná interdisciplinárna vedecká konferencia, Prešov, 7. 11. 2016. 128-131 s. ISBN 978-80-555-1742-1. 350 s.
- [13] PricewaterhouseCoopers. 2016. Industry 4.0: Budovanie digitálneho podniku [online]. Dostupné na: www.pwc.com/sk [cit. 2017-05-30].
- [14] SINAY, J. 2017. Čas elektromobilov ešte nenastal. In: Visions, jar 2017. Siemens s.r.o. Bratislava. ISSN 1337 – 0014.
- [15] ŠEMINSKÝ, J. 2016. Stručný úvod do referenčného modelovacieho rámca pre Priemysel 4.0 [online]. In: Trendy a inovatívne prístupy v podnikových procesoch „2016“, roč. 19. ISBN 978-80-553-3018-1. [cit. 2017-05-13]. Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2016/index.files/Page307.htm>.
- [16] TARIŠKOVÁ, N. ŠKORKOVÁ, Z. 2016. Ľudský kapitál a priemysel 4.0. In: Manažment podnikania a vecí verejných: vedecko-odborný časopis. Roč. 11, č. 3 (2016), s. 1-7, Bratislava : Slovenská akadémia manažmentu, 2016. ISSN 2453-8167
- [17] THE BOSTON CONSULTING GROUP. 2017. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries.
- [18] VOJÁČEK, A. 2016. Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0/Průmysl 4.0? [online]. Dostupné na: <http://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skriva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html> [cit. 2017-05-30].
- [19] ZUBEREC, V. 2004. Nadnárodné korporácie v čase globalizácie – nepriatelia národných štátov? [online]. Dostupné na: <https://euractiv.sk/analyzy/ekonomika-a-euro/nadnarodne-korporacie-v-case-globalizacie-nepriatelia-naro/> [cit. 2017-05-13].
- [20] VARADZIN, F. 2012. Mezinárodní ekonomie jako teorie světového hospodářství. Vysoká škola sociálně správní, ICV Havířov o.p.s.,

Kontakt

Doc. Ing. Ľubica Černá, PhD.

Pedagogická fakulta

Katolícka univerzita v Ružomberku

Hrabovská cesta 1, 034 01 Ružomberok

Email: lubica.cerna@ku.sk

Ing. Jaroslava Syrovátková, PhD.

Ekonomická fakulta

Technická univerzita v Liberci

Voroněžská 13, 460 01 Liberec 1

Email: jaroslava.syrovatkova@tul.cz

Diagnostikovanie organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach pôsobiach na Slovensku

Diagnosis of organizational structure in multinational companies operating in Slovakia

Abstrakt

V príspevku sa zaoberáme nadnárodnými spoločnosťami, organizačnou kultúrou a jej modelmi, ktoré tvoria teoretické východisko pre následnú analýzu kvantitatívnych diagnostických metód organizačnej kultúry. Naším cieľom je analýza vybraných diagnostických metód organizačnej kultúry s ohľadom na možnosti ich využitia v nadnárodných spoločnostiach pôsobiach na Slovensku. Hlavným zámerom je zlepšiť postupy diagnostikovania a následnej tvorby organizačnej kultúry v týchto spoločnostiach. Predmetom nášho skúmania je organizačná kultúra a metódy jej diagnostikovania.

Abstract

In this article we focus our attention on transnational corporations, organizational culture and its models that created theoretical basis for the subsequent analysis of quantitative diagnostic methods of organizational culture. Our aim is to analyse selected diagnostic methods of organizational culture with an emphasis on the possibilities of their use in transnational corporations operating in Slovakia. The main objective is to improve the procedures for diagnosis and subsequent creation of organizational culture in these corporations. The object of our research is organizational culture and its methods for diagnosing.

Klíčové slová

Nadnárodné spoločnosti, organizačná kultúra, diagnostika organizačnej kultúry, tvorba organizačnej kultúry, etická kongruencia

Key words

Transnational corporations, organizational culture, diagnosing organizational culture, creation of organizational culture, ethical congruence

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Súčasná doba je veľmi rýchla a dynamická. Významnú úlohu v nej okrem množstva ďalších faktorov má globalizácia. Nadnárodné spoločnosti sa stávajú hlavnými aktérmi nielen na globálnom trhu, ale aj doma. "Pojmom nadnárodná spoločnosť (angl. transnational corporation; TNC) označujeme veľké obchodné spoločnosti, ktoré prevádzkujú

svoje obchodné aktivity s tovarmi alebo službami na území viacerých štátov. Toto pomenovanie sa často synonymizuje s termínom multinárodné korporácie (angl. multinational corporation; MNC). Skutočná multinárodná spoločnosť však operuje bez akejkoľvek národnej podstaty alebo prívlasktu. Častejšie sa v praxi stretávame s nadnárodnou spoločnosťou, ktorá má

hlavné sídlo v krajine prvého sveta a pomocou hierarchizovanej štruktúry riadi svoje organizačné zložky v iných krajinách".⁹⁷

Od vzniku Slovenskej republiky majú tieto spoločnosti v našej ekonomike významnú úlohu. Na prilákanie nadnárodných spoločností však musí štát vyvinúť nemalé úsilie. Príkladom sú daňové úľavy, príspevky na investičnú výstavbu, subvencie na vytvorenie nových pracovných miest a pod.. Takéto zvýhodnenia umožňujú nadnárodným spoločnostiam dosahovať vysoké zisky. Vlády za investičné stimuly nadnárodným spoločnostiam očakávajú zníženie nezamestnanosti, zvýšenie životnej úrovne občanov a v neposlednom rade i vytváranie imidžu dôveryhodnej krajiny.

Súčasný stav riešenej problematiky

Napriek tomu, že v doterajšej teoretickej produkcii slovenských autorov nie je možné zatiaľ postrehnúť ambíciu reflektovať problematiku organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach v komplexnosti a zároveň aj v jednotnej interpretačnej rovine, musíme vysoko oceniť, že mnohí autori podnietili nielen odbornú diskusiu, ale artikulovali aj niektoré reálne problémy, ktoré sa spájajú s nadnárodnými spoločnosťami pôsobiacimi na Slovensku.

Navyše niektoré z nich prebiehajú v intenciách diskusie známej z anglo-amerického odbornej komunity. Jednou z najdôležitejších otázok je to, či je možné hovoriť o špecifickom type organizačnej kultúry, ktorá takéto spoločnosti reprezentuje. Existuje tu však aj istá terminologická a interpretačná nejasnosť, ba neprehľadnosť v súvislosti s používaním pojmov ako multinárodná, medzinárodná, globálna a transnárodná spoločnosť, na rozdiel napr. od koncepčne ustálenejšej diskusie v USA.

Je nesporné, že v zahraničnej odbornej literatúre je problematika organizačnej kultúry v kontexte nadnárodných spoločností bohatšie zastúpená ako u nás. Na Slovensku zatiaľ nie je súhrnná práca, ktorá by sa systematicky venovala tejto problematike. Organizačná kultúra vo všeobecnosti je predmetom skúmania autorov, napríklad Čierna⁹⁸, Kachaňáková, Stachová⁹⁹, Minárová¹⁰⁰.

Z dostupnej českej literatúry sa jednotlivým otázkam v prepojení na organizačnú kultúru venujú autori, akými je cez sociológiu organizácie Keller¹⁰¹, v oblasti organizačného správania Bělohlávek¹⁰², organizačnej kultúry Lukášová¹⁰³, Nový¹⁰⁴; Bedrová¹⁰⁵, v hospodárskej, podnikateľskej a manažérskej etike Bohatá), Dytrt (2001, 2003,

⁹⁷ KUKULA, M. 2005. Suverenita štátov z hľadiska globalizácie.

⁹⁸ MINÁROVÁ, M., ČIERNA H. 2008, Vplyv podnikovej kultúry na systém manažérstva kvality. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky. Rajecké Teplíce

⁹⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K. 2011. Organizačná kultúra. Bratislava : Praktikum.

¹⁰⁰ MINÁROVÁ, M. et al. 2013. Manažment II. – ľudia v organizácii a organizačná kultúra. Banská Bystrica : Ekonómia.

¹⁰¹ KELLER, J. 1997. Sociologie byrokracie a organizace. Praha : Sociologické nakladatelství.

KELLER, J. 2003. Abeceda prosperity. Brno : DOPLNĚK.

¹⁰² BĚLOHLÁVEK, F. et al. 2000. Jak řídit a vést lidi. Praha : Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2000.

¹⁰³ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I, et al. 2004. Organizační kultura – Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha : GRADA.

¹⁰⁴ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I, et al. 2004. Organizační kultura – Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha : GRADA.

¹⁰⁵ BEDROVÁ, E., NOVÝ, I. et al. 1998. Psychologie a sociologie řízení. Praha : Management Press.

2006). Význam nadnárodných spoločností pre ekonomiku jednotlivých krajín, ich vplyv na život jednotlivcov a rôznych sociálnych skupín, zložitosť vzájomných vzťahov a väzieb v spoločnostiach nás vedie k odmietnutiu zjednodušených názorov, podľa ktorých je efektívne fungovanie takýchto organizácií podmienené aplikáciou všeobecných organizačných modelov. V práci sa budeme dominantne opierať o práce popredných autorov v tejto oblasti: Perlmutter, Heenan¹⁰⁶; Alaire, Firsirtu¹⁰⁷; Dunning¹⁰⁸; Hatch¹⁰⁹; Werhane¹¹⁰; Ciulla¹¹¹; Homburg, Pflesser¹¹²; Hofstede¹¹³; Lukášová¹¹⁴, Schein¹¹⁵; Cameron, Quinn¹¹⁶; Freeman¹¹⁷; Adler¹¹⁸ (2008); Hickman (2010); Bruno¹¹⁹ a ďalších,

¹⁰⁶ HEENAN, D. A., PERLMUTTER, H. V. 1979. *Multinational Organisation Development*, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company

¹⁰⁷ ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. 1984. Theories of organizational culture. In *Organization Studies*, roč. 5, 1984, č. 3.

¹⁰⁸ DUNNING, J. H., LUNDAN, M. S. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second Edition. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc., 2008. s. 920. ISBN 978-1-84720-122-5.

DUNNING, J. H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. In *International Journal of the Economics of Business*, roč. 8, č. 2, 2001. ISSN 1466-1829, s. 173–190.

DUNNING, J. H. 1993. The Theory of Transnational Corporations. In *UN Library on Transnational Corporations*, roč. 1, 1993, New York : Routledge. ISBN 0-415-8534-9, s. 183–218.

¹⁰⁹ HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In *Academy of Management Review*, roč. 18, 1993, č. 4.

¹¹⁰ WERHANE, P. 1999. *Moral Imagination and Management Decision-Making*. New York : Oxford University Press, 1999. s. 160. ISBN 0-19-512569-X.

WERHANE, P., FREEMAN, R. E. 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishers, Inc., 1997. s. 712. ISBN 0-631-21080-6.

¹¹¹ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998.

¹¹² HOMBURG, C., PFLESSER, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational cul-

ture: Measurement issues and performance outcomes. In *Journal of Marketing Research*, roč. 37, 2000, č. 4.

ktorí predstavujú rovnako v zahraničnej, ako aj našej tradícii vrchol diskurzu o formovaní organizačnej kultúry. Našou úlohou je okrem iného aj zdôvodnenie predpokladu, že dôležitým aspektom v práci organizácií pôsobiacich v interkultúrnom prostredí je formovanie žiadúcej organizačnej kultúry, ktorá vyjadruje spoločné predstavy, hodnoty a normy zainteresovaných subjektov.

Organizačná kultúra

Renomovaní autori (Schein, Deal, Kennedy, Cameron, Quinn) sa zhodujú v tom, že or-

ture: Measurement issues and performance outcomes. In *Journal of Marketing Research*, roč. 37, 2000, č. 4.

¹¹³ HOFSTEDE, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California : SAGE.

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. 2010. *Cultures and Organizations, Software of the Mind*. New York : The McGraw-Hill.

¹¹⁴ LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I, et al. 2004. *Organizační kultura – Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha : GRADA.

¹¹⁵ BRUNO, L. F. C. 2011. *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation*

¹¹⁶ CAMERON, K. S., QUINN, R. E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Jossey-Bass.

¹¹⁷ FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. 2007. *Managing for Stakeholders*. New Haven : Yale University Press.

FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A., PARMAR, B. L., DE COLLE, S. 2010. *Stakeholder Theory – The State of Art*. New York : Cambridge University Press.

¹¹⁸ ADLER, N. J. 2008. *International Dimensions of organizational Behavior*, Fifth Edition. Mason : Thomson Higher Education.

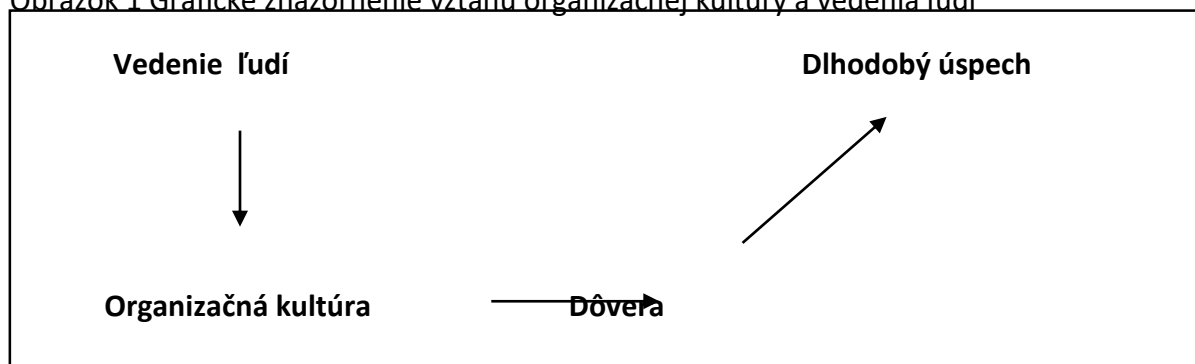
¹¹⁹ BRUNO, L. F. C. 2011. *Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation*

organizačnú kultúru môžeme chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, Renomovaní autori (Schein, Deal, Kennedy, Cameron, Quinn) sa zhodujú v tom, že organizačnú kultúru môžeme chápať ako súbor základných predpokladov, hodnôt, postojov a noriem správania, ktoré sú osvojené v rámci organizácie a prejavujú sa v myslení, cítení a správaní členov organizácie, ale i v artefaktoch materiálnej a nemateriálnej povahy. Konkrétne vymedzenie tohto pojmu však stále zostáva veľmi rôznorodé.

My sa stotožňujeme s objektivistickým chápaním organizačnej kultúry. Organizačnú kultúru ponímame ako objektívnu entitu, ako určitý aspekt či subsystém organizácie, ako jednu z organizačných premenných, ktorá popri iných premenných (štruktúra, systémy a pod.) ovplyvňuje fungovanie a výkonnosť organizácie. Zastávame názor,

že môže byť cieľavedome utváraná a menená. Na základe štúdia odbornej literatúry (Freeman¹²⁰, Werhane 1997, 1999, Cooper, Argyris 1998, Ciulla¹²¹, Tureckiová 2004, Ubrežiová 2008, Papula 2012 a ďalších) z manažmentu, organizačnej teórie a organizačného „leadershipu“ (vedenia ľudí) a hľadania prieniku medzi týmito predmetnými oblasťami usudzujeme, že na reálnu podobu organizačnej kultúry má zásadný vplyv práve kongruentné (formálne deklarované správanie je v zhode s reálnym správaním), alebo v opačnom prípade nekongruentné správanie a konanie (formálne deklarované správanie nie je v zhode s reálnym správaním) vrcholových predstaviteľov organizácií, teda manažérov a lídrov. Vzťah morálne kongruentného správania vrcholových manažérov ako dôležitej súčasti organizačnej kultúry a vedenia ľudí sa dá znázorniť ako reťazec jednotlivých článkov v 1.

Obrázok 1 Grafické znázornenie vzťahu organizačnej kultúry a vedenia ľudí



Zdroj: W. D. Hitt, 1990, s. 1

Na začiatku tohto reťazca je vedenie ľudí, ktoré reprezentuje líder. Manažéri a lídri majú mnoho možností, ako vplývať na celý proces formovania organizačnej kultúry. Môžu konať kongruentne s formálne dekla-

rovanou organizačnou filozofiou a hodnotami tak, že dôsledkom je získanie prirodzeného rešpektu a autority morálneho vodcu, alebo môžu vplývať na formovanie, resp. deformovanie organizačnej kultúry svojim nekongruentným konaním, v dôsledku

¹²⁰ WERHANE, P., FREEMAN, R. E. 1997. *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell Publishers, Inc.

¹²¹ CIULLA, J. 1998. *Ethics: The heart of leadership*. Westport: Praeger Publisher; 1998.

čoho sa v organizácii podporujú deštruktívne praktiky, ktoré vedú k neefektívnemu dosahovaniu organizačných cieľov. Poznanie reálneho stavu organizačnej kultúry sa dá dosiahnuť prostredníctvom diagnostiky organizačnej kultúry. Následne zdôvodníme vplyv morálneho vedenia ľudí na vytváranie žiaducej organizačnej kultúry. Vedenie ľudí má priamy vplyv na kreovanie a formovanie alebo deformovanie organizačnej kultúry. „Za predpokladu, že manažér, vodca vplýva na vytváranie organizačnej kultúry, ktorá zas podporuje etické správanie, je budovanie dôvery prirodzenou reakciou.“ (Čmelíková, 2010, s. 125) Práve dôveru by sme mohli nazvať zázračným elementom tohto reťazca, ktorý spája a stmeluje celú organizáciu. Bez tohto významného spojovníka by organizácia bola len skupinou rozdielnych individualít, v ktorej každý ide vlastnou cestou a presadzuje výhradne len svoje záujmy. „Dôvera je tá úžasná vec, ktorá v organizácii dokáže robiť veľké zázraky“ (Hitt, 1990, s. 2). Posledným článkom reťazca je dlhodobý úspech. Dlhodobý úspech organizácií rôzneho druhu definujeme ako efektívne uspokojovanie potrieb všetkých záujmových skupín týchto organizácií.

Diagnostikovanie a modely organizačnej kultúry

Zatiaľ, čo diagnostika je veda o diagnostikovaní, diagnostikovanie je činnosť, ktorú vykonáva odborník alebo expert. Diagnostikou rozumieme proces poznávania, zisťovania, posudzovania a hodnotenia stavu, ktorého výsledkom je diagnóza Hofstede (1990). Pojmom diagnostikovanie

organizačnej kultúry Kachaňáková¹²² chápe „systematické zachytávanie kultúrnych vyjadrovacích foriem a uzavretie základnej orientácie.“ Autorka zároveň dodáva, že diagnostikovanie má umožniť jednak zistenie skutočného stavu organizačnej kultúry, ale aj vnímanie kultúry zamestnancami a jej želaný stav.

Pfeifer, Umlafová¹²³ vnímajú diagnostiku organizačnej kultúry ako výstižné opísanie prvkov kultúry spoločnosti; správne sledovanie, zvažovanie, zisťovanie a interpretáciu symptómov, ktorými sa prejavujú vžité predstavy, názory a hodnoty pri zabezpečení objektivity a nezaujatosti.

Obsahom diagnostikovania organizačnej kultúry je hľadanie odpovedí, napríklad na:

- Ktoré determinanty kultúry spoločnosti majú na kultúru najväčší vplyv?
- Aký typ predstavuje diagnostikovaná kultúra (klasifikácia podľa použitého rámca, napríklad model konkurenčných hodnôt, model hodnotovej inovácie, atď.)
- Je diagnostikovaná kultúra homogénna alebo tvorí subkultúry? Aké?
- Ako sa prejavujú väčšinové predstavy, prístupy a hodnoty? O čom to svedčí?
- Aká je miera zhody diagnostikovanej kultúry organizácie s oficiálne deklarovanou filozofiou a s prakticky používanými riadiacimi impulzmi?

¹²² KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Podniková kultúra. Bratislava : Ekonóm, 2008.

¹²³ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. Firemní kultúra. 1. vyd. Praha : Grada, 1993.

- Aké je rozloženie síl, pre a proti potenciálnym zmenám v kultúre spoločnosti? (podľa Pfeifer, Umlaufová¹²⁴)

Diagnostikovanie organizačnej kultúry sa realizuje v prípade, že organizácia identifikuje problémy v tom, ako operatívne funguje alebo sa nachádza v rámci strategických zmien. Do úvahy pripadajú aj situácie, v ktorých sa organizácia podieľa na projektoch, kde sú pracovné tímy zložené alebo budú utvárané z príslušníkov rôznych kultúr. V tejto súvislosti Schein¹²⁵ zastáva názor, že „užitočný náhľad diagnostika organizačnej kultúry môže priniesť len vtedy, keď riešený problém alebo strategická zmena do značnej miery závisí od kultúry organizácie.“

Pri diagnostikovaní organizačnej kultúry sa v zásade stretneme s dichotómnym ponímaním. Jeden prúd je zástancom využívania kvantitatívnych metód (napr. Handy, 1993;¹²⁶). Výhodou tejto školy je, že kvantitatívne ukazovatele dokážu organizačnú kultúru do určitej miery kvantifikovať a tým poskytujú presné čísla, grafy, ktoré opisujú organizačnú kultúru. Nevýhoda kvantitatívnych metód môže spočívať v tom, že merané dimenzie alebo atribúty organizačnej kultúry nemusia byť relevantné k problému, ktorý riešime Schein.¹²⁷ Druhý prúd

je charakteristický orientáciou na kvalitatívne metódy (napr. Hofstede et al., 1990; Schein¹²⁸). Výhoda tohto prístupu je v získavaní údajov, ktoré vedú k pochopeniu hĺbky skúmaného problému a výskumníci preferujú „objavovanie“ údajov pred ich meraním Cartwright & Cooper (1993, s. 89). Nevýhoda tohto prístupu je v časovej a personálnej náročnosti na zabezpečenie, vykonanie a vyhodnotenie skúmania. V rámci skúmania sa môžeme stretnúť aj s použitím kombinovaného prístupu, ten sa väčšinou uskutočňuje tak, že jeden prístup je dominantný a druhý doplnkový, preto ho ďalej nebudeme podrobnejšie analyzovať. Pri riešení vedeckého problému budeme používať kvantitatívny prístup k diagnostikovaní organizačnej kultúry, pretože našim cieľom je preskúmať kvantitatívne diagnostické metódy. Uvedomujeme si, že diagnostikovanie organizačnej kultúry si vyžaduje uplatnenie súboru metód, rámcov a modelov na zistenie jej typu a identifikáciu problémov. Pre lepšiu orientáciu v problematike uvádzame aj šesť najpoužívanejších modelov, ktoré slúžia ako rámec pre jednotlivé diagnostické metódy. V odbornej literatúre sa uvádza veľký počet rôznych modelov organizačnej kultúry, preto sme sa rozhodli zamerať našu pozornosť na najča-

¹²⁴ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. Firemní kultúra. 1. vyd. Praha : Grada, 1993.

¹²⁵ SCHEIN, E. H. 1999. The Corporate Culture - Survival Guide. San Francisco : Jossey Bass Publishers.

¹²⁶ CAMERON, K. S., QUINN, R. E. 2006. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. San Francisco : Jossey-Bass.

¹²⁷ SCHEIN, E. H. 1999. The Corporate Culture - Survival Guide. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1999. s. 224. ISBN 0-13-272220-8.

¹²⁸ SCHEIN, E. H. 1999. The Corporate Culture - Survival Guide. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1999. s. 224. ISBN 0-13-272220-8.

SCHEIN, E. H. 2004. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2004. s. 464. ISBN 0-7879-6845-5. SCHEIN, E. H. 2010. The Learning Culture and the Learning Leader. In Hickman, G. R. 2010. Leading Organizations – Perspectives for a New Era. California : SAGE. 2010.

tejšie citované modely autorov Quinn, Rohrbaugh¹²⁹; Allaire, Firsirotu¹³⁰; Hatch¹³¹; Homburg, Pflesser¹³² a Bruno (2005). Pri skúmaní organizačnej kultúry sa modely používajú na vysvetlenie vzťahov medzi organizačnou kultúrou a ďalšími súvisiacimi elementmi organizácie ako štruktúra, stratégia, procesy, systémy, atď.

Model Allaire a Firsirotu

Prvý model organizačnej kultúry bol navrhnutý v roku 1984. Kanadskí výskumníci Allaire a Firsirotu¹³³ sa sústredili na detailné rozlíšenie medzi externým (spoločnosť, história, nepredvídateľné vplyvy) prostredím a vnútorným prostredím (kultúrny a sociokultúrny systém). Ďalšou charakteristikou tohto modelu je myšlienka, že organizačné hodnoty spolu s mýtmi a ideológiou sú ovplyvňované externým prostredím, ale na druhej strane, môžu byť definované ako samostatný kultúrny systém. Autori vychádzajú z rámca, v ktorom organizáciu tvoria tri vzájomné prepojené komponenty. Prvým komponentom je sociokultúrny systém, ktorý sa skladá zo spolupráce formálnych štruktúr, stratégií, politik a manažérskych procesov ako aj zo všetkých pomocných komponentov a funkcií organizácie (formálne ciele, štruktúra moci, kontrolné mechanizmy, odmeňovanie a motivácia, ná-

bor a vzdelávanie atď.). Druhým komponentom je kultúrny systém, ktorý zahŕňa organizačné dimenzie v systéme akceptovaných symbolov manifestovaných v mýtoch, ideológii, hodnotách a v mnohých artefaktoch. Kultúrny systém je ovplyvňovaný okolitou spoločnosťou, históriou organizácie a špecifickými nepredvídateľnými faktormi, s ktorými prichádza do kontaktu. Tretím, podľa nás kľúčovým komponentom sú „individuálni hráči“, ktorí so svojimi vrozenými predispozíciami, skúsenosťami a osobnosťou nie sú len pasívnymi prijímateľmi skonštruovanej reality, ale v závislosti na ich postavení a vodcovských rolách prispievajú k danému systému, alebo ho rozvracajú. Z obrázku 3 vyplýva, že sociokultúrny systém je na rovnakej úrovni s kultúrnym systémom, ktorý by mal byť legitimizovaný hodnotami, mýtmi a ideológiami. Autori ďalej identifikovali skupinu „individuálnych hráčov,“ ktorých vnímajú ako nositeľov organizačného výstupu a vplyvu, zároveň sú však ovplyvňovaní kultúrnym a sociokultúrnym systémom. Z modelu vyvodzujeme záver, že organizačná kultúra je priamo ovplyvňovaná externým prostredím a zamestnancami, ktorí do vnútra kultúry prinášajú vlastné vnímanie sociálnych hodnôt, pravidiel a noriem. Allaire

¹²⁹ QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In *Management Science*, roč. 29, 1983, č. 3.

¹³⁰ ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. 1984. Theories of organizational culture. In *Organization Studies*, roč. 5, 1984, č. 3.

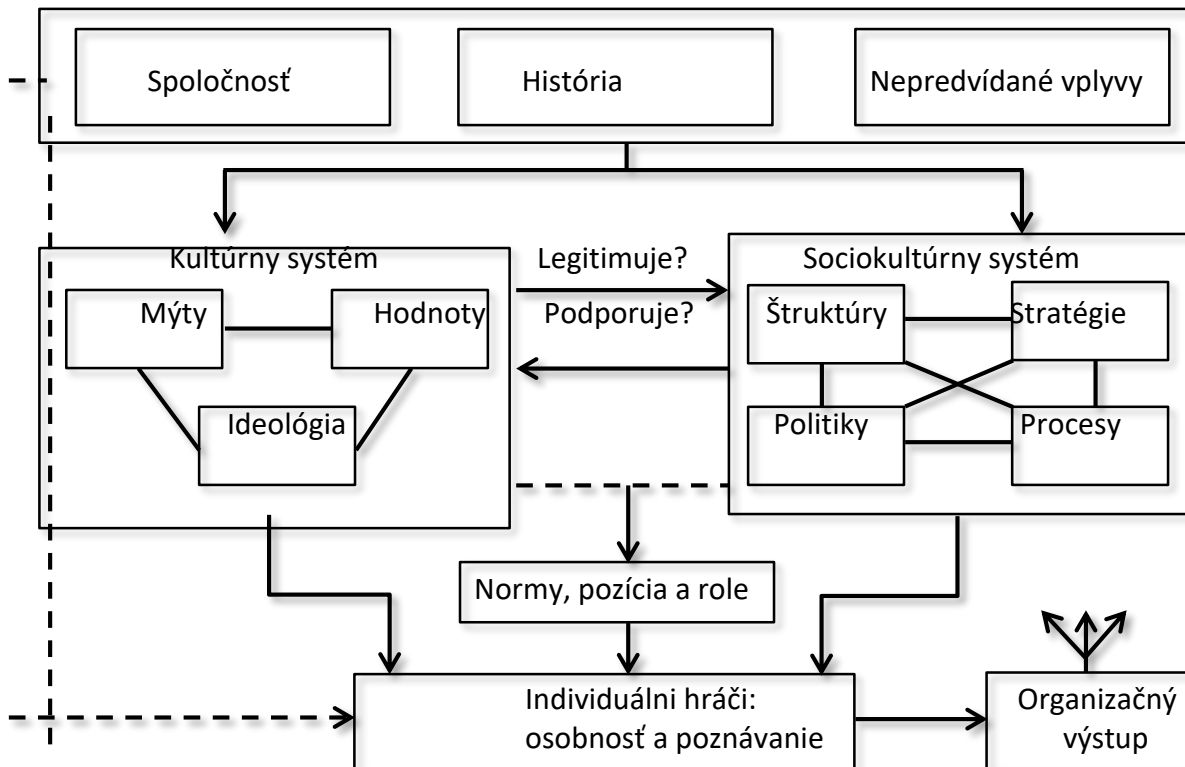
¹³¹ HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In *Academy of Management Review*, roč. 18, 1993, č. 4.

¹³² HOMBURG, C., PFLESSER, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. In *Journal of Marketing Research*, roč. 37, 2000, č. 4.

¹³³ ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. 1984. Theories of organizational culture. In *Organization Studies*, roč. 5, 1984, č. 3.

a Firsirotu¹³⁴ si uvedomujú vplyv organizačného výstupu na organizačnú kultúru, napriek tomu ho bližšie nešpecifikujú.

Obrázok 3 Grafické znázornenie zjednodušeného modelu Allaire a Firsirotu



Prameň: Allaire, Firsirotu, 1984, s. 214.

Model Schein

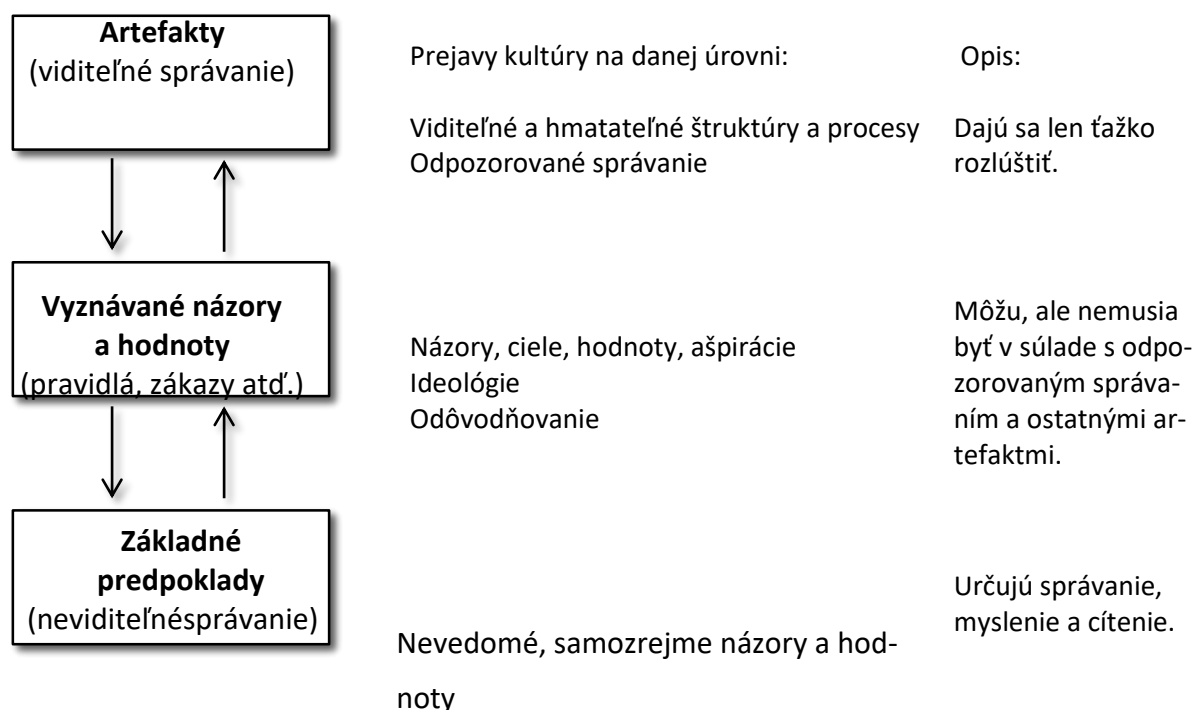
Model amerického profesora organizačnej psychológie a manažmentu Scheina patrí medzi najcitovanejšie (služba Harzing's Publish or Perish) modely organizačnej kultúry. Prvýkrát predstavil model v roku 1985. Aktuálne je tretie vydanie z roku 2004 a štvrté vydanie z roku 2010, ktoré doplnil o najnovšie poznatky svojho výskumu.

Sheinov model organizačnej kultúry sa vyznačuje najvýraznejšou redukciou abstraktnosti a komplexnosti a pozostáva z troch

úrovní a to z artefaktov, vyznávaných názorov a hodnôt a základných predpokladov. Autor rozlišuje jednotlivé úrovne podľa toho, ako sa javia pozorovateľovi. Obrázok 4 zobrazuje hierarchické usporiadanie jednotlivých úrovní. Úroveň artefaktov (viditeľné správanie) ovplyvňuje úroveň základných predpokladov (neviditeľné správanie) prostredníctvom úrovne zastávaných názorov a hodnôt (pravidlá, hodnoty, názory, zákazy atď.) a proces spätne opakuje.

¹³⁴ ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. 1984. Theories of organizational culture. In Organization Studies, roč. 5, 1984, č. 3.

Obrázok 4 Grafické znázornenie modelu organizačnej kultúr



Zdroj: Schein, 2004, s. 26.

Model Hatch

Americká profesorka manažmentu Hatch¹³⁵ rozšírila Scheinov model o štyri domény a zároveň charakterizovala procesy medzi jednotlivými elementmi daného modelu organizačnej kultúry. Na základe týchto procesov následne opísala aj jednotlivé vzťahové závislosti modelu. Hatch¹³⁶ predstavila model „Kultúrna dynamika“, ktorým sa pokúsila odstrániť limitácie Scheinovho modelu. Toto sa jej podarilo rozšírením pohľadu na organizačnú kultúru ako na symboly a procesy. Hatch¹³⁷

uvádza, že „nový model kombinuje Scheinovú teóriu s myšlienkami vychádzajúcimi zo symbolicko-interpretatívnej perspektívy.“

Modifikovaný model organizačnej kultúry vyjadruje procesy manifestácie, realizácie, symbolizácie a interpretácie, čím poskytuje základný rámec, v ktorom definuje dynamiku organizačnej kultúry. Autorka pri tvorbe modelu vychádza z predpokladu, že existujú dva možné spôsoby, ako pozorovať

¹³⁵ HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In Academy of Management Review, roč. 18, 1993, č. 4.

¹³⁶ HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In Academy of Management Review, roč. 18, 1993, č. 4.

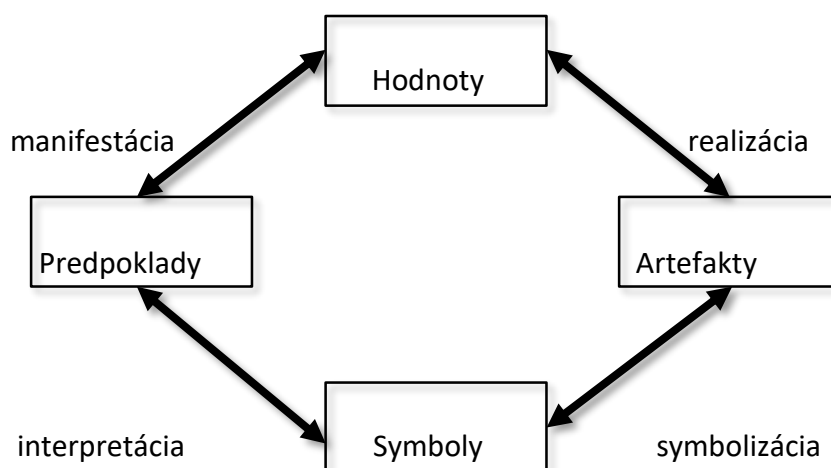
¹³⁷ HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In Academy of Management Review, roč. 18, 1993, č. 4.

správanie vychádzajúce z úrovne základných predpokladov, a to prostredníctvom

- a) „manifestácie“ v hodnotách a „realizácie“ v artefaktoch,
- b) „interpretácie“ v symboloch a v „symbolizácii“ artefaktov.

Napriek snahe o vyjasnenie modelu stále zostáva nejasné, za akých podmienok sa jednotlivé procesy realizujú a ktoré faktory determinujú spôsob transformácie predpokladov na artefakty.

Obrázok 5 Grafické znázornenie modelu organizačnej kultúry



Zdroj: Hatch, 1993, s. 660.

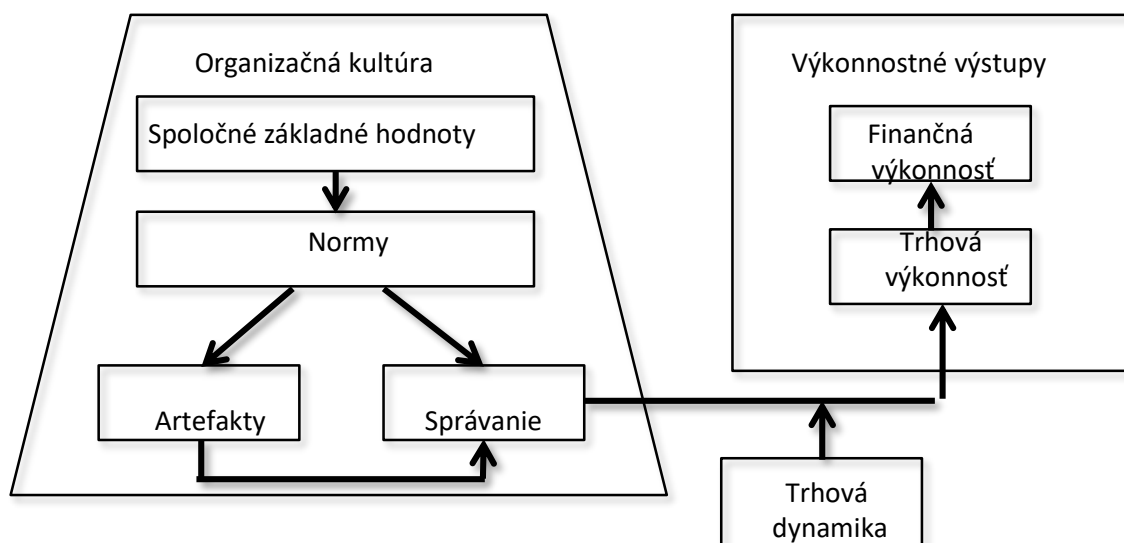
Model Homburg a Pflesser

Profesor Homburg z Mannheimskej univerzity s marketingovým konzultantom Pflesserom na základe štúdia organizačnej teórie a marketingu navrhli viacvrstvový model trhovo orientovanej organizačnej kultúry, ktorý obsahoval a vysvetlil aj vzťahy medzi organizačnou kultúrou a výkonnosťou organizácie. Autori v uvádzanom modeli „načrtli explicitné rozlíšenie medzi hodnotami, ktoré podporujú trhovú orientáciu, normami trhovej orientácie, artefaktmi indikujúcimi vysokú alebo nízku trhovú orientáciu a trhovo orientovaným správaním.“ Výsledkom skúmania je návrh stupnice na meranie rozdielnych vrstiev trhovo orientovanej organizačnej kultúry

a analyzovanie vzťahov medzi spomínanými komponentmi trhovo orientovanej kultúry. Artefakty majú kľúčovú úlohu pri určení správania v organizácii. Trhovo orientovaná kultúra vplyva na finančnú výkonnosť nepriamo prostredníctvom trhovej výkonnosti a tento vzťah je silnejší na veľmi dynamických trhoch.

Autori na rozdiel od Scheina rozlišujú artefakty a správanie, ktoré sú na rovnakej úrovni. Kým artefakty odkazujú na príbehy, usporiadanie vecí, rituály, jazyk, správanie sa definuje ako organizačné vzorce správania s inštrumentálnou funkciou. Obrázok 6 zobrazuje, že správanie neovplyvňuje ostatné komponenty v modeli, ale je ovplyvňované artefaktmi a normami, ktoré ovplyvňujú spoločné základné hodnoty.

Obrázok 6 Grafické znázornenie modelu organizačnej kultúry



Zdroj: Homburg, Pflesser, 2000, s. 451.

Model Bruno

Model profesora Bruna (2005) s názvom „The Value Innovation Development“ (VID) (model rozvoja hodnotovej inovácie) je založený na komplexnom prístupe k trhu a podnikovom manažmente založenom na inovácii hodnôt na dvoch úrovniach. Prvú úroveň predstavujú činitele označené písmenom „E“, ktoré predstavujú základné podmienky. Druhú úroveň zastupujú procesy označené písmenom „P“, to sú procesy orientované na zákazníka.

Podstatou modelu je hodnotenie deviatich hlavných dimenzií rozdelených do dvoch skupín, na základe ktorého dostaneme index hodnotovej inovácie (VII) (Bruno¹³⁸). Prvá skupina obsahuje základné podmienky, ktoré zahŕňajú stratégiu, procesy, organizáciu, spojenia a učenie. V druhej skupine sú procesy orientované na zákazníka a zahŕňajú procesy „pochopenia“ trhu

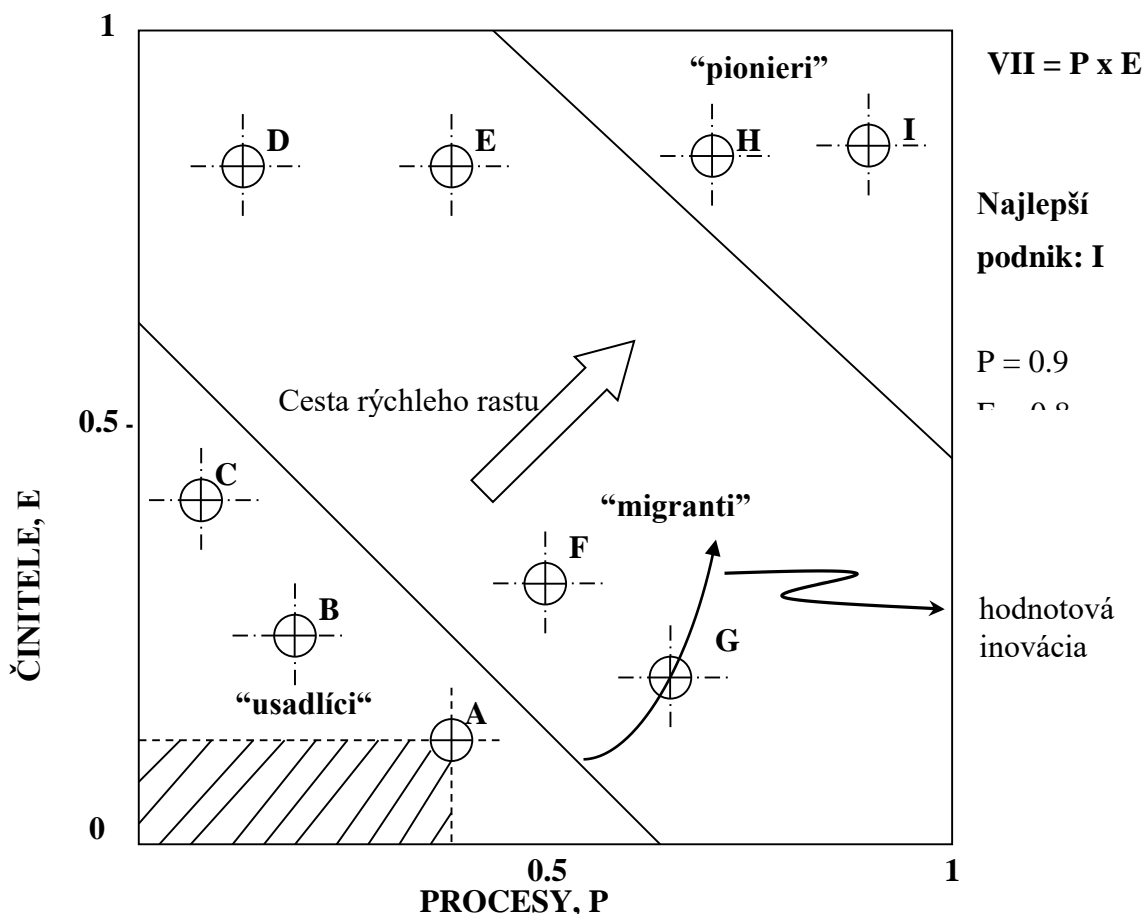
a zákazníkov, „vytváranie“ vynikajúcich ponúk pre zákazníkov, „získanie“ prosperujúcich zákazníkov a „udržanie“ si prosperujúcich zákazníkov. Obrázok 7 znázorňuje rozdelenie modelu na tri pásma, ktoré sú nazvané „pionieri“, „migranti“ a „usadlíci“. Podniky, ktoré sú v inováciách na vrchole svojho odvetvia, dosahujú vysoké hodnoty VII, ktoré sa blížia 1, čo reprezentuje ideálny stav na poli inovácii. To však nevyhnutne nemusí znamenať, že tieto podniky vyvíjajú nové technológie, ale že posúvajú pridanú hodnotu pre zákazníka k novej hranici a preto patria k „pionierom“ daného odvetvia. Na opačnej strane sú „usadlíci“, ktorí sa nachádzajú na spodnej hranici krivky inovácií a predstavujú tak podniky, ktoré definujú minimálny základ odvetvia. Index hodnotovej orientácie týchto podni-

¹³⁸ BRUNO, L. F. C. 2011. Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation

kov je všeobecne nízky. „Migranti“ sú niekde uprostred. Takéto podnikanie rozširuje hodnotovú krivku odvetvia o podniky, ktoré ponúkajú zákazníkom viac za menej a nemenia svoje základné pôsobenie na trhu. Tieto spoločnosti dosahujú priemernú hodnotu index hodnotovej inovácie. Bruno¹³⁹ o skóre deviatich imaginárnych

podnikov (A-I) vyplýva, že spoločnosť A predstavuje typického „usadlíka“ s nízkym indexom hodnotovej inovácie a spoločnosť I zastupuje v modeli „pionierov“, teda spoločnosť, ktorá je na vrchole daného odvetvia s indexom hodnotovej inovácie blížiacim sa hodnote 1.¹⁴⁰

Obrázok 7 Grafické znázornenie modelu organizačnej kultúry



Vysvetlivky:

A, B, C, D, E, F, G, H, I – podniky

I je podnik s najlepším skóre: VII = 0.72

¹³⁹ BRUNO, L. F. C. 2011. Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation.

¹⁴⁰ BRUNO, L. F. C. 2011. Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation.

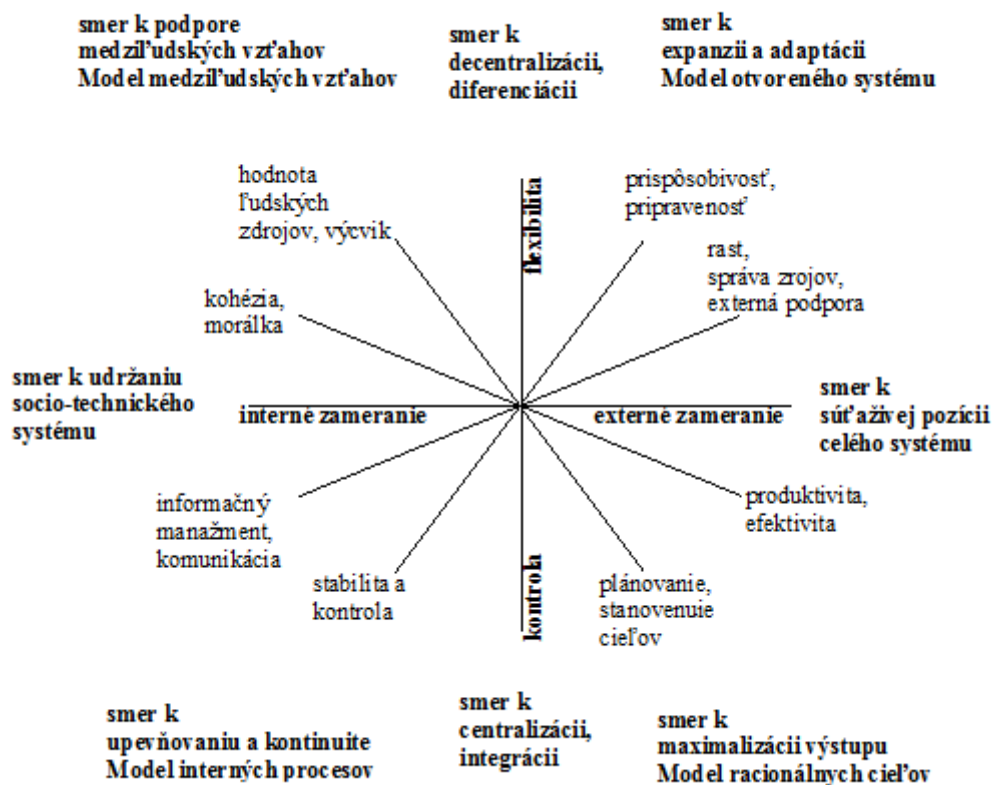
Zdroj: Bruno¹⁴¹

Model Quinn a Rohrbaugh

Model konkurenčných hodnôt vznikol na základe sérií empirických štúdií zameraných na efektivitu organizácie¹⁴². Tieto snahy boli pokusom o vyjadrenie základných kognitívnych štruktúr, ktoré odborníci používajú na porozumenie kritérií efektívnosti. Na základe výsledkov štúdie autori

vymedzili rámec opisujúci efektivitu (obrázok 8). Model má štyri kvadranty, ktoré oddeľuje vertikálna a horizontálna os. Každý kvadrant má dva, vzájomne sa doplňujúce kvadranty a jeden kvadrant, ktorý je vysoko kontrastný¹⁴³. Každý kvadrant predstavuje teóriu, filozofiu alebo pohľad na proces organizovania.

Obrázok 8 Model konkurenčných hodnôt - efektivita



Zdroj: Quinn¹⁴⁴

¹⁴¹ BRUNO, L. F. C. 2011. Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation.

¹⁴² QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In Management Science, roč. 29, 1983, č. 3.

¹⁴³ O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1.

¹⁴⁴ QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In Management Science, roč. 29, 1983, č. 3.

Model interných procesov predstavuje jedno z najstarších poňatí organizovania, ktoré sa spája s hierarchickým systémom. V tomto kvadrante sa veľký dôraz kladie na meranie, dokumentáciu a správu informácií. Na základe dominancie spomenutých rigidných procesov tvrdíme, že tento kvadrant je charakteristický stabilitou a kontrolou. V takomto type organizácie majú ľudia jasne definované role a očakáva sa od nich, že budú rešpektovať pravidlá, ktoré určujú, ako sa správať a čo robiť. Najvýznamnejšou odmenou za ich úsilie a konformitu je stabilita zamestnania. Hierarchické organizácie najlepšie pracujú, keď úlohy sú dobre pochopené a keď čas nie je kritickým faktorom. Od manažérov sa očakáva, že ich hlavnou náplňou práce je monitorovanie a koordinácia úloh¹⁴⁵.

Model otvoreného systému je v protiklade s modelom interných procesov a spája sa s termínmi, ako organický systém, plochý systém, voľne spojený systém, maticový systém, alebo dočasný systém. Kritériá efektivity v tomto kvadrante sú reprezentované prispôsobivosťou, pripravenosťou, rastom, správou zdrojov a externou podporou. V tomto type organizácie, sa dôraz kladie na inovácie a kreativitu. Ľudia nie sú v organizácii kontrolovaní, ale naopak sú inšpirovaní. Zamestnanci sú súčasťou kolektívu, ktorý sa snaží dosiahnuť niečo veľké, významné. Pracovná motivácia je prirodzená, zamestnanci sú plne zaangažovaní a dosiahnutie cieľa je pre nich výzva.

Keď sa im podarí implementovať nový nápad, nasleduje vonkajšie uznanie a za ním aj potrebné prostriedky. Tento adaptívny model najlepšie funguje, keď úloha nie je úplne jasná, a keď je veľká potreba na jej splnenie. Od manažérov sa očakáva, že budú inovátormi a maklérmi¹⁴⁶.

V modeli racionálnych cieľov sa hlavný dôraz kladie na zisk. Základom modelu je racionálna teória. Predpokladá sa, že plánovanie a stanovenie cieľov sa následne ako výsledok procesov zobrazí v produktivite a efektivite organizácie. V tomto type organizácie sú úlohy všetkým jasné, ciele precízne stanovené a prijali sa potrebné opatrenia na ich splnenie. Zamestnanci sú v takejto organizácii jasne inštruovaní rozhodujúcou autoritou a pokiaľ svoju prácu dobre vykonávajú, sú aj dobre finančne odmenení. V prípade, že sa zamestnanci neosvedčia a neplnia úlohy na požadovanej úrovni, sú nútení odísť. Model sa zameriava na jasnosť úloh a krátke časové horizonty. Základné predpoklady sú racionálne ekonomické a organizácia sa vníma trhovo. Od manažérov sa očakáva direktívnosť a produkcia¹⁴⁷.

Model medziľudských vzťahov sa primárne zameriava na súdržnosť a morálku v organizácii s dôrazom na rozvoj ľudských zdrojov formou výcvikov, školení a ďalšieho vzdelávania. V tomto type organizácie sa vysoko

¹⁴⁵ O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1.

¹⁴⁶ O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework.

In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1.

¹⁴⁷O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1.

cení akceptovanie (alebo prenos) informácií a participatívne rozhodovanie¹⁴⁸. Na zamestnancov sa nepozera ako na izolovaných jedincov, ale ako na spolupracujúcich členov sociálneho systému, ktorí majú spoločný záujem na tom, čo sa deje alebo čo sa v organizácii stane. Zamestnancov spája pocit príslušnosti a spolupatričnosti. Organizáciu vnímame ako súdržný klan alebo tím, čo je v úplnom protiklade s modelom racionálnych cieľov. Tento typ organizácie uprednostňuje manažérov, ktorí sú facilitátormi a mentormi.

Záver

Nadnárodné spoločnosti vnímame ako transnacionálne korporácie, ktoré pozostávajú z materských podnikov a ich zahraničných pobočiek. Hlavným dôvodom pre vznik nadnárodných spoločností je konkurenčná výhoda vyplývajúca z celosvetového prepojenia výroby a distribúcie, teda úspory z rozsahu. Nadnárodné spoločnosti môžu vyrábať tovary a poskytovať služby v hostiteľskej krajine, nezávisle na domovskej krajine, čo im umožňuje znižovať náklady. Tak, ako si nadnárodné spoločnosti vytvárajú organizačnú štruktúru, stratégie, systémy riadenia a iné tvrdé prvky, tak isto si musia vytvoriť a formovať aj žiadúcu organizačnú kultúru, pretože organizačná kultúra ovplyvňuje okrem výkonnosti aj úspešnosť organizácie. Organizačnú kultúru objasňujeme ako systém formálnych, ale aj neformálnych štruktúr, procesov, názorov,

noríem, cieľov, hodnôt, ideológií, predpokladov, aspirácií, presvedčení, postojov a očakávaní, ktoré sú v menšej alebo väčšej miere zastúpené v každej organizácii. Hofstede (2010, s. 344) vníma organizačnú kultúru ako „kolektívne naprogramovanie mysle, ktoré rozlišuje členov jednej organizácie od druhej.“ V multikultúrnom prostredí nadnárodných spoločností sa zvyšuje pravdepodobnosť nedorozumenia rôzneho vnímania, hodnotenia a iných javov, ktoré negatívne vplyvajú na výkonnosť organizácie a vo všeobecnosti aj na pôsobenie nadnárodnej spoločnosti ako takej. Pochopenie osobitostí organizačnej kultúry v multikultúrnom prostredí je kľúčové pre formovanie organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach. Medzi osobitosťami organizačnej kultúry v nadnárodných spoločnostiach patria interkultúrna komunikácia, interkultúrne vnímanie, interkultúrne porozumenie a interkultúrne hodnotenie.

V rámci prechodu od všeobecného ponímania kultúry sa dostávame ku diagnostikovaniu organizačnej kultúry a konkrétnym modelom, ktoré sa pokúšajú zachytiť a popísať tento kultúrny fenomén. Pre manažment každej organizácie je kľúčové poznanie, že pre zefektívnenie činnosti organizácie je možné organizačnú kultúru diagnostikovať a následne cielene meniť a utvárať. Podmienkou pre dosiahnutie relevantných výsledkov pri riadenom utváraní organizačnej kultúry je použitie vhodnej diagnostickej metódy a metodologického postupu pri aplikácii danej metódy.

¹⁴⁸ O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ADLER, N. J. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Fifth Edition. Mason : Thomson Higher Education, 2008. s. 398. ISBN 0-324-36074-6.
- [2] ALLAIRE, Y., FIRSIROTU, M. E. 1984. Theories of organizational culture. In *Organization Studies*, roč. 5, 1984, č. 3. ISSN 1741-3044, s. 193-226.
- [3] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. et al. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. s. 466. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. et al. 2000. *Jak řídit a vést lidi*. Praha : Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2000. s. 34–37. ISBN 80-7226-308-0.
- [6] BOHATÁ, M., SEKNIČKA, P., ŠMERÁK, M. 1997. *Úvod do hospodářské etiky*. Praha : CODEX Bohemia, 1997. s. 188. ISBN 80-85963-40-X.
- [7] BRUNO, L. F. C. 2011. Relationship Between Organizational Culture and Innovation Management: an exploratory investigation [Online]. 2012. Fundação Dom Cabral. [cit. 2015-02-19]. Dostupné na internete: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20FDC%202011/Relationship%20between%20organizational%20culture.pdf>>
- [8] CAMERON, K. S., QUINN, R. E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. San Francisco : Jossey-Bass, 2006. s. 242. ISBN 978-0-7879-8283-6.
- [9] CARTWRIGHT, S., COOPER, C. L. 1993. The role of culture compatibility in successful organizational marriage. In *The Academy of Management Executive*, roč. 7, 1993, č. 2. ISSN 0896-3789, s. 57.
- [10] ČMELÍKOVÁ, Z. 2010. *Etika ako nástroj morálneho rozvoja organizácie*. Brno : Computer Press, 2010. s. 200. ISBN 978-80-25-3358-3.
- [11] CIULLA, J. B. et al. 1998. *Ethics, The Heart of Leadership*. Toronto : Nelson Thomson Learning, 1998. s. 216. ISBN 0-275-96120-6.
- [12] CIULLA, J. B. et al. 2000. *The Working Life*. New York : Three Rivers Press, 2000. s. 266. ISBN 0-609-80737-4.
- [13] CIULLA, J. B. et al. 2003. *The Ethics of Leadership*. Toronto : Nelson Thomson Learning, 2003. s. 296. ISBN 0-15-506317-0.
- [14] CIULLA, J. B., MARTIN, C., SOLOMON, R. C. 2007. *Honest Work – A Business Ethics Reader*. New York : Oxford University Press Inc., 2007. s. 659. ISBN 0-19-516168-8.
- [15] COOPER, C. L., ARGYRIS, C. 1998. *Encyclopedia of Management*, Malden (MA) : Blackwell Publishers, 1998. s. 720. ISBN 0-631-20911-5.
- [16] DEAL, T., KENNEDY, A. 1982. *Corporate Cultures*. Reading : Addison-Wesley Publishing company, 1982. s. 230. ISBN 0-201-10277-3.
- [17] DUNNING, J. H., LUNDAN, M. S. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Second. Edition. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc., 2008. s. 920. ISBN 978-1-84720-122-5.
- [18] DUNNING, J. H. 2001. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. In *International Journal of the Economics of Business*, roč. 8, č. 2, 2001. ISSN 1466-1829, s. 173–190.
- [19] DUNNING, J. H. 1993. *The Theory of Transnational Corporations*. In *UN Library on Transnational Corporations*, roč. 1, 1993, New York : Routledge. ISBN 0-415-8534-9, s. 183–218.
- [20] DYTRT, Z. et al. 2001. *Manažer – etika – globalizace*. Praha : Economia, a.s., 2001. s. 56. ISBN 80-85378-18-3.
- [21] DYTRT, Z. et al. 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha : Grada, 2006. s. 196. ISBN 80-247-1589-9.
- [22] FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A. 2007. *Managing for Stakeholders*. New Haven : Yale University Press, 2007. s. 200. ISBN 978-0-300-12528-3.
- [23] FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., WICKS, A., PARMAR, B. L., DE COLLE, S. 2010. *Stakeholder Theory – The State of Art*. New York : Cambridge University Press, 2010. s. 362. ISBN 978-0-521-13793-5.
- [24] HANDY, C. B. 1993. *Understanding Organizations*. New York : Oxford University Press, 1993. 448 s. ISBN 978-01-950-8732-1.
- [25] HARTMAN, E. 1988. *Conceptual Foundation of Organization Theory*. Cambridge, Massachusetts : A Subsidiary of Harper & Row Publishers, Inc., 1988. s. 197. ISBN 0-88730-251-3.
- [26] HARTMAN, E. 1996. *Organizational Ethics and The Good Life*. New York : Oxford University Press, Inc., 1996. s. 232. ISBN 0-19-510077-8.
- [27] HATCH, M. J. 1993. The dynamics of organizational culture. In *Academy of Management Review*, roč. 18, 1993, č. 4. ISSN 0363-7425, s. 657-693.
- [28] HEENAN, D. A., PERLMUTTER, H. V. 1979. *Multinational Organisation Development*, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1979. s. 194. ISBN 0-201-02953-7.

- [29] HOFSTEDE, G. 2001. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. California : SAGE, 2001. s. 616. ISBN 0-8039-7323-3.
- [30] HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. 2010. Cultures and Organizations, Software of the Mind. New York : The McGraw-Hill, 2010. s. 576. ISBN 978-0-07-177015-6.
- [31] HOMBURG, C., PFLESSER, C. 2000. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. In Journal of Marketing Research, roč. 37, 2000, č. 4. ISSN 0022-2437, s. 449-462.
- [32] KACHAŇÁKOVÁ, A. 2008. Podniková kultúra. Bratislava : Ekonóm, 2008. s. 103. ISBN 978-80-225-2424-7.
- [33] KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K. 2011. Organizačná kultúra. Bratislava : Praktikum, 2011. s. 130. ISBN 978-80-8137-011-3.
- [34] KELLER, J. 1997. Sociologie byrokracie a organizace. Praha : Sociologické nakladatelství, 1997. s. 182. ISBN 80-85850-15-X.
- [35] KELLER, J. 2003. Abeceda prosperity. Brno : DOPLNĚK, 2003. s. 170. ISBN 80-7239-125-9.
- [36] KOTLER, P. 2003. Marketing od A do Z – Osmdesát pojmov, ktoré by měl znát každý manažer. Praha : Management Press, 2003. s. 203. ISBN 80-7261-082-1.
- [37] KUKULA, M. 2005. Suverenita štátov z hľadiska globalizácie. [cit. 2013-01-04]. Dostupné na internete: <http://blisty.cz/art/23126.html>
- [38] LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I, et al. 2004. Organizační kultura – Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha : GRADA, 2004. s. 210. ISBN 80-247-0648-2.
- [39] MINÁROVÁ, M., ČIERNA H. 2008, Vplyv podnikovej kultúry na systém manažérstva kvality. In Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Globalizácia a jej sociálno-ekonomické dôsledky. Ražské Teplice, 2008. ISBN 9798096974510, s. 407-717.
- [40] MINÁROVÁ, M. et al. 2013. Manažment II. – Ľudia v organizácii a organizačná kultúra. Banská Bystrica : Ekonomia, 2013. s. 150. ISBN 978-80-8078-511-6. PAPULA, J.,
- [41] O'NEILL, R. M., QUINN, R. E. 1993. Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. In Human Resource Management, roč. 32, 1993, č. 1. ISSN 1099-050X, s. 1-7.
- [42] PAPULOVÁ, Z. 2012. Stratégia a strategický manažment. Bratislava : Iura Edition, spol. s. r. o., 2012. s. 276. ISBN 978-80-8078-553-8.
- [43] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. 1993. Firemní kultura. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. s. 176. ISBN 80-7169-018-X.
- [44] QUINN, R. E., ROHRBAUGH, J. 1983. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In Management Science, roč. 29, 1983, č. 3. ISSN 1526-5501, s. 363-377.
- [45] SCHEIN, E. H. 1999. The Corporate Culture - Survival Guide. San Francisco : Jossey Bass Publishers, 1999. s. 224. ISBN 0-13-272220-8.
- [46] SCHEIN, E. H. 2004. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 2004. s. 464. ISBN 0-7879-6845-5.
- [47] SCHEIN, E. H. 2010. The Learning Culture and the Learning Leader. In Hickman, G. R. 2010. Leading Organizations – Perspectives for a New Era. California : SAGE. 2010. ISBN 978-1-4129-3908-9, s. 331–344.
- [48] TURECKIOVÁ, M. 2004. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha : GRADA, 2004. s. 172. ISBN 80-247-0405-6.
- [49] UBREŽIOVÁ, I. 2008. Medzinárodný manažment a podnikanie. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2008. s. 158. ISBN 978-80-552-0069-9.
- [50] WERHANE, P. 1999. Moral Imagination and Management Decision-Making. New York : Oxford University Press, 1999. s. 160. ISBN 0-19-512569-X.
- [51] WERHANE, P., FREEMAN, R. E. 1997. Encyclopedic Dictionary of Business Ethics. Oxford: Blackwell Publishers, Inc., 1997. s. 712. ISBN 0-631-21080-6.
- [52] YUKL, G. 2010. Influencing Organizational Culture. In Hickman G. R. Leading Organizations – Perspectives for a New Era. California : SAGE, 2010. ISBN 978-1-4129-3908-9, s. 323–344.

Kontakt

PhDr. Zuzana Čmelíková, PhD.

PhDr. Ján Čmelík

Better Future, s.r.o.

SNP 325/38

962 31 Sliáč, Slovensko

E-mail: zcmelikova@better-future.eu

E-mail: info@better-future.eu

Development of Tourism Company through innovation products

Rozvoj spoločnosti cestovného ruchu prostredníctvom inovačných produktov

Abstrakt

Technologický vývoj a inovácie majú vplyv na zvyšovanie konkurencieschopnosti spoločnosti a sú kľúčom k budúcim predajom pri získavaní podielu trhových a výrobných produktov, ktoré možno predávať so ziskom. Spoločnosti, v ktorých sa zavádzajú inovácie v oblasti výrobkov, technológií a iných aktivít, predstavujú miesto inovačných procesov v praxi. Cieľom príspevku je poukázať na inovačné produkty na možnosť komunikácie produktov cestovného ruchu v rámci výhod biznis karty a pohodlnejšie rozširovanie rôznych ďalších malých a väčších spoločností pôsobiacich v rôznych odvetviach. To znamená reklamné adresy orientované priamo na spotrebiteľov spoločnosti. Týmto spôsobom môže spoločnosť získať viac zákazníkov za svoj vernostný program.

Abstract

Technological development and innovation have influence on the increasing of competitiveness of the company and it is the key to future sales in gaining share of market and manufacturing products that can be sold at a profit. Companies, in which innovation is implemented in products, technologies and other activities, present a place of innovation processes in practice. Goal of the contribution is to point through innovation products to possibility of communication of tourism products in the frame of Business card of benefits and more convenient propagation of various other small and bigger companies, acting in various branches. It means address advertisement, orientated directly to consumers of the company. By this way company can gain more customers for its loyalty program.

Klíúčové slová

Inovácie, inovatívne produkty, zákazníci, zisky, podniky cestovného ruchu

Key words

Innovation, innovative products, customer, profit, tourism enterprises

Grant: Contribution is elaborated in the frame of grant project solving MŠVVaŠ SR KEGA č. 031TUKE-4/2016 „Edukácia vysokoškolákov technického zamerania pre potreby globálneho trhu práce“.

Oborové zaměření: ekonomika

Introduction

The business environment continues to be adapted to the requirements of its customers who are increasingly demanding to the goods or services offered in the market. Every day companies increase number of their innovative products and services with

aim to meet the needs of the greatest number of potential customers and thus secure their prosperity on the market. By this way competition on the market is also increased. Technological development and

innovation have influence on the increasing of competitiveness of the company.¹⁴⁹ The excellence of the product may not always be the result of success. It is necessary that given product or service present value for the customer, the reason why consumer would buy it. The value of the product can be expressed in different ways. One option is to provide additional services in the frame of innovative products, for example tourism services.

In modern conditions, one of the key factors of economic development is innovation. Companies need innovation to increase their market share and profit margin. Innovation is the successful product put on the market using a new idea. The basic and the main goal of every company is to build a stable position on the market and to secure long-term prosperity and thus to achieve the greatest possible profits.¹⁵⁰ At the beginning of the process, it is not simple to evaluate if the novelty will be or not an innovation. Therefore Monnier and Zolghadi¹⁵¹ studied how to anticipate the innovation performance for the decision making process. It suggests a method to measure the innovation level of a product or a service, which could be used for de-

cision making process. Importance of innovation was underlined also by Hogan¹⁵², which speaks technical innovation is the key to future sales in gaining share of market and manufacturing products that can be sold at a profit. According Palčič, et al.¹⁵³ competitive advantages of manufacturing companies are not only generated by product innovations, but also by technical and non-technical process innovations aiming to modernize manufacturing processes. Their results show that R&D expenses and innovation concepts are not always correlated and that there is a difference in utilizing innovation concepts between low, medium and high-tech industries. Use of engineering knowledge models is an important part of future innovations; companies must therefore gain insight into the development and use of engineering knowledge models in the innovation process.¹⁵⁴ At the same time Riel¹⁵⁵ investigates modern trends in Innovation Management in industrial companies with the ultimate objective to identify key competencies of Innovation Managers pointing new innovation management challenges that have evolved in product development and manufacturing industries, which can serve as a guideline

¹⁴⁹ HREHOVÁ, D. AT AI. A well-rounded education for global world. *Perspektívy*, Vol 1, No. 3, 2017, s. 127-135.

¹⁵⁰ CSIKÓSOVÁ, A., ANTOŠOVÁ, M., ČULKOVÁ, K. 2014. Economical evaluation of photovoltaic power plants – case study Slovakia. *Advanced Materials Research*, Vol. 869-870, 2014, p. 475-478.

¹⁵¹ MONNIER, B., ZOLGHARDI, M. 2010. Innovation management in European projects. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. Volume 338 AICT, 2010, p. 538-544.

¹⁵² HOGAN, B.J. 2009. Up front: Innovation drives profit. *Manufacturing Engineering*. vol.143, Issue 6.

¹⁵³ PALČIČ, I., BUCHMEISTER, B., POLAJNAR, A. 2010. Analysis of innovation concepts in slovenian manufacturing companies. *Strojnicki Vestnik/Journal of Mechanical Engineering*, 56, Issue 12, 2010, p. 803-810.

¹⁵⁴ KARLSSON, A., TÖRLIND, P. 2011. Development of engineering knowledge models to achieve production innovation. *ICED 11 - 18th International Conference on Engineering Design - Impacting Society Through Engineering Design*, Volume 6, 2011, p. 322-331.

¹⁵⁵ RIEL, A. 2011. Innovation managers 2.0: Which competencies? *Communications in Computer and Information Science*. 172, p. 278-289.

for establishing Innovation Manager Competence specification, as well as training and certification programs. It can also help company executives design career paths of Innovation Managers. Maehler et al.¹⁵⁶ analyzes that innovation processes are typically incremental in nature and occur predominantly in only some areas of the organization, where greater specialization and expertise are located.

A number of works point towards open innovation as a new imperative for innovation management. Armellini et al.¹⁵⁷ aims to fill the gap by providing some perspectives from a study whose goal is to identify the implications of the innovation openness paradigm to the product development process. Firms should bear in mind that innovation openness is an important aspect to consider when designing an innovation strategy.¹⁵⁸ As for the innovation strategy, Rabeh et al.¹⁵⁹ observed effects of innovation strategy upon new product development success (NPDS), exploitation and exploration on one hand, and the effects of exploitation/exploration upon NPDS on the

other hand, finding that innovation strategy positively affects both exploitation of firm's existing resources and capabilities and external exploration of new ones, and also has a positive effect upon NPD success. But Innovative companies must consider also problem of financial management, considering all aspects of its activities: operating, investing and financing, determine the value of the budget revenue and expenditure management business units, structured on the basis of allocation of responsibility center.¹⁶⁰ Companies can license their innovations to other firms, when launching a new product, but licensing is not an attractive strategy, on the other hand licensing could speed up the product diffusion.¹⁶¹ By this way licensing can be a potentially profitable strategy. As for the state support, Parahina et al.¹⁶² studied innovation activity of organizations and possibilities of its application with international experience of support for social and innovation activity of enterprises, since socially-oriented innovative enterprises must be considered as the most important

¹⁵⁶ MAEHLER, A.E., CURADO, C.M.M., PEDROZO, E.A., PIREZ, J.P. 2011. Knowledge transfer and innovation in Brazilian multinational companies. *Journal of technology management and innovation*. 6, 4, p. 1-14.

¹⁵⁷ ARMELLINI, F., KAMINSKI, P.C., BEAUNDRY, C.: Integrating open innovation to new product development – the case of the Brazilian aerospace industry. *International Journal of technological learning, innovation and development*. 5, 4, p. 367-384.

¹⁵⁸ ARMELLINI, F., KAMINSKI, P.C., BEAUNDRY, C.: Integrating open innovation to new product development – the case of the Brazilian aerospace industry. *International Journal of technological learning, innovation and development*. 5, 4, p. 367-384.

¹⁵⁹ RABEH, H.A.D., JIMENÉZ, D., MARTÍNEZ-COSTA, M. 2012. Innovation strategy and new product success: An empirical review of the role of exploitation

and exploration. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM Volume 2*, 2012, p. 1332-1342.

¹⁶⁰ DOROSHENKO, Y.A., TABURCHAK, A.P. 2013. Financial management of high-technology innovation enterprises. *Middle East journal of scientific research*. 17, 9, p. 1327-1336.

¹⁶¹ AVAGYAN, V., ESTEBAN-BRAVO, M., VIDAL-SANZ, J.M. 2014. Licensing radical product innovations to speed up the diffusion. *European Journal of operational research*. 239, 2, p. 542-555.

¹⁶² PARAHINA, V.N., BORIS, O.A., BEZRUKOVA, T.L., SHANIN, I.I. 2014. State support for creation and development of socially – orientated innovative enterprises. *Asian social science*, 10, 23, 215-222.

instrument for the development of innovative environment. When selecting the directions of innovative development of individual economic entities it is necessary to consider many components of both external and internal environment: innovative climate, innovative position, and innovative potential and innovative activity. One of the biggest indicators of innovation activity of the economy as a whole is the willingness of enterprises to adopt innovative solutions in its operations. Demand for innovation, both product and technological ones, is directly related to the need of modernization, technical re-equipment, reconstruction of existing enterprises.

Ruff¹⁶³ describes how the early detection of medium- to long-term developments in the broader business environment, including social and market developments, is integrated into innovation and strategy processes, highlighting five major fields of foresight: early detection in new business environments, trend research for the generation of product innovations, prospective evaluation of innovation ideas, exploration and development of new business, and cross-functional dissemination of future-related issues. According Segarra-Oña et.al.¹⁶⁴ key aspects in the innovative be-

havior of the construction firms are determined by their environmental orientation while innovating. The environmental orientation is positively affected by the product and process orientation of construction firms during the innovation process. Furthermore, the positive relation between the importance of market information sources and environmental orientation, mediated by process and product orientation. Their model has important managerial implications for companies, worrying about their eco-innovative focus. Furthermore new product development is affected by age and communication style diversity in teams.¹⁶⁵ Diversity of communication styles in teams has ambivalent effects and it improves a creative team environment that facilitates product innovativeness and speed to market of new product development within teams. Beneficial effects of communication style diversity outweigh the dysfunctional effects on innovation performance in teams. Age diversity however has only a positive association with relationship conflicts. The future in addressing the issue is intelligent smart grids.¹⁶⁶

Argumentation

Company must respond flexibly to the rapidly evolving technologies, use all opportunities and avoid potential threats. It should

¹⁶³ RUFF, F. 2015. The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management – reflections on practical experiences from the automotive industry. *Technological forecasting and social change*. 101, p. 37-48.

¹⁶⁴ SEGARRA-OÑA, M.-D.-V., PEIRÓ-SIGNES, A., CERVELLÓ-ROYO, R. 2015. A Framework to move forward on the path to eco-innovation in the construction industry: implications to improve firms'

sustainable orientation. *Science and Engineering Ethics*. 21, 6, 1469-1484.

¹⁶⁵ PESCH, R., BOUNCKEN, R.B., KRAUS, S. 2015. Effects of communication style and age diversity in innovation team. *International Journal of innovation and technology management*. 12, 6, No 1550029.

¹⁶⁶ NAŠČÁKOVÁ, J., GERGEĽOVÁ, M. 2014. Smart GridSmart Metering trends introducing intelligent metering systems in the conditions utility companies. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*. No. 13, p. 7-15.

predict transformations in the economic environment ahead. Innovative strategies present one of the tool how to achieve mentioned, according which innovations are introducing into all the activities of the production process. Enterprise uses them to meet their goals. Effectiveness of strategies will take effect if company would achieve two basic goals during measured allocating of its resources:

- satisfaction of client,
- advantage in competition contest.¹⁶⁷

Companies, in which innovation is implemented in products, technologies and other activities, present a place of innovation processes in practice. The trend of utilities is routed in managing spatial data into the geographical information systems. Creation and management of innovation processes fall entirely under business management with all its principles. The process is controlled by a specific project. It is never an accidental process.

Innovative process consists generally of five parts, which are called phases of the process. Each phase contains sub-activities whose content depends on the definition of the areas of company activities and the type of production. If it is necessary that the company has undergone qualitative innovative changes, a transition is needed through all phases of the innovation process.

Innovation process had been studied in the company that operates in the market for more than 80 years. The principal ac-

tivity of the company is buying of electricity from producers and its subsequent sale to its nearly 600,000 customers, among which belong not only households, but also various companies and organizations.

Tab. 1 Demands and aspects of innovation process development

Demands on innovation process	Aspects of innovation process development
Complex systematic access from source of innovation to realization in practice	Extensive aspect: it presents extension or recession of innovation in area of production and using during its life cycle, by this way it enables prediction of production development and inadequacy of innovation.
General connections to needs and relations that cause	Intensive aspect: it presents variety of innovation in given production area and it enables by this way to predict need of further innovation origin and thereby to determine in time terms of research and development initiation.
Evaluation of their effects	

(Balázsová, K. et al, 2006; Majtan, M. et al, 2005).

Besides buying and selling for its customers it provides also distribution of electricity and other services resulting from business activities. It operates mainly in the Košice and Prešov County, and partly in Banská Bystrica County. It presents seventh largest and stable employer, operating in eastern Slovakia, which provides a high standard of care for employees in all aspects. In 2013 there was employed in the company

¹⁶⁷ ANDREJKOVIČ, M., HAJDUOVÁ,Z., MIXTAJ,L. 2011. Defining the basic weights in evaluation model - 2011. Acta Avionica. Roč. 13, č. 22, s. 81-84.

around 1,600 employees. Company is ranking to the employer with the lowest staff turnover.

Influence of innovations to the development of Tourism Company

Innovation products of the company in addition to buying and selling electricity company provide for its customers also its distribution. After entering of RWE Group to VSE, jsc., company offers for its customers another of commodity - gas for households and for corporate customers. Since 2012 company offers for its customers an additional package of services under the title: More benefits for your home and more benefits for your business. These packages are part of the innovative product Card of benefits and Business Card of benefits (www.rwegas.sk).

Fig.1 Visualization of cards



www.rwegas.sk

LED bulbs present another innovative product of the company since 2014, which customers of electricity buy or to take lease with the possibility of a later purchase. In early 2015 the company started the sale or lease of a new product Detectors of CO₂ or gas, initially piloted in the districts Humenné and Spišská Nová Ves (www.rwegas.sk).

Another innovation product presents Advantage Card that allows customers to use assistance during elimination of emergency

situations in household, to use extended warranty of electrical and gas appliances, to use the services of a family doctor, or to buy with discounts, see Fig. 2. During shopping, the card owners can apply more than 10,000 discounts within the partner program ranging from 5% to 30%, or from timely limited events up to 50%. The company is constantly working on increasing the number of bargain discounts for holders of Card of benefits in the company.

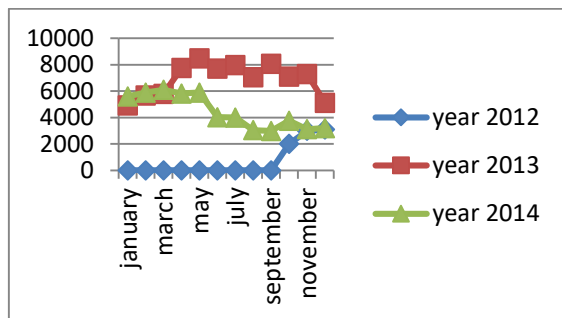
Fig.2 Advantages of Cards of benefits



www.rwegas.sk

At the end of 2013 more than one hundred thousand consumers used the card out of about 600,000 thousand customers. The chart on Figure 3 reveals that already in the first month since Card of benefits delivery more than 1,700 pieces were active on the market. One month later their sales doubled, which led that to the end of 2012 more than 8,000 customers owned a card. In 2013, the successful sale of cards continued. Monthly sale was averagely nearly seven thousand cards and by the end of year over 91,000 cards of benefits were active. 2014 has not been so successful year from the view of sales, which is also seen on the average monthly sales, which was only little over 4,400 cards. But also this summary number of active cards to 31th December 2014 (i.e. 144, 278 cards) is considered for company as positive (www.rwegas.sk).

Fig. 3 Comparing of active Cards of benefits according period of their delivery



(own processing according: www.rwegas.sk)

It is also interesting statistics, which shows the number of active loyalty cards issued by individual regions in Slovakia. It is important to note that VSE, jsc., operates mainly in Košice, Prešov and Banská Bystrica regions, but in the framework of strengthening its market position it has interest to penetrate also into other regions of Slovakia.

The second innovative element presents Business card of benefits, which is provided from April 2013. Members of this program can become each customer from among the categories of companies and organizations, which have concluded a valid contract on electricity supply or gas supply contract at least with one company. Business Benefits of program Business card of benefits provide company as an equivalent value for an existing contract with a fixed term. Through this program company creates the space and opportunity to reach all customers of VSE and RWE in households, i.e. 150,000 customers with Card of benefits from a total of 500,000 customers.

Advantages of membership in the program for cooperating companies are as follows:

- marketing support of sale,
- decreasing of marketing costs,
- obtaining of benefits for own employees (www.rwegas.sk).

In program Business card of benefits there was delivered around 1 600 cards to the end 2014.

Cooperation of tourism enterprises with the company VSE under the Business Card of benefits presents one of the ways how to get the brand to awareness to more than 500,000 customers. Possibilities for marketing communication in the frame of whole program are manifold. Individual products may be included in various campaigns that the company VSE organizes throughout the year. The first option is the inclusion of the product in campaigns by seasons (spring, summer, autumn, winter). Part of this campaign is possibility to communicate the product to customers in the form of:

- discount coupons placed in Client's centers,
- posters in Client's centers,
- single web site - www.kartavyhod.sk,
- regular contributions during campaign on Facebook, (not sponsored),
- Newsletter – distributed to actual email addresses of clients, consisting of printed coupons separated.

Conclusion

Company VSE, jsc., has currently contracted more than 140,000 customers in the frame of program Card of benefits. Company is still interested to offer further the product Card of benefits and thereby to

increase the number of active cards by customers. Presently the company expands sales of Card of benefits for area of Central and Western Slovakia, which is a great advantage for all entrepreneurs who can use the offer to promote their products under this program throughout the country, not just in Eastern Slovakia.

The main challenge is that cards would have advantages for its customer's value; which they would be aware and using. Product Card of conveniences is still more attractive discount product, which partner's companies provide for customers of VSE, jsc., By this way it obtains sense of satisfaction for all participating parties. By this

way VSE, jsc., can gain more customers for its loyalty program. The more customers own Card of benefits, the more people are informed about the products or services, which provide companies, cooperating in the program Business Card benefits.

Such cooperation is already interesting for tourism also due to the fact that the promotion of services is directly addressed to potential customers and it presents not just non-address advertisement, during which there is not known its effect and success. Such addressed advertisement can be evaluated as successful or unsuccessful through accurate calculation and following how many customers used discounts.

A list of used literature

- [1] ANDREJKOVIČ, M., HAJDUOVÁ, Z., MIXTAJ, L. 2011. Defining the basic weights in evaluation model - 2011. *Acta Avionica*. Roč. 13, č. 22, s. 81-84.
- [2] ARMELLINI, F., KAMINSKI, P.C., BEAUNDRY, C.: Integrating open innovation to new product development – the case of the Brazilian aerospace industry. *International Journal of technological learning, innovation and development*. 5, 4, p. 367-384.
- [3] AVAGYAN, V., ESTEBAN-BRAVO, M., VIDAL-SANZ, J.M. 2014. Licensing radical product innovations to speed up the diffusion. *European Journal of operational research*. 239, 2, p. 542-555.
- [4] CSIKÓSOVÁ, A., ANTOŠOVÁ, M., ČULKOVÁ, K. 2014. Economical evaluation of photovoltaic power plants – case study Slovakia. *Advanced Materials Research*, Vol. 869-870, 2014, p. 475-478.
- [5] DOROSHENKO, Y.A., TABURCHAK, A.P. 2013. Financial management of high-technology innovation enterprises. *Middle East journal of scientific research*. 17, 9, p. 1327-1336.
- [6] HOGAN, B.J. 2009. Up front: Innovation drives profit. *Manufacturing Engineering*. vol.143, Issue 6.
- [7] HREHOVÁ, D. 2017. A well-rounded education for global world. In: *Perspektívy*, Roč. 1, č. 3, 2017, s. 127-135.
- [8] KARLSSON, A., TÖRLIND, P. 2011. Development of engineering knowledge models to achieve production innovation. *ICED 11 - 18th International Conference on Engineering Design - Impacting Society Through Engineering Design*, Volume 6, 2011, p. 322-331.
- [9] MAEHLER, A.E., CURADO, C.M.M., PEDROZO, E.A., PIRES, J.P. 2011. Knowledge transfer and innovation in Brazilian multinational companies. *Journal of technology management and innovation*. 6, 4, p. 1-14.
- [10] MONNIER, B., ZOLGHARDI, M. 2010. Innovation management in European projects. *IFIP Advances in Information and Communication Technology*. Volume 338 AICT, 2010, p. 538-544.
- [11] NAŠČÁKOVÁ, J., GERGELOVÁ, M. 2014. Smart Grid Smart Metering trends introducing intelligent metering systems in the conditions utility companies. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*. No. 13 (2014), p. 7-15.
- [12] PALČIČ, I., BUCHMEISTER, B., POLAJNAR, A. 2010. Analysis of innovation concepts in slovenian manufacturing companies. *Strojnicki Vestnik/Journal of Mechanical Engineering*, 56, Issue 12, 2010, p. 803-810.
- [13] PARAHINA, V.N., BORIS, O.A., BEZRUKOVA, T.L., SHANIN, I.I. 2014. State support for creation and development of socially – orientated innovative enterprises. *Asian social science*, 10, 23, 215-222.
- [14] PESCH, R., BOUNCKEN, R.B., KRAUS, S. 2015. Effects of communication style and age diversity in innovation team. *International Journal of innovation and technology management*. 12, 6, No 1550029.

- [15] RABEH, H.A.D., JIMENÉZ, D., MARTÍNEZ-COSTA, M. 2012. Innovation strategy and new product success: An empirical review of the role of exploitation and exploration. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM Volume 2, 2012, p. 1332-1342.
- [16] RIEL, A. 2011. Innovation managers 2.0: Which competencies? Communications in Computer and Information Science. 172, p. 278-289.
- [17] RUFF, F. 2015. The advanced role of corporate foresight in innovation and strategic management – reflections on practical experiences from the automotive industry. Technological forecasting and social change. 101, p. 37-48.
- [18] SEGARRA-OÑA, M.-D.-V., PEIRÓ-SIGNES, A., CERVELLÓ-ROYO, R. 2015. A Framework to move forward on the path to eco-innovation in the construction industry: implications to improve firms' sustainable orientation. Science and Engineering Ethics. 21, 6, p. 1469-1484.

Kontakt

Doc. Ing. Katarína Čulková, PhD.

Doc. Ing. Erik Weiss, PhD.

Doc. PhDr. Mária Ríva Janošková, PhD.

Ústav Zemských Zdrojov Fakulty BERG

Technická univerzita v Košiciach

Park Komenského 19

042 00 Košice

E-mail: katarina.culkova@tuke.sk

E-mail: erik.weiss@tuke.sk

E-mail: maria.janoskova@tuke.sk

Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj

Perception of the well-being concept in an organization for its sustainable development

Abstrakt

Podniková kultúra predstavuje dôležitý prvok ovplyvňujúci efektívnosť činností podniku a vytvára priestor, v ktorom sa potenciál ukrytý v ľuďoch môže, ale aj nemusí pozitívne prejaviť a rozvinúť. Transparentná firemná kultúra podporujúca kreativitu a tvorivé myslenie ľudí v prostredí systémového zdieľania znalostí je nevyhnutná pre tvorbu inovácií. Poznatok, že vhodná podniková kultúra eliminuje bariéry zdieľania znalostí, ktoré v takejto spoločnosti voľne prúdia, je v príspevku rozšírená o koncept well-being, ktorý je považovaný za indikátor kvality života a znamená spokojnosť človeka s vlastným životom. Takýto vyrovnaný človek je vnútorne motivovaný, jeho každodenné pracovné snaženie má zmysel, čo predstavuje pre podnik dôležitú originálnu konkurenčnú výhodu pre jej trvalo udržateľný rozvoj.

Abstract

Corporate culture is an important element affecting the efficiency of business operations and creates a space in which the hidden human potential can, or may not can, positively manifest and develop. Transparent corporate culture supports creativity and creative thinking of people in a system of knowledge sharing is important for development of innovation. Knowledge that an appropriate corporate culture eliminates the barriers of knowledge sharing, which in such a company flowing freely, a contribution is extended on the concept of well-being, which is considered like indicator of quality of life and means a person satisfaction with their own lives. Such a balanced person is internally motivated, his/her daily work effort makes sense, which is important for enterprise original competitive advantage for sustainable development.

Klíčovité slová

Riadenie znalostí, podniková kultúra, well-being, konkurenčná výhoda, inovácie, trvalo udržateľný rozvoj

Key words

Knowledge management, corporate culture, well-being, competitive advantage, innovation, sustainable development

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Dynamicky sa meniace a nestabilné prostredie vnáša do spoločensko-ekonomického systému prvky nestability, neistoty, pretože človek sa chová inak za situácie v istote a inak za situácie v neistote. Ekonomické prognostické modely fungujú dobre, pokiaľ sa realita chová,

resp. sa príliš neodlišuje od minulých pozorovaní, na ktorých sú modely postavené. Pokiaľ sa budúcnosť chová podobne ako minulosť, modely poskytujú spoľahlivé výsledky. Znamená to, že pokiaľ je zmena zmeny predvídateľná, potom sú výsledky relatívne dobré. Predikovať zmeny je omnoho ťažšie než predpovedať trendy

v stabilnom prostredí. Preto sa v nedávnych finančných a ekonomických krízových časoch, ale aj v súčasnosti na otázku „kedy skončí?“ častokrát hľadajú odpovede v tzv. mäkkých dátach, ako sú napr. najrôznejšie indexy spotrebiteľských nálad a podnikateľskej klímy a nie v tvrdých ekonomických modeloch, postavených na oneskorených údajoch. Ekonomická veda vstupuje do novej éry, keď si už nevystačí len s prísnyimi ekonomickými modelmi a musí brať do úvahy aj zložitú psychiku človeka ¹⁶⁸.

Určite mnohí poznajú známy výrok bývalého prezidenta Českej republiky Václava Havla „Pravda a láska zvíťazia nad ľžou a nenávisťou“, ktoré vyjadruje vieru, že sa ľudia vo svojom nadšení rozhodnú pre tieto hodnoty a ich vzájomné vzťahy sa potom naozaj menia, pretože kvalita ľudského života a šťastia závisí hlavne na dôvere, vzájomnej úcte a dobrých vzťahoch. Ako už však mnohokrát v histórii bolo dokázané a potvrdzuje to aj naša súčasnosť, toto ľudské šťastie nie je v priamej úmere s politikou slobodou a hmotným zabezpečením. Prečo je to tak? Prečo aj heslo takej osobnosti, akým bol pre Čechov, ale aj Slovákov Václav Havel v novodobej ére po spoločenských, ekonomických a politických zmenách, ktoré nastali u nás po nežnej revolúcii v novembri 1989, zostalo nepovšimnuté? Život spoločnosti, meraný materiálnymi statkami a ekonomickou úspešnosťou sa síce menil pozitívne, avšak skutočná kvalita života jednotlivca i celej spoločnosti bola

negatívne ovplyvňovaná šírením ľží v rôznych podobách, nečestným konaním, korupciou, podvodmi, v ľuďoch prevláda sebeckto a ľahostajnosť, do medziľudských vzťahov preniká nenávisť, závisť a pohŕdanie. Prečo heslo o pravde a láske nepreniklo do života národa a nezmenilo ľudí ani ich vzájomné vzťahy? Preto, lebo žiadne ľudské heslo nemá moc zmeniť človeka. Ani tie najkrajšie heslá nemajú moc premeniť ľudskú prirodzenosť. Ani najkrajšie ľudské prania nepremenia človeka v jeho podstate. Výchovou, vzdelávaním, kladnými príkladmi a sebadisciplínou môžu byť však eliminované, nie však odstránené z vnútra človeka.

V intenciách úvodu do tak zložitej problematiky, akou je téma fenoménu well-being vo vzťahu kultúry zdieľania znalostí v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj možno len súhlasiť s názorom, že nebude dobrým ekonómom a teda aj podnikateľom ten, kto je len ekonóm/podnikateľ ¹⁶⁹. V tomto kontexte má široký rozmer, platný aj v dnešnom manažmente, myšlienka Tomáša Baťu z konca dvadsiatych rokov minulého storočia, keď na otázku, ako je možné, že sa mu darí v kríze, keď ostatné spoločnosti padajú, odpovedal: „My budujeme ľudí a ľudia budujú firmu“.

Index šťastia

Well-being koncept je považovaný za indikátor kvality života človeka a znamená jeho spokojnosť s vlastným životom. Možno ho nazvať aj indexom šťastia. Čo vyjadruje index šťastia? Aké aspekty v živote človeka sa

¹⁶⁸ SEDLÁČEK, T. 2009. *Ekonomie dobra a zla*.

¹⁶⁹ MILL, S. J. 1985. *The Collected Works of John Stuart Mill, Volume X - Essays on Ethics, Religion, and Society*.

podieľajú na jeho tvorbe? Odpoveď nie je jednoduchá a preto nie je ani jednoduché ho zmerať. Na jeho zmeranie a teda vývoj metodiky sa zameriavajú v poslednej dobe nielen politici a ekonómovia, ale aj podnikatelia. Otázku „ste šťastní?“ kladú ľuďom po celom svete. Chcú získať nový pohľad na to, čo nám prináša radosť, lebo len šťastný a vyrovnaný človek prináša skutočné hodnoty, či už ako zamestnanec, podnikateľ, člen rodiny, alebo vôbec ako príslušník komunity, ktorej je súčasťou.

Z približne jedného obdobia boli publikované dva prieskumy zisťovania indexu šťastia vo svete, s nie celkom identickými výsledkami. Jeden bol urobený americkým Gallupovým inštitútom podľa prieskumov z rokov 2005 až 2011¹⁷⁰ a druhý Leicesterskou univerzitou z Veľkej Británie publikovaný v roku 2006¹⁷¹. Z výsledkov prieskumu známeho Gallupovho inštitútu vyplýva, že najšťastnejší sú obyvatelia Škandinávie. Naopak najmenej šťastní sú ľudia z afrického Toga. Výsledky boli zverejnené v roku 2012 pri príležitosti medzinárodného summitu Organizácie spojených národov v Bhutáne, ktorý sa zameriava práve na nastolenie blahobytu. Bhután sa pritom nestal miestom summitu náhodou. V tejto ázijskej krajine už zisťovanie indexu šťastia zaviedli dávno a vyzývajú ostatné štáty, aby ich nasledovali. Do aktuálneho prieskumu však autori Bhután nezaradili. Ekonómovia John Halliwell, Richard Layard a Jeffrey Sachs so svojimi tímami v rôznych kútoch sveta žiadali obyvateľov, aby ohodnotili kvalitu svojich životov v škále od 0

(veľmi zlá) po 10 (výborná). Cieľom bolo zachytiť dôležité aspekty toho, ako ľudia cítia a prežívajú svoj každodenný život, pričom sa nemali v svojich odpovediach zamerať len na fyzické zdravie, či ekonomické ukazovatele, ale aj ďalších päť prvkov, ako sú: účel, sociálne prostredie, finančné, komunitné a fyzické aspekty. Rozdiely boli obrovské. Viac ako tretina Európanov uviedlo mieru 8 a viac. V subsaharskej Afrike to však bolo menej ako 5 percent ľudí, čo takto vidia svoj život.

Podľa prieskumov z rokov 2005 až 2011 sú jednoznačne najšťastnejší Dáni. Na druhej a tretej priečke sú Fíni a Nóri. V prvej desiatke sú aj Holanďania, Švajčiari, Švédi či Íri. Američania skončili prekvapujúco až na 11. priečke. Na opačnom konci rebríčka sú západoafrické štáty ako Togo (156), Benin, Sierra Leone, ale aj karibské Haiti či dokonca člen Európskej únie – Bulharsko (147).

Z našich susedov sú najšťastnejší Rakúšania. Tí sa umiestnili na 13. mieste. Pomerne dobre hodnotia svoje životy aj Česi - skončili na 36. priečke. O dve miesta v rebríčku nás predbehli aj Poliaci (53), takže Slovensku patrí 55. miesto. Najhoršie sú na tom Maďari - až na 96. priečke. Len pre porovnanie, o dve miesta za nimi skončil Irak. Obyvatelia Bulharska sa na 147. mieste zaradili medzi najnešťastnejšie krajiny na svete. Z ďalších krajín napr. 18. Veľká Británie, 23. Francúzsko, 28. Taliansko, 30. Nemecko, 42. Grécko, 58. Chorvátsko, 80. Rumunsko a 91. Ukrajina.

¹⁷⁰ PLUSKA. 2012. Rebríček šťastia: Škandinávci obsadili prvé tri priečky.

¹⁷¹ WHITE, A. 2006. Psychologist Produces the First-ever World Map of Happiness.

Druhý výskum urobený Adrianom Whitom z Leicesterskej univerzity vo Veľkej Británii, umožnil vytvoriť štúdiu najšťastnejších a najnešťastnejších národov, tzv. Svetovú mapu šťastia (The World Map of Happiness). Použil pri tom údaje rôznych medzinárodných organizácií a vzorku 178 krajín z celého sveta. Niektoré umiestnenia sú podobné so zisteniami Gallupovho inštitútu, avšak niektoré sa veľmi líšia (prvé číslo Gallupov inštitút, druhé číslo A. White), napr. Česko (36/77), Slovensko (55/129), či Ukrajina (91/174). Na prvých desiatich miestach je nasledovné poradie: 1. Dánsko, 2. Švajčiarsko, 3. Rakúsko, 4. Island, 5. Bahamské ostrovy, 6. Fínsko, 7. Švédsko, 8. Bhután, 9. Brunei a 10. Kanada. Slovenská republika sa nachádza na 129. mieste. Z krajín, ktoré so Slovenskom susedia: 77. Česká republika, 99. Poľsko, 109. Maďarsko a 174. Ukrajina. Na posledných miestach v rebríčku sa nachádzajú: 175. Moldavsko, 176. Konžská republika, 177. Zimbabwe a 178. Burundi.

Posledný zverejnený prieskum z rokov 2014 - 2016 zhotovený Gallupovým inštitútom len potvrdil výsledky spred 5 rokov. Prvé priečky obsadili škandinávské krajiny, kde žijú najšťastnejší obyvatelia aj z predchádzajúceho obdobia: 1. Nórsko, 2. Dánsko, 3. Island, 5. Fínsko. Medzi nimi sa na 4. priečke umiestnilo Švajčiarsko. V prvej desiatke sú z európskych krajín aj Holandsko a Švédsko. Z krajín V4 je na tom najlepšie Česká republika (23. priečka), potom Slovensko (39. priečka), Poľsko (44. priečka) a Maďarsko (73. priečka). Všetky krajiny V4

si výrazne polepšili, Slovensko až o 90 miest, čo navodzuje určitú pochybnosť o metodike oslovovania respondentov spred 10 rokov. Celkovo bolo hodnotených 153 krajín a na jej konci sa umiestnili krajiny subsaharskej Afriky, či Sýria ¹⁷².

Šťastie a ekonomický rast

Nie je ťažké všimnúť si, že najnešťastnejšie krajiny, resp. obyvatelia týchto krajín, sú zároveň jednými z najchudobnejších. Obyvatelia štyroch najšťastnejších štátov majú asi 40-krát vyššie príjmy ako občania štyroch najmenej šťastných krajín. Tí na čele rebríčka sa tiež dožívajú v priemere o 28 rokov viac, ako tí z konca.

Peniaze však neboli jediným faktorom. Dokazuje to USA, kde síce platy za uplynulého pol storočia dramaticky narástli, no veľmoc sa umiestnila na 11. priečke, v rokoch 2014-2016 na 14. priečke. Šťastie ľudí podľa ekonómov výrazne ovplyvňuje aj sloboda a dôvera vo vládu.

Ako to už predvídal J.M. Keynes ¹⁷³, jeden z najvýznamnejších ekonómov 20. storočia, vyspelé západné krajiny už dosiahli bod zvratu a za ostatných tridsať rokov sa, napriek zvyšujúcej prosperite, pocity šťastia nezvyšujú, skôr naopak, stagnujú, alebo klesajú. Preto sa v post-industriálnej spoločnosti, pocity šťastia a spokojnosti dostávajú aj do pozornosti politikov. Kritici poukazujú na to, že zavedenie „indexu šťastia“ ako matematicky merateľnej veličiny je nemožné a slúži len na pochybné napĺňanie politických ambícií politikov. Na druhej

¹⁷² CLIFTON, J. 2017. The Happiest and Unhappiest Countries in the World.

¹⁷³ KEYNES, J. M. 1963. Economic Possibilities for Our Grandchildren.

strane jej zástancovia tvrdia, že aj keď sú takéto hodnotenia nepresné, predsa len výraznejšou mierou hodnotia úroveň pokroku a rozvoja a vyvolávajú užitočné diskusie na tému šťastný a spokojný život¹⁷⁴, aj v súvislosti s podnikaním a podnikateľským prostredím. Väčšina ľudí je práve v pozícii zamestnanca a tento vzťah zamestnanec - zamestnávateľ je preto jeden z najčastejších objektov skúmania vedcov.

Vnímanie konceptu well-being v organizácii pre jej trvalo udržateľný rozvoj

Veľa ľudí doslova prepláva životom, či už súkromným alebo pracovným. Tvrdia, že sa im darí a že žijú usporiadaným životom. Avšak z času na čas majú pocit prázdnoty, nezaplnenia a veľakrát samých seba presvedčujú o tom, že všetko je v poriadku. Hybnou silou motivácie je šťastie, ku ktorému môže manažér i kolegovia v práci významne prispieť. Úlohou manažérov v spoločnostiach je nielen dosahovať ciele, ale aj zabezpečiť, aby jeho tím bol schopný naplňať tieto ciele. Avšak k tomu potrebujú správne motivovať zamestnancov.

Motivácia a teda jej motivátory sa rozlišujú na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné sa vyvíjajú v samotnom človeku, vychádzajú z jeho osobnosti a jeho hodnotovej orientácie a fungujú na princípe sebamotivácie. Ak človeku chýbajú, spôsobujú nespokojnosť v práci. Na tejto nespokojnosti sa nič nemení ani vtedy, keď sa riadiaci pracovník pokúsi zvonka podriadeného motivovať napríklad zvýšením platu alebo zlepšením pracovných podmienok. Každý človek je

však iný a preto každého motivuje niečo iné. Ak chce manažér alebo vedúci pracovník motivovať jednotlivých členov v tíme, musí poznať ich osobnosť. Niekoho môže motivovať deň voľna, ďalšieho nová kancelária, pochvala, iného odmena, alebo pocit užitočnosti, seberealizácie, či kariérny rast. Motivácia je hybnou silou cieľavedomej práce na rozvoji osobnosti človeka. Motiváciu máme, len ak nás niečo robí šťastnými, ak vieme čo chceme, prečo to chceme a sme absolútne presvedčení, že si to aj zaslúžime a veríme, že to dosiahneme.

Prirodzeným prostredím človeka, v ktorom sa dobre a neobmedzujúco cíti je v anglickej odbornej literatúre nazývané termínom well-being. Je to komplexný systematický súbor oblastí určujúcich úroveň kvality života človeka, aby sa cítil komfortne. Sú to nasledovné oblasti:

- rodinný život,
- zdravie,
- práca,
- bývanie,
- sociálna spolupatričnosť,
- bezpečnosť,
- finančná bezpečnosť,
- prostredie,
- voľný čas,
- vzdelávanie.

Nevyváženosť medzi prácou a ostatnými vyššie spomenutými súčasťami života vedie k týmto častým nežiaducim situáciám:

- prílišná sústredenosť na pracovné problémy, nie je dlhodobou udržateľná,

¹⁷⁴ BLÁHOVÁ, M. 2008. Šťastie a ekonomický rast – vzájomné vzťahy a súvislosti.

- manažéri si málo uvedomujú dôležitosť iných nutných zložiek života – rodinného zázemia, vzťahov s priateľmi, času na koníčky, starostlivosti o fyzické zdravie,
- často si to uvedomia až neskôr, keď sa im tieto základy narušia.

Keď je u človeka well-being redukovaný, tak sa zvyčajne redukuje aj jeho výkon a efektivita a môže to viesť k negatívnemu ovplyvneniu kľúčových výkonnostných faktorov, ako sú napr.:

- zníženie produktivity,
- zvýšenie pochybení,
- konflikt s kolegami a manažmentom,
- sťažnosti a disciplinárne prípady,
- choroby a absencie,
- nízka morálka a negatívna atmosféra,
- nekvalitné služby zákazníkom,
- rezignácia a zvýšená fluktuácia,
- zlý imidž.

Byť v pohode je veľmi dôležitým aspektom práce človeka a jeho kariéry, a preto z organizačného pohľadu manažmentu je well-being významným faktorom kvality, výkonnosti, produktivity a teda efektivity celého biznisu, čím je zisk.

Zamestnanec odvádza plnohodnotný výkon až vtedy, keď je spokojný s vlastným životom. O to viac to platí pre zamestnanca, od ktorého sa očakávajú inovácie. S novými a reálnymi nápadmi, ktoré majú realizovateľný potenciál spravidla prichádzajú ľudia, ktorým prvky konceptu well-being v ich živote sa blížila k rovnovážnemu stavu a svojím slobodným konaním prispievajú k ekonomického rastu organizácie, najmä v jej dlhodobom horizonte, čo sa v súčasnosti označuje ako trvalo udržateľný rozvoj.

K zdieľaniu svojich znalostí, t.j. transformovaniu informácií do akcií, pristupujú spontánne, slobodne, avšak s konkrétnym cieľom. K tomu by kontrolno-príkazový systém v organizácii nestačil, pretože ľuďom nemožno prikazovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom sa znalosti môžu vytvárať, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, prijímať, upravovať a aplikovať. A to je úlohou firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania (technologické bariéry, podnikové procesy, ľudské chovanie) maximálne eliminuje, aby znalosti voľne prúdili a informácie boli zmysluplne využívané pri napĺňaní stratégie. Keď takéto motivujúce firemné prostredie zohľadňuje aj ďalšie prvky well-being svojich zamestnancov a snaží sa o ich maximalizáciu, tak takáto spoločnosť má „vyhrané“ a ťažko môže byť „skopírovaná“, čo mal na mysli Peter Drucker, keď hovoril o originalite každej spoločnosti, a teda o originálnej konkurencieschopnosti.

Záver

Z praxe môže byť príkladom známa britská spoločnosť Virgin s jej nemenej známym a slávnym kormidelníkom Richardom Bransonom, ktorý hovorí: „Zisk vo firme nie je všetko. Zisk je len jeden spôsob merania úspechu. Keď v skupine Virgin niečo hodnotíme, predovšetkým koncepty, tak sú priateľstvo, starostlivosť a láska pre mňa oveľa dôležitejšie, ako príjmy a obrat. Vláda v Bhutáne poskytuje skvelý príklad: merajú hrubé domáce šťastie a jedna z ich komisií je známa ako ministerstvo šťastia. Vychádza to z logiky, že šťastní ľudia sú produktívnejší a inovatívnejší, a takíto pracovníci uspejú s väčšou pravdepodobnosťou, čím sa hodnota šťastia ešte zvýši. A preto aj vy

musíte zhodnotiť, či vaša spoločnosť dokáže niečo zmeniť a či má pozitívny vplyv na zamestnancov, zákazníkov a svet nakoľo“¹⁷⁵.

Mnohé úspešné spoločnosti na Slovensku, či už so zahraničným, alebo domácim kapitálom, si čiastočne, alebo úplne adoptovali myšlienku spoločensky zodpovedného podnikania (Corporate Social Responsibility) a implementovali jej jednotlivé moduly, resp. piliere, ako sú ekonomický, sociálny

a environmentálny. Sú to napríklad spoločnosti: Chemosvit Svit, Whirpool Poprad, Slovnaft Bratislava, Henkel Bratislava, Esset Trnava, Sygic Bratislava a mnohé ďalšie. Komplexné ponímanie, ako definuje koncept well-being je reálne implementovať v tých spoločnostiach, ktoré spoločensky zodpovedne podnikajú a jednotlivé aktivity, t.j. súčasti modelu well-being vedú citlivo skĺbiť v prospech spokojného zamestnanca a spokojného zamestnávateľa.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BLÁHOVÁ, M. 2008. Šťastie a ekonomický rast – vzájomné vzťahy a súvislosti. In: Ekonomika a management [vedecký online časopis]. Praha : Fakulta podnikovohospodárska, Vysoká škola ekonomická v Prahe, 2008. ISSN 1802-8934. [online]. 2008. [cit. 2017-06-30]. Dostupné na internete: <http://www.ekonomika-amanagement.cz>
- [2] BRANSON, R. 2013. Zisk nie je všetko. In: Hospodárske noviny, 17.04.2013, s. 7. ISSN1335-4701.
- [3] KEYNES, J. M. 1963. Economic Possibilities for Our Grandchildren. In: Essays in Persuasion. 1. vyd. New York: W.W. Norton & Co. Inc., 1963, s. 358-373. ISBN 0-393-00190-3.
- [4] MILL S.J. 1985. The Collected Works of John Stuart Mill, Volume X - Essays on Ethics, Religion, and Society, ed. John M. Robson, Introduction by F.E.L. Priestley: Toronto, University of Toronto Press, London: Routledge and Kegan Paul, 1985, ISBN 9780865976573.
- [5] PLUSKA. 2012. Rebríčček štastia: Škandinávci obsadili prvé tri priečky. [online]. www.pluska.sk, 04.04.2012. [cit. 2017-06-30]. Dostupné na internete: <http://www.pluska.sk/magazin/zaujímavosti/zaujímavosti/rebricek-stastia-skandinavci-obsadili-prve-tri-priecky.html>
- [6] SEDLÁČEK, T. 2009. Ekonomie dobra a zla. Praha: Vyd. 65.pole, 1.vyd., 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- [7] WHITE, A. 2006. Psychologist Produces the First-ever World Map of Happiness. In: Science Daily, 14.11.2006, s. 30 - 35. [online]. 2006. [cit. 2017-06-30]. Dostupné na internete: <http://www.science-daily.com-/releases/2006/11/061113093726.htm>
- [8] CLIFTON, J. 2017. The Happiest and Unhappiest Countries in the World. [online]. GALLUP, 20.03.2017. [cit. 2017-06-30]. Dostupné na internete: <http://www.gallup.com/opinion/gallup/206468/happiest-unhappiest-countries-world.aspx>

Kontakt

Ing. Anna Diačiková, PhD.
Mgr. Anna Chocholáková, PhD.
Katólicka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
Detašované pracovisko Poprad
Nábřežie Jána Pavla II., 15
058 01 Poprad

¹⁷⁵ BRANSON, R. 2013. Zisk nie je všetko.

E-mail: anna.diacikova@ku.sk

E-mail: anna.chocholakova@ku.sk

Manažérstvo implementácie nového informačného systému

Management of the implementation of the new information system

Abstrakt

Zložitou časťou implementácie IS je prevedenie problému z reálneho sveta do domény informačných technológií. Častou chybou je snaha o otrockú migráciu existujúcich postupov a procesov do nového IS. Tento postup obyčajne vedie k zbytočnej zložitosti a byrokratizácii procesu. Čo dobre funguje v reálnom svete, nemusí dobre fungovať (a obvykle tiež nefunguje) vo svete IT. V reálnom svete neexistujú zásadné obmedzenia, a ak proces definovaný smernicou nefunguje, je možné ho modifikovať ad hoc rozhodnutím konkrétneho pracovníka. Vo svete IT ale tieto ad hoc riešenia nemusia byť vôbec k dispozícii. Preto je veľmi dôležité aby vrcholové vedenie v podnikoch účelne dokázalo zmanažovať implementáciu nového IS..

Abstract

Complex part of the IS implementation is translation of the problem from the real world into the domain of information technologies. A common mistake is to attempt to slavishly migrate existing procedures and processes to the new IS. Such a procedure usually results in useless process intricacy and bureaucratization. That which functions well in the real world does not have to function well (and usually it does not function at all) in the IT world. In the real world, there are none significant restrictions, and if by a directive defined process does not function, it can be still modified by an ad hoc decision of the specific specialist. In the world of IT, though, such ad hoc solutions do not have to exist at all. Therefore, it is very important for senior management in companies to manage the implementation of the new IS.

Klíčov^é slova

Informačný systém, podnik, manažment, model

Key words

Information system, enterprise, management, model

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Pred implementáciou systému musíme predovšetkým vychádzať z podstaty informačného systému, čo je informačný systém a čo je vlastne jeho úlohou. Na úvod niekoľko ďalších definícií: **Informačný systém** je systém na zber, udržiavanie,

spracovanie a poskytovanie informácií.¹⁷⁶

Systém určený na podporu riadenia všetkých disponibilných podnikových zdrojov (ERP) je informačný systém, ktorý integruje dáta a procesy organizácie do jednotného systému.¹⁷⁷ **Manažérsky informačný systém** možno definovať ako informačný sys-

¹⁷⁶ KOKLES, M. - ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek.

¹⁷⁷ GÁLA, L. - POUR, J. - TOMAN, P. 2006. Podniková informatika.

tém na manažérskom stupni riadenia organizácie, ktorý slúži funkciám plánovania, kontroly a rozhodovania poskytovaním pravidelných prehľadov a hlásení o výnimočných situáciách.¹⁷⁸ S uvedenými definíciami, aj keď jednoduchými, je možno súhlasiť. Odrážajú to, čo je úlohou týchto informačných systémov. Všeobecne chápeme informačný systém (IS) ako systém pre spracovanie dát, ktorý má ciele strategické (rozhodovanie, plánovanie investícií, plánovanie zdrojov a pod.), taktické (riadenie, kontroling) a operatívne (každodenná rutina). Cieľom príspevku je prezentovať návod ako by malo vrcholové vedenie v podnikoch zmanažovať implementáciu nového IS.

Riešenie implementačných problémov

Manažérsky IS by mal slúžiť podnikovým manažérom na podporu ich rozhodovania. Najdôležitejšie, a najťažšie, je pre podnik strategické rozhodovanie. Poskytujú súčasné IS dostatok informácií pre strategické rozhodovanie? Podľa názoru väčšiny manažérov našich významných podnikov nie.¹⁷⁹ Prečo je to tak? V prvom rade je to nevyjasnená stratégia podnikov. Víziu, čo chce dosiahnuť, má pravdepodobne každý podnik, ale stratégia, ako to dosiahnuť, pomerne často absentuje. V čom je teda príčina? Nie je úlohou IS poskytovať informácie aj pre strategické rozhodovanie? Určite áno, avšak realita je bohužiaľ úplne iná. Pri implementácii Business Intelligence riešení, ktoré poskytujú alebo lepšie povedané mali

by poskytovať, komplexný pohľad na strategické činnosti podnikov, veľmi často riešiteľský tím narazí na problém neexistencie potrebných dát. Proste existujúce, ale často aj nové IS ich neposkytujú. Manažéri sa divia, riešiteľský tím myká plecami a dodávateľ IS už svoju prácu dávno odovzdal a zaoberá sa už len podporou toho, čo dodal a naimplementoval. Zrazu niet vinníka. V čom je jadro problému? Zaoberal sa niekto myšlienkou, ako budeme hodnotiť výkonnosť podniku z pohľadu naplňovania stratégie, strategických cieľov a aké informácie budeme k tomu potrebovať? Ako sa dostať z tejto nepríjemnej situácie? Je možné, že bez BPM (Business Process Management) prístupu pri implementácii IS sa nepohneme. Čo by mohlo byť riešením existujúcich problémov? Jedným z návodov je nasledovný postup:¹⁸⁰

- Vytvorenie mapy procesov podniku a stanovenie ich priorit na základe Paretovho princípu (80:20) a teda stanoviť úrovne detailizácie jednotlivých procesných krokov.
- Striktné rozdelenie procesov na kľúčové (prinášajúce pridanú hodnotu) a podporné (vrátane riadiacich) procesy.
- Prvotná optimalizácia procesov (odstránenie nepotrebných, resp. zbytočných procesov a činností) v súlade so stratégiou a cieľmi podniku a vytvorenie optimalizovaného procesného modelu (mapy) podniku na báze princípov a metodík BPM.

¹⁷⁸ IVANIČKA, K. 2000. Manažérske informačné systémy.

¹⁷⁹ BÉBR, R. - DOUCEK, P. 2005. Informační systémy pro podporu manažerské práce.

¹⁸⁰ VRANA, I. - RICHTA, K. 2005. Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: Praktická příručka pro podnikové manažery.

- Vypracovanie prvotného modelu strategického hodnotenia výkonnosti podniku, postupujúc cez rôzne uhly pohľadu na podnik, kritické faktory úspešnosti dosahovania cieľov pre jednotlivé podnikové bunky, kľúčové výkonnostné indikátory a cez merania, do ktorých budú prúdiť dáta z IS.
- Vypracovanie cieľového konceptu (Business Blueprint) implementácie IS na základe prvotného modelu strategického hodnotenia výkonnosti podniku, procesov z vytvoreného optimalizovaného procesného modelu a ich požadovanej informačnej podpory.
- Podpora po zavedení nového IS.
- Nepretržité zlepšovanie procesov už aj za pomoci nového IS.
- Knowledge management, teda vytvorenie databázy znalostí o procesoch a ich informačnej podpore.

Cieľom zavedenia IS musí byť podpora stratégie a procesov, ktoré podnik nevyhnutne potrebuje. Budovanie IS je záležitosť tímovej práce, na ktorej sa podieľajú celé skupiny pracovníkov najrôznejšieho zamerania a kvalifikácie.¹⁸¹ Títo pracovníci sú zamestnancami rôznych buniek inštitúcie a preto je jednou z najťažších úloh zladenie ich práce, aby bola zmysluplná a produktívna a aby všetci išli za spoločným cieľom, za úspešným zavedením IS. Pri vyššie uvedenom postupe a kvalitnom riadení projektu implementácie IS bude určite eliminovaná väčšina uvedených problémov.

Kvalita IS

Pre určenie kvality a úžitkovosti IS možno použiť 12 pravidiel a 18 znakov formulovaných podľa EF Codd & Associate, alebo kratšie hodnotenie FASMI1 (Fast Analysis of Shared Multidimensional Information) so šiestimi pravidlami:¹⁸²

1. **Fast** - rýchlosť odpovede systému na analytický dotaz má byť do 5 sekúnd, pri jednoduchších dotazoch potom do jednej sekundy. V prípade zložitých dotazov do 20 sekúnd. V prípade prekročenia 30 sekúnd možno očakávať, že používateľ toto vyhodnotí ako chybu systému.
2. **Analysis** - IS by mal ponúkať možnosť jednoduchej tvorby analýz a reportov na základe potrieb manažérov bez nutnosti doprogramovania či nastavenia danej oblasti. Tiež by nemal vyžadovať znalosti štatistických metód alebo metód k nim vedúcich. Výstupy týchto analýz musia byť ľahko zrozumiteľné.
3. **Shared** - systém má ponúkať zdieľania dát v spoločnosti. Každý, kto má v systéme náležité oprávnenie, má mať možnosť zdieľať s ostatnými v spoločnosti svoje analýzy.
4. **Multidimensional** - manažérske IS musia ponúkať pohľad na dáta z viacerých uhlov pohľadov (dimenzií). Multidimensionalita je základom všetkých OLAP nástrojov.
5. **Information** - výstupom IS sú kvalitné, relevantné a správne informácie.

Data mining - tento pojem predstavuje proces hľadania neznámych a potenciálne

¹⁸¹ BUCHALCEVOVÁ, A. - KUČERA, J. 2008. Hodnocení metodik vývoje informačních systémů z pohledu testování.

¹⁸² <http://www.olapreport.com>

užitočných informácií v databázach a dátových skladoch. Jeho výstupom býva často konkrétny model, ktorý na základe známych vstupných informáciách o procesoch je schopný „predpovedať“ ich budúce správanie. Po technickej stránke máva model väčšinou podobu matematickej rovnice alebo sady pravidiel. Na modelovanie sa využíva celá rada data miningových metód, medzi najznámejšie patria logistická regresia, neurónové siete či rozhodovacie stromy.

Údržba modelu IS

Bolo by chybou myslieť si, že proces data miningu končí iba vývojom modelu IS a jeho implementáciou. Každé akékoľvek prostredie sa totiž vyvíja veľmi rýchlo a model IS, ktorý bol práve dnes vyvinutý na najaktuálnejších dátach, už zajtra nemusí byť aktuálny.¹⁸³ Aby model slúžil čo najdlhšie, je potrebné ho udržiavať. Pozrime sa teda, v čom taká údržba spočíva, ako často je potrebné sa jej venovať, ktoré kroky je možné delegovať na správcu dátového skladu a ktoré je naopak nevyhnutné prenechať dátovým analytikom.

Údržbu modelu IS je možné podľa stupňa náročnosti rozdeliť do štyroch úrovní:¹⁸⁴

- Kontrola konzistencie.
- Kalibrácia modelu.
- Obnova modelu.
- Vývoj nového modelu.

Kontrola konzistencie modelu IS - je najjednoduchšia, ale zároveň najpodstatnejšia súčasť údržby modelu IS spočívajúca v kontrole, či je model konzistentný, čiže či sa ne-

menia jeho vlastnosti, a to oproti dlhodobému trendu. Ku kontrole konzistencie modelu stačí mnohokrát obyčajné porovnanie s minulými hodnotami, od ktorých by sa nemal výrazne odlišovať. Pre úplnosť je možné túto informáciu doplniť o počet chýbajúcich pozorovaní (NULL) či o smerodajnú odchýlku. Ak sa zistí, že došlo k porušeniu konzistencie, môže to signalizovať:

- technickú závalu,
- zmenu vstupných údajov,
- zmenu správania modelu.

Prvý prípad nastáva predovšetkým vtedy, ak dôjde k nejakému zásahu do štruktúr dátového skladu - pridali sa nové tabuľky, zmenili sa ich názvy, rozšírili sa či boli zrušené niektoré číselníky, optimalizovali sa skripty a podobne. Potom môžu nastať dve situácie - model úplne zlyhá, čo si väčšinou všimneme veľmi rýchlo, ale oveľa častejšie proces prebehne bez jedinej chybovej hlášky, avšak výstupom sú nezmyselné „hodnoty“. A tak sa stáva, že všetky výstupy majú rovnaké údaje, alebo tieto údaje obsahujú iba prázdne hodnoty typu NULL. Druhá situácia nastáva, ak sa zmení portfólio údajov, ktoré sú spracovávané. K tomu dochádza väčšinou rozhodnutím manažmentu, že k niektorým dátam je potrebné priradiť ďalšie, alebo sa viac zameriavajú na špecifickú skupinu dát. Potom sa však manažment nesmie čudovať, že sa tým zmení aj štruktúra dát v databáze. V tejto situácii nie je dôvod model IS nijako upravovať a ponecháva sa v takom stave, v akom momentálne je. Oveľa horšia situácia ale nastane, keď je zmena dát spôsobená náhlou

¹⁸³ BASL, J. - BLAŽÍČEK, R. 2008.

¹⁸⁴ ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P. 2009. Informačné systémy podnikov.

zmenou správania modelu. Predstavte si situáciu, kedy bol vyvinutý model na predikciu využívania dát, ktorého hlavným prediktorom je napríklad miera využívania poskytovaných tabuliek a zrazu sa pôvodný model tak stane nepoužiteľným. Ako ale zistiť, čo je príčinou nekonzistencie? Často stačí preveriť konzistenciu všetkých premenných, ktoré vstupujú do tohto modelu. Potom sa ľahko príde na podstatu problému, t. j. ktoré premenné sú zodpovedné za to, že došlo k zmene vlastností celého modelu. Kontrolu konzistencie jednotlivých premenných možno vykonať opäť prostredníctvom jednoduchých premenných a ich porovnaním s minulými hodnotami, pri kategoriálnych premenných potom prostredníctvom napríklad frekvenčných tabuliek.

Kalibrácia modelov IS - najmä vplyvom „sezónnych“ faktorov dochádza často k tomu, že sa predpovedané hodnoty modelu rozchádzajú so skutočnými hodnotami. Môže napríklad nastať situácia, keď je zrazu veľký záujem len o konkrétne dáta z konkrétnej oblasti, na čo zrazu náš model naučený na dátach z iného obdobia na to vôbec nie je pripravený. Na základe dekalibrovaného modelu je síce možné určiť, ktoré dáta sú z hľadiska záujmu horšie a ktoré lepšie dostupné – v relatívnom porovnaní model funguje stále dobre, ponúka však neúplné a často aj skreslené informácie. Dekalibrovaný model IS má za následok, že model podceňuje alebo preceňuje reálnu situáciu, to znamená, že si používateľ myslí, že údaje sú relevantnejšie, než v skutočnosti sú. Či je model dekalibrovaný možno zistiť ľahko aj tým, že sa porovná priemerné skóre s priemernou hodnotou predikovanej premennej. Ak sú obe veličiny výrazne odlišné, je nutné model kalibrovať.

Kalibrácia pripadá do úvahy iba u lineárnej alebo logickej regresie, keď sú výstupné informácie porovnávané konkrétnym modelovým riešením väčšinou ako vážený súčet prediktorov alebo porovnávanie absolútnych členov (Bébr - Doucek, 2005). Kalibrácia modelu potom spočíva len v úprave absolútneho člena bez nutnosti použitia nejakého špeciálneho softvéru alebo preprogramovania celého modelu, t. j. ostatných koeficientov. V kóde, ktorý zaštuje programový chod modelu, potom často stačí len zmeniť jedno jediné číslo. Kalibrovať možno teoreticky aj modely založené na neurónových sieťach či rozhodovacích stromoch, nie je to však také jednoduché ako pri lineárnej alebo logickej regresii. Oveľa jednoduchšie je potom celý model preprogramovať. Nutné je však tiež dodať, že dekalibrácia často vôbec nie je potrebná a teda nemá zmysel s ňou strácať čas. Táto situácia nastáva najmä v cieľovej komunikácii, kedy vzniká potreba osloviť len určité percento účastníkov v komunikačnom procese, bez ohľadu na jeho absolútnu úroveň.

Obnova modelu IS - často v dlhšom období používania toho istého modelu dochádza nielen k dekalibrácii tohto modelu, ale aj k postupnej strate jeho informačnej schopnosti. To znamená, že model IS už nie je schopný dobre rozoznávať medzi dobrými a zlými informáciami. Ak používa model v cieľovej komunikácii od začiatku stále nemenné premenné, časom sa prejaví znížená predpovedacia schopnosť a vo výsledných výstupoch potom užívateľ zaznamená zvýšenú delikvenciu na poskytnutých informáciách, ktoré boli prostredníctvom modelu schválené. Obnova modelu spočíva v novom nastavení všetkých váh, ktoré potom lepšie vyjadrujú význam premenných v

modeli. Na rozdiel od kalibrácie už obnova modelu vyžaduje uplatnenie zdrojového softvéru a preskúšavanie modelu na novej vzorke dát. Pri obnove sa ale našťastie nemení zoznam atribútov, iba ich váhy a implementácia obnoveného modelu nevyžaduje žiadny väčší zásah do fungujúcich skriptov - stačí zmeniť iba niekoľko parametrických hodnôt.

Vývoj nového modelu IS - pri obnove modelu sa väčšinou nepodarí dosiahnuť pôvodnú výkonnosť modelu, dôjde len k jeho oživeniu, často k miernemu zvýšeniu jeho kvality. Zároveň sa tým aj model kalibruje. Tento prístup je však z dlhodobého hľadiska neudržateľný. Po niekoľkých rokoch totiž niektoré atribúty úplne stratia svoju prediktívnu silu a vypovedaciu schopnosť a potom je jediným riešením vývoj úplne nového modelu. Ten je tiež potrebný v prípade náhlejšej zmeny správania účastníkov v komunikačnom procese. Vývoj nového modelu potom znamená značný zásah do IT infraštruktúry - je potrebné zmeniť nielen samotné parametre modelu, ale aj pripraviť výpočet nových atribútov, a potom musíme model určitú dobu aj testovať. Ako často teda máme vykonávať údržbu modelu? Frekvencia údržby závisí najmä na tom, ako veľmi je pre nás kritický nefunkčný model potrebný, na akú dlhú dobu by asi bolo tragické ho mať dlhodobo nefunkčný. Spravidla sa dá povedať, že kontrola konzistencie by sa mala vykonávať bezprostredne po každom zadanom časovom cykle. Jedná sa totiž o veľmi jednoduchú kontrolu, ktorá môže organizáciu ochrániť pred obrovskými stratami. Navyše vzhľadom k svojej jednoduchosti nevyžaduje táto kontrola žiadne znalosti napríklad z oblasti data miningu a je možné ju bez

problémov delegovať aj na oddelenie IT, ktoré môže kedykoľvek operatívne zasiahnuť.

Ak potrebuje užívateľ kalibrovaný model, je ideálne zvoliť si ideálnu časovú periodicitu a teda čím rýchlejšie sa bude na „sezónne“ výkyvy reagovať, tým lepšie, ale zase na druhej strane dekalibrácia modelu neznamená až tak vysoké riziko, aby ju bolo potrebné vykonávať každý deň. Každých šesť až dvanásť mesiacov (možno po každom semestri) stojí za úvahu model obnoviť, to znamená prepočítať jeho parametre. Vývoj úplne nového modelu sa spravidla odporúča po dvoch až štyroch rokoch. Životný cyklus systému je časové obdobie životnosti a aj vývojových zmien systému od jeho zadania cez projektovanie, realizáciu, zavedenie a prevádzku vrátane údržby a rozvoja až k jeho zániku, resp. nahradenie iným systémom. Je to taktiež označenie pre etapizáciu života projektu a metodiku vývoja systému, je to aj model vývoja samotného systému a je to tiež špeciálna metodika pre postup práce na projekte - jedna zo špeciálnych systémových metodík.

Kľúčové etapy životného cyklu IS

Ku kľúčovým etapám životného cyklu akéhokoľvek IS patria tieto:

Predanalytická fáza - je modelovanie, špecifikácia požiadaviek na činnosť, funkcionality systému, obsahujúca štúdia uskutočniteľnosti (projektová úloha, úvodný projekt); sú to štúdie určené k identifikácii a analýze problémov spojených s predbežným návrhom na vývoj systému s cieľom ukázať jeho realizovateľnosť a účelnosť špecifikácie požiadaviek; je to podrobná formulácia v tvare dokladu poskytujúca definitívny opis systému z pohľadu užívateľa

pre potreby jeho vývoja a ocenenia jeho správnosti.

Analyza (system analysis) - je modelovanie budúceho systému na konceptuálnej úrovni.

Návrh (system design) - je modelovanie budúceho systému na technologickej úrovni; je to prevedenie špecifikácií na hierarchii stále detailnejších schém, ktoré definujú požadované dáta a rozkladajú procesy, ktoré sa majú s dátami vykonávať, až na úroveň, kedy môžu byť vyjadrené v podobe inštrukcií pre konkrétny počítačový program.

Vývoj systému (system development) - je písanie a testovanie počítačového softvéru a teda programovanie, je to vývoj vstupných a výstupných formulárov a konvencií.

Implementácia systému - je uvedenie systému ako hardvéru tak aj softvéru do prevádzky; je to inštalácia fyzického systému a aktivít s tým súvisiacich, ako je školenie správcov, operátorov a užívateľov.

Správa systému - je to ďalší vývoj funkcií a štruktúry systému, ktoré vyplývajú zo zme-

nených požiadaviek a technológií, skúseností s užívaním systému a doladovanie jeho výkonu.

Údržba systému - je úprava systému pri jeho prevádzkovaní, podľa vzniknutých požiadaviek užívateľa, prípadne po odstránení vzniknutých závad.

Záver

Úlohou IS, hlavne ERP časti, je integrovať dáta a procesy, teda informačne podporovať procesy a jednotlivé procesné kroky organizácie. Manažérsky IS pôsobí na manažérskej úrovni a slúži predovšetkým na poskytovanie informácií pre manažérov a ich rozhodovanie. Z uvedeného vyplýva, že musíme najprv poznať procesy organizácie, bez ktorých akýkoľvek podnik nemôže fungovať, a až potom sa zaoberať myšlienkou ako tieto procesy sú, alebo budú podporované naimplementovaným IS. Cieľom príspevku bolo prezentovať návod ako by malo vrcholové vedenie v podnikoch zmaňovať implementáciu nového IS.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BASL, J. - BLAŽÍČEK, R. 2008. Podnikové informační systémy. 2. vydanie. Praha : Grada Publishing, 2008, 288 s. ISBN 978-80-247-2279-5.
- [2] BÉBR, R. - DOUCEK, P. 2005. Informační systémy pro podporu manažerské práce. Praha : Professional Publishing, 2005, 216 s. ISBN 80-86419-79-7.
- [3] BUCHALCEVOVÁ, A. - KUČERA, J. 2008. Hodnocení metodik vývoje informačních systémů z pohledu testování. In: Systémová integrace, 2008, roč. 15, č. 2, s. 42 - 54. ISSN 1210-9479.
- [4] BUREŠ, V. 2007. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha : Grada Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [5] ČARNICKÝ, Š. - MESÁROŠ, P. 2009. Informačné systémy podnikov. Bratislava : EKONÓM, 2009, 265 s. ISBN 978-80-225-2676-0.
- [6] DUGAS, J. 2011. Model fakultného komunikačného systému na univerzite ekonomického zamerania. Dizertačná práca. Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, september 2011, 220 s.
- [7] GÁLA, L. - POUR, J. - TOMAN, P. 2006. Podniková informatika. Praha : Grada Publishing, 2006, 484 s. ISBN 80-247-1278-4.
- [8] <http://www.olapreport.com>
- [9] IVANIČKA, K. 2000. Manažerske informačné systémy. Bratislava : STU, 2000, 103 s. ISBN 80-227-1369-4.
- [10] KOKLES, M. - ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. 2. vydanie. SPRINT vrfa, 2002, 305 s. ISBN 80-89085-09-1.

- [11] VOŘÍŠEK, J. a kol. 2008. Principy a modely řízení podnikové informatiky. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2008, 446 s. ISBN 978-80-245-1440-6.
- [12] VRANA, I. - RICHTA, K. 2005. Zásady a postupy zavádění podnikových informačních systémů: Praktická příručka pro podnikové manažery. 1. vyd. Praha : Grada, 2005, 187 s. ISBN 80-247-1103-6.

Kontakt

Ing. Jaroslav Dugas, PhD.

Katedra informačnej a jazykovej komunikácie

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

*Ekonomická univerzita v Bratislave
Slovensko*

Tajovského 13, 041 30 Košice

tel.: +0421(0)55 / 722 31 11

E-mail: jaroslav.dugas@gmail.com

Ing. Anna Krištanová, PhD.

Ekologické služby

Petrovce 125, 094 31 Hanušovce nad Topľou

Slovensko

tel.: +0421(0)57 / 4452698

E-mail: anka.kristanova@gmail.com

Daňový podvod v kontexte pokračovacieho trestného činu

Tax fraudelancy in the context of a continuing crime

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá prečinom daňového podvodu, ktorý je zaradený medzi daňové trestné činy. Analyzuje znaky základnej skutkovej podstaty daného trestného činu, ako aj podstatu protiprávneho konania, ktoré túto skutkovú podstatu naplňuje. V závere poukazuje na problém aplikačnej praxe, ktorý súvisí s naplnením znakov skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu v kontexte možnosti aplikácie pokračovacieho a hromadného trestného činu.

Abstract

This article deal with tax fraud, which is integrated to tax offences. Article analyses basic component of factual ground as well as nature of criminal act. At the conclusion points on application issue relating to the component of factual ground of tax fraud in context with application option of continuing crime and mass crime.

Kľúčové slová

Daňový podvod, skutková podstata trestného činu, pokračovací trestný čin, hromadný trestný čin

Key words

Tax fraud, factual ground of crime, continuing crime, mass crime

Grant: Grantový projekt VEGA č. 1/0375/15 pod názvom Daňové úniky a daňové podvody a právne možnosti ich predchádzania (inštitútmi daňového, obchodného a trestného práva).

Oborové zaměření: ekonomika

Úvod

V piatej hlave osobitnej časti Trestného zákona sú upravené skutkové podstaty trestných činov, ktoré poskytujú ochranu predovšetkým hospodárskym záujmom Slovenskej republiky. Trestný zákon pozná dva samostatné daňové trestné činy, ktorých sa páchatel dopúšťa podvodným spôsobom konania, a to trestný čin skrátenia dane a poistného a trestný čin daňového podvodu.¹⁸⁵

Predmetom spracovania tohto príspevku je prečin daňového podvodu podľa § 277a Tr. zák. zaradený z hľadiska systematiky osobitnej časti Trestného zákona do piatej hlavy medzi trestné činy hospodárske, do tretieho dielu, ktorý upravuje trestné činy proti mene a trestné činy daňové.

Znaky skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu

Prečin daňového podvodu bol zavedený do nášho právneho poriadku zákonom č.

¹⁸⁵ ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 12

246/2012 Z.z., ktorý s účinnosťou od 1.10.2012 novelizoval Trestný zákon. V prípade uvedeného prečinu sa nejedná o úplne nový trestný čin. V skutočnosti došlo k samostatnému zakotveniu pôvodného § 277 ods. 1, druhá alinea ako samostatného trestného činu. Takéto protiprávne konanie teda postihoval aj Trestný zákon účinný do konca septembra 2012 v rámci uvedeného ustanovenia. Novelizáciou Trestného zákona však došlo k vytvoreniu samostatnej skutkovej podstaty.

Podľa § 277a ods. 1 Tr. zák. *kto neoprávnene vo väčšom rozsahu uplatní nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane v úmysle zadovážiť sebe alebo inému neoprávnený prospech, potrestá sa odňatím slobody na jeden až päť rokov.* Ku naplneniu kvalifikovanej skutkovej podstaty dôjde, ak k uvedenému konaniu pristúpi kvalifikačný znak podmieňujúci použitie vyššej trestnej sadzby, a to odsúdenie za taký čin (špeciálna recidíva), značný rozsah, závažnejší spôsob konania, veľký rozsah alebo spáchanie uvedeného konania členom nebezpečného zoskupenia.

Z hmotnoprávneho hľadiska je potrebné analyzovať znaky základnej skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu podľa § 277a ods. 1 Tr. zák., ktorá spĺňa charakter popisnej skutkovej podstaty.

Objektom prečinu daňového podvodu je záujem štátu na tom, aby nároky na vráte-

nie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane boli uplatňované len v prípade, keď sú na to splnené zákonné podmienky. Objektívna stránka tohto prečinu spočíva v neoprávnenom uplatnení nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane vo väčšom rozsahu, so zámerom zadovážiť sebe alebo inému neoprávnený prospech.¹⁸⁶ Takéto konanie v zásade predstavuje osobitný druh podvodu, keď páchatel' uplatňuje nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane, hoci na jej vrátenie nemá zákonný nárok.¹⁸⁷ Pri prečine daňového podvodu páchatel' predstiera, že má nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty, resp. spotrebnej dane, no v skutočnosti tento nárok nemá, prípadne ho má, ale len v nižšej výške, než akú deklaruje.¹⁸⁸

Objektívna stránka prečinu daňového podvodu vyžaduje následok vo forme neoprávnene uplatneného nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane vo väčšom rozsahu. Neoprávnenou výhodou (neoprávneným prospechom) je zväčšenie majetku daňového subjektu či inej osoby o sumu neoprávnene žiadaného a vráteného nadmerného odpočtu, ktorý v skutočnosti buď vôbec nevznikol, prípadne vznikol, v nižšej výške, ako bol nárokován.¹⁸⁹

Neoprávneným uplatnením nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane rozumieme uplatnenie tohto nároku v rozpore s právnymi predpismi

¹⁸⁶ MENCEROVÁ, I., TOBIÁŠOVÁ, L., TURAYOVÁ, Y. a kol. 2014. Trestné právo hmotné. Osobitná časť. 2014, s. 186

¹⁸⁷ MENCEROVÁ, I., TOBIÁŠOVÁ, L., TURAYOVÁ, Y. a kol. 2014. Trestné právo hmotné. Osobitná časť. 2014, s. 187

¹⁸⁸ ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 13

¹⁸⁹ ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 14

upravujúcimi daň z pridanej hodnoty a jednotlivé spotrebné dane. Takéto uplatnenie nároku spočíva v klamlivom predstieraní splnenia podmienok na takýto nárok, čím dochádza k uvádzaniu správcu dane do omylu.¹⁹⁰

Napriek tomu, že „klamanie“ či „uvádzanie do omylu“¹⁹¹ nie je výslovným znakom základnej skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu, prvok „klamania“ vyplýva z definície skutkovej podstaty, a to zo spojenia „neoprávnené uplatní nárok na vrátenie“, z ktorého vyplýva, že uplatňovaný nárok sa predstiera (finguje), t. j. žiada sa napriek tomu, že nie je na neho nárok (resp. je, ale v nižšej než požadovanej výške).¹⁹²

Pri prečine daňového podvodu je podvodné konanie páchatel'a zamerané na neoprávnené získanie daňového preplatku vo forme predstieraného vzniku nadmerného odpočtu od štátu a týmto konaním dochádza k tomu, že majetok štátu sa zmenší o sumu neoprávnené uplatňovaného a vráteného daňového preplatku, t. j. príde k reálnemu úbytku (zmenšeniu) majetku štátu. Charakteristickým znakom daňového trestného činu je skutočnosť, že poškodeným subjektom je vždy len Slovenská republika s tým, že protiprávne konanie páchatel'a smeruje voči nej (správcovi dane) a konanie páchatel'a sa týka priamo neoprávnené uplatňovaného nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty či spotrebnej dane.¹⁹³

Pôvodná úprava vyžadovala ako znak skutkovej podstaty malý rozsah, nový prečin daňového podvodu vyžaduje väčší rozsah. Podľa § 125 ods. 1 Tr. zák. sa malou škodu

rozumie škoda prevyšujúca sumu 266,- EUR. Škodou väčšou sa rozumie suma dosahujúca najmenej desaťnásobok takej sumy, teda suma dosahujúca 2.660,- EUR. Tieto hľadiská sa použijú rovnako na určenie výšky prospechu, hodnoty veci a rozsahu činu. Tento zákonný znak však vyvoláva v praktickej rovine aplikačný problém týkajúci sa možnosti pokračovacieho trestného činu. Práve zmenou zákonného znaku škody/ rozsahu sa podľa nášho názoru situácia skomplikovala, na čo poukážeme v našom príspevku nižšie.

Subjektom tohto trestného činu môže byť každá trestne zodpovedná osoba, teda osoba spĺňajúca podmienky trestnej zodpovednosti, podmienky veku a pričítanosti, pričom z hľadiska teórie trestného práva, podľa znakov skutkovej podstaty charakterizujúcich páchatel'a pôjde o subjekt všeobecný. Subjektom tohto trestného činu môže byť iba osoba, ktorá v zmysle osobitných právnych predpisov má právo uplatniť si nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty alebo spotrebnej dane.

Subjektívna stránka si vyžaduje úmyselnú formu zavinenia, čo možno nepochybne vyvodit' z § 17 Tr. zák., v rámci ktorého je upravená zásada zodpovednosti za zavinené protiprávne konanie. Subjektívna stránka okrem obligatórneho znaku zavinenia obsahuje aj inak fakultatívny znak, a to motív trestného činu, ktorý zodpovedá zákonnému znaku „v úmysle zadovážiť sebe alebo inému neoprávnený prospech“. Ak by sa páchatel' dopustil protiprávneho konania bez uvedeného špecifického motívu,

¹⁹⁰ ČENTĚŠ, J. et al. 2013. Trestný zákon: Veľký komentár. 2013, s. 520

¹⁹¹ Prípadne predstieranie – pozn. autora.

¹⁹² ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 13

¹⁹³ ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 17

nemohlo by dôjsť k naplneniu skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu, ale subsidiárne by bolo možné dané konanie posudzovať v rámci administratívnej zodpovednosti.¹⁹⁴

Prečin daňového podvodu v kontexte pokračovacieho trestného činu

Ako už bolo vyššie uvedené, neoprávnene uplatnením nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty je také konanie, keď páchatel', napríklad na základe fiktívnych zdaňovateľných plnení, požaduje od štátu tzv. nadmerný odpočet dane z pridanej hodnoty, t. j. vrátenie dane z pridanej hodnoty; páchatel' podvodným konaním dosiahne, že daň na výstupe je nižšia ako daň na vstupe, a tak si uplatní voči štátu nárok na vrátenie tohto rozdielu. Takéto konanie páchatel'a môže byť realizované jednorázovo, ale taktiež môže dôjsť k opakovaniu, prípadne aj k páchaniu pokračovacieho prečinu daňového podvodu.

V praxi sa stáva, že neoprávnene uplatnený nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty nebude dosahovať väčší rozsah, a tak bude konanie páchatel'a beztrestné.¹⁹⁵ Nebude totiž naplnený znak základnej skutkovej podstaty prečinu daňového podvodu – väčší rozsah.

V súvislosti s vyššie naznačenou beztrestnosťou vzniká v kontexte pokračovacieho trestného činu zaujímavá polemika, ktorú možno považovať za aplikačný problém. Môže totiž nastať situácia, že páchatel' si vo viacerých zdaňovacích obdobiach bude neoprávnene uplatňovať nárok na vrátenie

dane z pridanej hodnoty, ale iba v malom rozsahu; neoprávnene uplatňovaný nárok ani v jednom prípade nedosiahne/ nepresiahne sumu 2.660,- EUR.

Podľa § 122 ods. 10 Tr. zák. sa za pokračovací trestný čin považuje, ak páchatel' pokračoval v páchaní toho istého trestného činu. Trestnosť všetkých čiastkových útokov pokračovacieho trestného činu sa posudzuje ako jeden trestný čin, ak všetky čiastkové útoky spája objektívna súvislosť v čase, spôsobe ich páchania a v predmete útoku a subjektívna súvislosť, najmä jednotiaci zámer páchatel'a spáchať uvedený trestný čin. Ako jeden trestný čin sa posudzujú iba tie čiastkové útoky, ktoré boli spáchané na území Slovenskej republiky.

Pokračovací trestný čin teda predstavuje situáciu, kedy páchatel' spácha jeden trestný čin, ale viacerými čiastkovými útokmi, pričom každý z týchto čiastkových útokov sám osebe napĺňa všetky znaky skutkovej podstaty trestného činu, ale trestnosť týchto čiastkových útokov sa bude posudzovať v súhrne ako jeden skutok, ako jeden trestný čin.

Vychádzajme zo skutočnosti, že podľa našej modelovej situácie budú splnené podmienky pokračovacieho prečinu daňového podvodu, teda, že bude existovať niekoľko čiastkových útokov, ktoré sú spojené subjektívnou a objektívnou súvislosťou. Jednotiaci zámer páchatel'a je prítomný už pri prvom čiastkovom útoku (pri prvom neoprávnene uplatnenom nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty). Je dôležité akcento-

¹⁹⁴ K tomu porovnaj BURDA, E., ČENTĚŠ, J., KOLESÁR, J., ZÁHORA, J. a kol. 2010. Trestný zákon. Všeobecná časť, Komentár. 2010, s. 516

¹⁹⁵ K tomu pozri aj ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. 2015, s. 150

vať, že páchatel' nemusí disponovať konkrétnou predstavou o ďalších útokoch, ale postačuje, že s nimi počíta aj do budúcnosti, nemusí však vedieť dopredu, kedy ich zrealizuje.¹⁹⁶

Pokračovací trestný čin vyžaduje, aby každý čiastkový útok spĺňal všetky znaky skutkovej podstaty trestného činu; pri prečine daňového podvodu teda musí byť každým čiastkovým útokom neoprávnene uplatnený nárok na vrátenie dane z pridanej hodnoty vo výške dosahujúcej/ presahujúcej 2.660,- EUR, aby bol splnený väčší rozsah. Ale v modelovom prípade, kedy dôjde k neoprávnenému uplatňovaniu nároku na vrátenie dane z pridanej hodnoty v rozsahu, ktorý neprekračuje požadovaný „väčší“ rozsah, žiadny z realizovaných čiastkových útokov nebude sám o sebe naplňovať skutkovú podstatu prečinu daňového podvodu.

Keďže škody spôsobené čiastkovými útokmi pri pokračovacom trestnom čine sa zrátavajú, odborná literatúra k podobným situáciám uvádza, že nie je problém, pokiaľ čiastkové útoky nespôsobia škodu požadovanú skutkovou podstatou, pretože sa škody sčítavajú a až výsledná škoda potom determinuje kvalifikáciu skutku podľa príslušnej skutkovej podstaty, a tým teda sčítané škody zakladajú trestnú postihnutelnosť skutku. Dovolíme si však s týmto názorom nesúhlasiť, pretože z legálnej definície pokračovacieho trestného činu jednoz-

načne vyplýva, že každý čiastkový útok pokračovacieho trestného činu je sám o sebe trestným činom, teda spĺňa všetky znaky skutkovej podstaty.

Zastávame názor, že ak pri pokračovacom trestnom čine ani jeden z čiastkových útokov nenapĺňa skutkovú podstatu trestného činu z dôvodu nespôsobenía požadovanej škody, resp. ani jeden z čiastkových útokov nenapĺňa skutkovú podstatu prečinu daňového podvodu z dôvodu nesplnenia väčšieho rozsahu, pôjde o hromadný trestný čin, kde čiastkový útok sám o sebe nemôže byť trestným činom, teda že pôjde o hromadný prečin daňového podvodu.

Podobne možno nájsť v odbornej literatúre argumentáciu podporujúcu náš názor, že ak páchatel' jednotlivými útokmi nenaplnil skutkovú podstatu trestného činu alebo ju len nenaplnil niektorými útokmi z dôvodu, že následkom útokov bola škoda nižšia, než sa vyžaduje pre naplnenie základnej skutkovej podstaty daného trestného činu, ide o hromadný trestný čin, ak ani jeden z čiastkových útokov samostatne nenapĺňa skutkovú podstatu daného trestného činu. A v prípade, že aspoň jeden z čiastkových útokov samostatne napĺňa skutkovú podstatu daného trestného činu, ide o trestný čin zmiešanej povahy, sčasti pokračovací, sčasti hromadný (k tomu porovnaj R 22/1991).¹⁹⁷

Podstata hromadného trestného činu spočíva v tom, že na jeho spáchanie sa vyžaduje viacero samostatných čiastkových

¹⁹⁶ „Jednotlivé útoky, z ktorých každý naplňuje znaky toho istého trestného činu, sú po subjektívnej stránke spojené jediným a tým istým zámerom v tom zmysle, že páchatel' už od začiatku zamýšľa aspoň v najhrubších obrysoch i ďalšie útoky, a že po objektívnej stránke sa tieto jednotlivé útoky javia

ako postupné realizovanie tohto jediného zámeru.“ R 3/1972

¹⁹⁷ BURDA, E., ČENTÉŠ, J., KOLESÁR, J., ZÁHORA, J. a kol. 2010. Trestný zákon. Všeobecná časť, Komentár. 2010, s. 755

útokov, ktoré však sami o sebe ešte nie sú trestnými činmi a trestným činom sa stanú až vo svojom súhrne, kedy sa trestnosť týchto samostatných činov posudzuje spoločne. Mnohosť čiastkových útokov je v prípade hromadných trestných činov väčšinou obligatórnym znakom skutkovej podstaty. Medzi týmito činmi však musí byť preukázaná objektívna a subjektívna súvislosť, inak nemôže ísť o naplnenie skutkovej podstaty trestného činu, pretože jedným útokom nie je skutková podstata trestného činu naplnená a jednotlivé čiastkové činy inak do jedného skutku nemá čo spájať.¹⁹⁸ V modelovom prípade možno páchatela stíhať za hromadný prečin daňového podvodu podľa § 277a Tr. zák. Máme za to, že tu sú splnené všetky podmienky pre posudzovanie čiastkových konaní ako hromadného prečinu, pretože konanie pozostáva z viacerých čiastkových útokov, tieto sú spojené subjektívnou a objektívnou súvislosťou, pričom každý čiastkový útok nie je sám o sebe prečinom, pretože nenaplnia skutkovú podstatu prečinu daňového podvodu podľa § 277a Tr. zák. Medzi čiastkovými útokmi musí existovať subjektívna súvislosť, teda spoločný zámer, pretože inak by nemalo čo čiastkové útoky spájať a nemohlo by dôjsť k naplneniu skutkovej podstaty prečinu, pretože jeden útok ju nenaplnia a útoky nemá čo navzájom spojiť. Vo vzťahu k hromadným trestným činom, ktorých zákonným znakom nie je mnohosť útokov (táto je spravidla znakom hromadného trestného činu), našu argumentáciu

podporuje aj rozhodnutie R 22/1991: Za trestný čin krádeže podľa § 247 ods. 1 TZ ... (teraz § 212 ods. 1 – pozn. autora) je nevyhnutné považovať i jednotlivé útoky, ktorými páchatel spôsobil škodu nižšiu, než je škoda nie nepatrná (teraz škoda malá – pozn. autora), ak ide o útoky spáchané spolu s ďalšími formou pokračovania v trestnom čine a celková škoda túto hranicu dosiahne. V takom prípade ide o jeden pokračovací trestný čin (vzhľadom na definíciu hromadného trestného činu podľa § 122 ods. 11 TZ a pokračovacieho trestného činu podľa § 122 ods. 10 TZ ide o kombináciu hromadného a pokračovacieho trestného činu, pretože tieto jednotlivé útoky sami o sebe ešte nie sú trestným činom, ak sú však spojené objektívnou a subjektívnou súvislosťou, dohromady spolu tvoria trestný čin vo forme hromadného trestného činu, až kým nenaplnia všetky znaky skutkovej podstaty trestného činu; následne každý ďalší útok, ktorý sa k takémuto trestnému činu pripočítava, na základe objektívnych a subjektívnych súvislostí, dopĺňa charakter tohto hromadného trestného činu aj o prvky pokračovania).¹⁹⁹

Na základe uvedeného možno vyvodiť výsledok o tzv. subsidiárnom vzťahu pokračovacieho a hromadného trestného činu. Pokiaľ budú splnené všetky podmienky vyžadované Trestným zákonom pre aplikáciu inštitútu pokračovacieho trestného činu s jednou výnimkou, a to, že jednotlivé čiastkové útoky nebudú sami o sebe trestným činom z dôvodu nesplnenia požadovanej

¹⁹⁸ K tomu pozri BURDA, E., ČENTÉŠ, J., KOLESÁR, J., ZÁHORA, J. a kol. 2010. Trestný zákon. Všeobecná časť, Komentár. 2010, s. 758

¹⁹⁹ BURDA, E., ČENTÉŠ, J., KOLESÁR, J., ZÁHORA, J. a kol. 2010. Trestný zákon. Všeobecná časť, Komentár. 2010, s. 772

škody, možno subsidiárne uvažovať o aplikácii inštitútu hromadného trestného činu. Riešenie naznačenej situácie bude mať nepochybne praktický význam v rovine trestania trestne postihnuteľného skutku.

Záver

Napriek skutočnosti, že prečin daňového podvodu podľa § 277a Tr. zák. nemožno vo všeobecnosti z hmotnoprávneho hľadiska považovať za trvajúci ani hromadný trestný čin, môžu v praxi nastať situácie, ktoré môžu byť kvalifikované ako trestný čin, a teda môžu byť trestne postihnuteľné ako

hromadný prečin daňového podvodu napriek tomu, že takáto situácia by sa mohla navonok javiť ako beztrestná z dôvodu neaplnenia všetkých znakov skutkovej podstaty trestného činu.

Relevantnou otázkou však zostáva aj fakt, aký trest uložiť páchatelovi prečinu daňového podvodu (pokračovacieho alebo hromadného) za účelom dosiahnutia nielen individuálnej, ale najmä generálnej prevencie, aby iných, teda potenciálnych páchatelov odradil od páchania tejto trestnej činnosti.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BURDA, E., ČENTÉŠ, J., KOLESÁR, J., ZÁHORA, J. a kol. 2010. Trestný zákon. Všeobecná časť, Komentár. I. diel. 1. vydanie. Praha: C. H. Beck, 2010. 1130s. ISBN 978-80-7400-324-0.
- [2] ČENTÉŠ, J. et al. 2013. Trestný zákon: Veľký komentár. Bratislava: Eurokódex, 2013, ISBN 978-80-8155-020-1.
- [3] JÁGER, R., GÁBRIŠ, T. 2016. Krádež na Veľkej Morave vo svetle historickej lingvistiky. In: Majetkové a hospodárske trestné činy včera a dnes: zborník z konferencie. Brno: Masarykova univerzita, 2016 Brno, č. 558. s. 21-35
- [4] JÁGER, R., GEJDOŠOVÁ, Z. 2012. History of public administration of monetary policy in Slovakia. In: Revue internationale des sciences humaines et naturelles. Fribourg: Sciences, éducation, cultures, traditions, č. 4/12, 2012. s. 39-40. ISSN 2235-2007
- [5] MENCEROVÁ, I., TOBIÁŠOVÁ, L., TURAYOVÁ, Y. a kol. 2014. Trestné právo hmotné. Osobitná časť. Šamorín: Heuréka, 2014, 384 s. ISBN 978-80-89122-96-7.
- [6] R 3/1972
- [7] R 22/1991
- [8] ŠAMKO, P. 2015. Daňové podvodné konania a ich dokazovanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015, 419 s. ISBN 978-80-8168-262-9.
- [9] Zákon č. 300/2005 Z.z. Trestný zákon

Kontakt

doc. JUDr. Simona Ferenčíková, PhD.
Katedre trestného práva
UPJŠ - Právnická fakulta
Kováčska 26
P.O.BOX A-45
040 75 Košice
E-mail: simona.ferencikova@upjs.sk

Ekonomický pohľad na vybrané geodetické činnosti

Economic view on the selected geodetic activities

Abstrakt

Ekonomika je silnou stránkou každej spoločensky významnej sféry, v ktorej sa realizujú rôzne aktivity. Pri výkone širokého spektra činností v oblasti geodézie je potrebné neustále udržiavať dostatočný ekonomický progres. Príliv moderných technológií v oblasti geodézie má priaznivý vplyv na zvýšenie efektivity práce, optimalizácie zaužívaných metód ako aj dosiahnutej kvalitatívnej úrovne geodetických a kartografických prác. Obsah príspevku bude venovaný vybraným ekonomickým modelom, pre určenie nákladov, efektivity a hospodárnosti na úrovni vybraných geodetických činností.

Abstract

The economy is a strong aspect of every socially significant sphere in which various activities which are realized. In carrying out a wide range of geodesy activities, sufficient economic progress is still needed. The influx of modern technologies in the area of geodesy has a beneficial effect on the increase of work efficiency, optimization of used measurement methods as well as achieved a qualitative level of geodetic and cartographic works. The content of the contribution will be devoted to the selected economic model, to determine costs, effectiveness and economy at the level of selected surveyors' activities.

Kľúčové slová

Ekonomika, efektivita, náklady, geodetické práce

Key words

Economy, efectivity, cost, surveyors activities

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: ekonomika

Úvod

Súčasná moderná spoločnosť preukázateľne zabezpečuje prístup k širokej škále trhových služieb, ktoré sú poskytované zo

strany rôznych subjektov verejnej a súkromnej sféry. Pôsobnosť geodetov a karto-

Obr. 1 Kategorizácia obsahu projektovej dokumentácie



grafov na poli trhovej ekonomiky prechádza neustálymi zmenami. Súčasná dynamicky sa rozvíjajúca sa spoločnosť prináša široké spektrum moderných technológií, ktoré majú za úlohu zvýšenie efektivity práce, optimalizácie pracovných postupov a v neposlednom rade aj samotnej kvalitatívnej úrovne práce. Pri širokom spektre poskytovaných geodetických činností je potrebné prihliadať na ekonomické parametre, ktoré súvisia s celkovým ekonomickým hodnotením realizovaných úloh. Ekonomická stránka riadenia projektov v oblasti geodézie primárne vychádza z poznatkov mikroekonómie. Nakoľko v súčasnosti nie je jednoznačne definovaný postup pre realizáciu ekonomického hodnotenia investičných projektov s geodetickým zameraním, je potrebné prihliadať na všetky parametre, ktoré majú vplyv na výsledok zámeru. Efektivita, optimalizácia a kvalita predstavujú skupinu parametrov, ktoré sú najčastejšie sledovanými skutočnosťami. Pre efektívne riadenie investičných projektov v oblasti geodézie sa kladie dôraz na zvyšovanie hodnoty poskytovaných geodetických činností znižovaním nákladov a optimalizáciou investičných nákladov pri realizácii projektu. Každá z dostupných geodetických metód určených pre zber priestorových informácií o objektoch s priestorovou skladbou je špecifikovaná presnosťou získania súboru údajov s priestorovou informáciou. Analýzou súčasných metód zberu priestorových informácií objektov s priestorovou skladbou sa zaoberá kolektív autorov.²⁰⁰ Všetky tradičné a aj moderné me-

tódy majú svoje výhody a nevýhody. Relevantným ukazovateľom okrem časovej a ekonomickej náročnosti je aj hľadisko presnosti získaných údajov, ktoré určuje kvalitatívnu stránku. Pri hodnotení ekonomickej efektívnosti (z hľadiska realizácie geodetických prác) investičného projektu je potrebné pri analýze vychádzať z postupnosti jednotlivých realizačných fáz. Z významového hľadiska sa pri realizácii investičných projektov realizuje pomerne široká škála prác. Ich názorný prehľad uvádza nasledujúci obr. 1.

Príspevok bude vo svojej obsahovej stránke zameraný na vybrané ekonomické súvislosti, zamerané na zabezpečenie geodetických výkonov počas realizácie investičného projektu.

Požiadavky geodetických činností v investičnej výstavbe

Na geodetické činnosti v investičnej výstavbe sú kladené osobité predpisy, ktoré definuje platný legislatívny rámec.²⁰¹

V problematike riadenia investičných projektov je bezprostredne potrebné aplikovať poznatky projektového manažmentu.²⁰² Samotnému procesu začatia projektu výstavby sa prikladá povinnosť, súvisiaca so zabezpečením vytyčovacích prác na stavbnisku stavby. Ide predovšetkým o prípravné práce súvisiace s definovaním priestorovej polohy objektu v teréne (vytýčenie a osadenie stavby v teréne, podrobné vytýčenie jednotlivých objektov stavby, kontrola geometrických parametrov). Podrobnejšie je možné fázy realizácie špecifikovať prostredníctvom nasledujúcej obrázkovej

²⁰⁰ SOKOL, Š a kol.. 2014. Analysis of the present acquisition methods of spatial information about the objects with spatial composition.

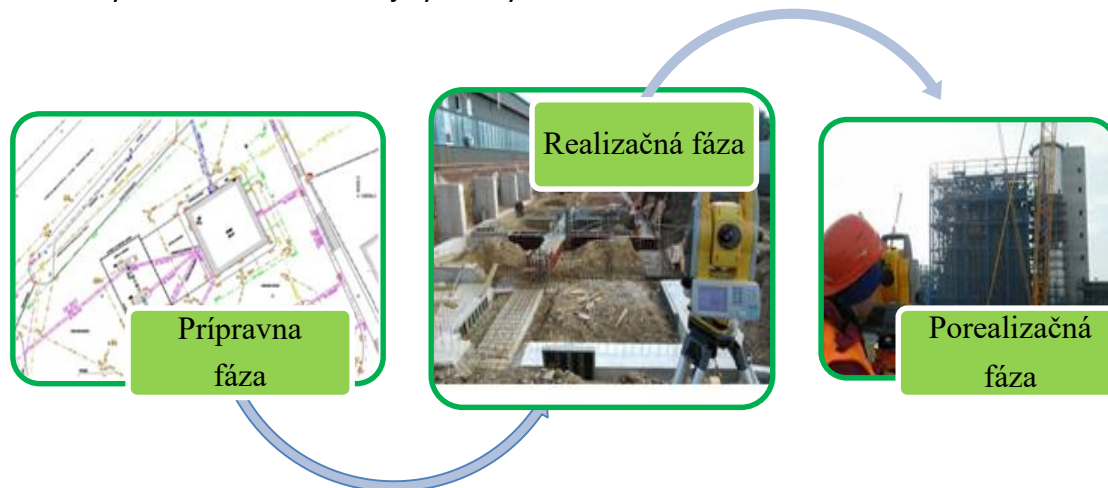
²⁰¹ ZÁKON č. 215/1995.

²⁰² KOZLOVSKÁ, M. 2015. Riadenie projektov výstavby.

prezentácie (obr. 2). Vo vzťahu ku kladeným požiadavkám na kvalitu realizácie geodetických činností, je nevyhnutné pozornosť sústrediť na atribút, ktorým je presnosť meraní (presnosť konkrétnych geodetických prác).²⁰³

tejto dokumentácie presne špecifikuje požiadavky, ktoré sú kladené, resp. týkajúce sa vytyčovacej presnosti a stavebnej odchýlky (pre odvedenie vytyčovacej odchýlky), ktorá musí byť dodržaná. Pre tento účel je potrebné zohľadňovať viacero aspektov, ktoré môžu výrazným spôsobom

Obr. 2 Fázy realizácie investičnej výstavby



Zdroj: www.gkul.sk

Hodnotenie presnosti vytýčenia objektov s priestorovou skladbou

Presnosť vytýčenia stavebných objektov je mimoriadne dôležitým ukazovateľom ďalšieho spracovateľského procesu riadenia projektov v investičnej výstavbe. Tento parameter je ukazovateľom pre technickú a v bezprostredne aj očakávanú ekonomickú náročnosť z pohľadu finančnej investície pre realizáciu projektu. Od tejto fázy je závislé celkové umiestnenie, resp. vyznačenie priestorovej polohy plánovanej výstavby v teréne. Tento proces je riadený vypracovanou projektovou dokumentáciou zo strany zainteresovanej skupiny zúčastnených strán. Projektant vypracovaním

ovplyvní celý investičný zámer. Kategorizácia geodetických prác, ktoré je potrebné v projekte realizovať v investičnej výstavbe je nasledujúca:

1. Vybudovanie vytyčovacej siete.
2. Vytýčenie priestorovej polohy objektu.
3. Podrobné vytýčenie.

Pre uvedenú skupinu kategórií a účelu ich bližšej špecifikácie je potrebné samostatne zhodnotiť dosiahnutú polohovú a výškovú presnosť, ktorú v osobitých predpisoch predpisuje predpísaná technická norma.²⁰⁴ Z tohto hľadiska je proces hodnotenia možné posudzovať z dvoch nasledujúcich hľadísk.²⁰⁵

²⁰³ LUKÁČ, Š. 2013. Základné atribúty a náležitosti oceňovania geodetických a kartografických výkonov.

²⁰⁴ STN 73 0422.

²⁰⁵ KOPAČÍK, A. 2013. Vytyčovanie stavebných objektov.

- Presnosť vytýčenia priestorovej polohy objektu.
- Presnosť podrobného vytýčenia objektu.

Presnosť vytýčenia priestorovej polohy projektovaného objektu je ovplyvnený rôznymi podmienkami, ktoré musia byť obsahom vytyčovacieho výkresu. Iba za uvedených podmienok je možné dodržať kvalitu a presnosť vytýčenia.²⁰⁶

Ekonomický pohľad na hodnotenie vybraných geodetických činností

Súčasný stav ekonomiky je pre našu krajinu priaznivý. Potvrdzujú to aj ukazovatele ra-

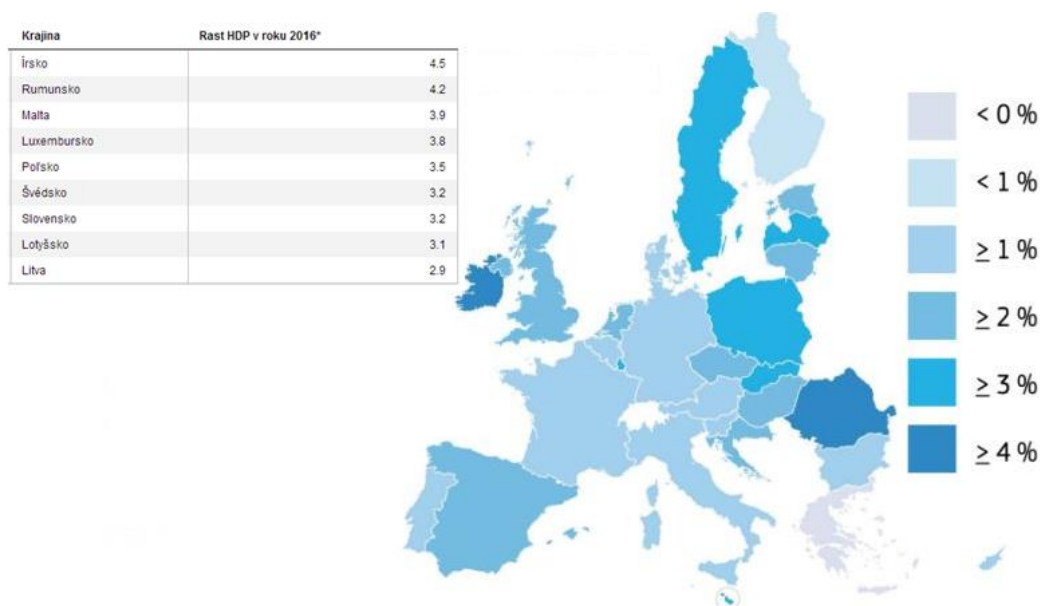
vané geodetické služby. Zaužívané je realizovať znižovanie cien za služby v oblasti geodézie prostredníctvom:

- optimalizácie nákladov,
- zefektívnením pracovných postupov,
- využívanie modernej prístrojovej techniky,
- znižovanie mzdových nákladov a pod.²⁰⁸

V súvislosti s geodetickými činnosťami v investičnej výstavbe je možné optimalizáciu nákladov zabezpečiť:

- využívanie dostupných informačných technológií pre proces prípravy vstupných podkladov,

Obr. 3 Rast ekonomiky v roku 2016



stu HDP (obr. 3).²⁰⁷ Ekonomický rast však nezabezpečuje kontinuálny rozvoj v oblasti geodézie. Slovenský trh v oblasti geodetických a kartografických služieb je poznačený prevahou ponuky nad dopytom. Tento stav ma za následok znižovanie cien za poskyto-

- aplikáciou takých postupov meraní, ktoré znížia cenu geodetického produktu,
- časová optimalizácia prác v teréne.

Samotnému hodnoteniu ekonomických zákonitostí geodetických a kartografických

²⁰⁶ POSPÍŠIL, J., ŠTRONER, M. 2010. Stavební geodézie.

²⁰⁷ Rast ekonomiky v roku 2016.

²⁰⁸ LUKÁČ, Š. 2015. Základné atribúty a náležitosti oceňovania geodetických a kartografických výkonov.

prác je venovaná pomerne malá skupina odborných publikácií. Ekonomický pohľad na riešenie problematiku prináša práca Martina Staudingera.²⁰⁹ Ak chce geodet zvýšiť svoje zisky je potrebné rozpracovať do podrobnosti náklady. Nakoľko nie je možné rozpracovať nákladovú stránku všetkých geodetických činností v investičnej výstavbe, bude v ďalších častiach rozpracovaná ekonomická optimalizácia geodetických sietí.

Ekonomické modely

Problematike ekonomických otázok v oblasti geodézie sa venoval Helmert. Uvádza, že je nevyhnutné vykonávať geodetické merania ekonomickým spôsobom.²¹⁰ Bolo potrebné definovať modely efektívnosti, nákladovosti a hospodárnosti. Známe sú nasledujúce ekonomické modely²¹¹:

- Köhrov model.
- Grafarendov model.
- Qiho model.

Köhrov ekonomický model bol postavený pre terestrické merania vykonávané v geodetických sieťach. Definovaná bola efektívnosť geodetických meraní podľa nasledujúcej skupiny matematických vzťahov.

$$L = \frac{1}{\sigma\sqrt{t}} \quad (1)$$

kde:

L ... je efektivita meracieho zariadenia (prístroja)

σ ... je smerodajná odchýlka merania

t ... je čas potrebný na vykonanie jedného merania

Úspornosť, resp. hospodárnosť metód merania sa definuje ako:

$$W = \frac{1}{\sigma\sqrt{C}} \quad (2)$$

kde:

W ... je hospodárnosť, úspora

σ ... je smerodajná odchýlka merania

c ... predstavujú skutočné náklady, ktoré vzniknú aplikáciou tejto metódy

Efektivitu merania je možné vyjadriť aj prostredníctvom rozdielu dovolenej smerodajnej odchýlky a smerodajnej odchýlky merania.

$$\Delta W = \frac{1}{(\sigma_n - \sigma_a)\sqrt{C}} \quad (3),$$

kde:

σ_n ... je dovolená smerodajná odchýlka

σ_a ... je smerodajná odchýlka použitej metódy merania

c ... predstavujú skutočné náklady, ktoré vzniknú aplikáciou tejto metódy

²⁰⁹ STAUDINGER, M. 2000. A Cost Oriented Approach to Geodetic network Optimisation.

²¹⁰ HELMERT, F.R. 1868, Studien über rationelle Vermessungen im Gebiete der höheren Geodäsie.

²¹¹ STAUDINGER, M. 2000. A Cost Oriented Approach to Geodetic network Optimisation.

Grafarendov nákladový model je model určený pre elektronické meranie dĺžok. Pre uvedený typ modelu je známa nasledujúca matematická formulácia:

$$C_L = c_f + \sum_{i=1}^{n_S} (k_{Si} \cdot c_S + \sum_{j=1}^{n_{zi}} (n_{ij} \cdot c_l + k_{zij} \cdot c_t + 2 \cdot c_w \cdot S_{ij}))$$

(4),

kde:

c_f ... predstavuje pevné náklady,

c_S ... predstavuje náklady na obsadenie stanoviska,

c_l ... predstavuje náklady jedného zamerania dĺžky,

c_t ... predstavuje náklady na jeden cieľový bod,

c_w ... predstavuje náklady na presun medzi stanoviskom a cieľom,

S_{ij} ... predstavuje vzdialenosť medzi bodmi i a j ,

n_{ij} ... predstavuje počet observácií od i až j ,

k_{Si} ... je rovné 1 ak $n_{ij} > 0$, inak 0,

k_{zij} ... je rovné 1 ak $n_{ij} > 0$, inak 0,

n_S ... je celkový počet stanovísk v sieti,

n_i ... je počet observácií vypočítaný podľa $n_i = \sum_j n_{ij}$.

Tento model rozlišuje fixné a variabilné náklady.

Qiho ekonomický model je nákladový model určený pre meraný smer a vzdialenosť. Celkové náklady na meranie smerov sa určujú nasledovne:

$$C_D = \sum_{j=1}^m c_{sj} + \sum_{j=1}^m c_d \sum_{j=1}^m (1 - Y_{ji})$$

(5),

kde:

m ... je celkový počet stanovísk v sieti

c_{sj} ... sú náklady na obsadenie stanoviska j

c_d ... sú náklady súvisiace so zameraním jedného smeru

n_j ... predstavuje celkový počet možných meraní smerov na stanovisku j

Y_{ij} ... je rovné 1, ak meranie nie je samostatné, inak predstavuje hodnotu 0.

Náklady súvisiace s dĺžkovým meraním sa matematicky vyjadria ako:

$$C_L = \sum_{i=1}^{n_S} c_{Si} (1 - Y_{Si}) \quad (6),$$

kde:

n_S ... celkový počet meraní dĺžok v sieti

c_{Si} ... tvoria náklady na meranie vzdialenosti S_i , vrátane nákladov, ktoré sú spojené s obsadením stanoviska i

Y_{Si} ... je rovné 1, ak meranie nie je samostatné, inak predstavuje hodnotu 0

Potom celkové náklady spojené s meraním predstavujú súčet nákladov na meranie smerov a dĺžok (7).

$$C = C_D + C_L \quad (7),$$

Qiho nákladový model nezahŕňa náklady, ktoré sú spojené s presunom k meranému bodu.

Záver

Súčasná spoločenská situácia v oblasti trhovej ekonomiky ja sprevádzaná rôznymi turbulentnými situáciami, ktoré prinášajú rôzne zmeny v podnikateľskom prostredí. „Developerský boom“ priniesol do našich podmienok rozvoj projektov investičnej výstavby. Ich finančná a ekonomická stránka zohráva dôležitú súčasť pre posudzovanie

efektívnosti realizácie takéhoto druhu projektov. Hodnotenie ekonomickej stránky v oblasti výkonu geodetických činnosti investičných projektov je náročnou disciplínou. Hodnotených kritérií môže byť viacero. Dôraz je však kladený na poskytovanú kvalitu geodetických a kartografických prác, od ktorých sa odvíja nákladová kalkulácia realizovaných činnosti v zmysle charakteru vykonaných geodetických výkonov. V príspevku boli z ekonomického hľadiska predstavené ekonomické modely určené na výpočet nákladov spojených s vybranými činnosťami v oblasti geodézie. Prezentovaným spektrom informácií o zvolenej problematike sme chceli zainteresovanej skupine priblížiť ekonomickú náročnosť výkonu geodetických a kartografických prác.

Zoznam použitej literatúry

- [1] HELMERT, F.R. 1868: Studien über rationelle Vermessungen im Gebiete der höheren Geodäsie. Zeitschrift für Mathematik und Physik 13: (2)73-120, (3)163-186. In Staudinger, M. 2000. A Cost Oriented Approach to Geodetic network Optimisation.
- [2] KOPÁČIK, A.: Vytyčovanie stavebných objektov. Zborník referátov na skúšku odbornej spôsobilosti podľa §6 písm. d) až j) zákona č. 215/1995 Z. z. o geodézii a kartografii v znení neskorších predpisov. Komora geodetov a kartografov, 2013. ISBN 978-80-89623-02-0. [online]. Komora geodetov a kartografov, 2013. [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete: http://www.kgk.sk/infoblok/kvalifikacne_skusky_z_ig/zbornik_referatov_ku_kvalifikacnej_skuske_z_inzinierskej_geodezie/.
- [3] KOZKOVSKÁ, M. 2015. Riadenie projektov výstavby. Technická univerzita Košice. [online]. 2015. [cit. 2017-06-28]. Dostupné na internete: <http://www.svf.tuke.sk/wp-content/uploads/2015/12/7.Riadenie-projektov-vystavby.pdf>.
- [4] LUKÁČ, Š. 2013. Základné atribúty a náležitosti oceňovania geodetických a kartografických výkonov. Zborník referátov na skúšku odbornej spôsobilosti podľa §6 písm. d) až j) zákona č. 215/1995 Z. z. o geodézii a kartografii v znení neskorších predpisov. Komora geodetov a kartografov, 2013. ISBN 978-80-89623-02-0. [online]. Komora geodetov a kartografov, 2013. [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete: http://www.kgk.sk/fileadmin/templates/downloads/Zbornik%ADk_refer%ADtov_ku_KS_z_IG/11_Lukac.pdf.
- [5] POSPÍŠIL, J., ŠTRONER, M. 2010. Stavební geodézie. Doplnkové skriptum pro obor A. Česká technika - nakladatelství ČVUT, Praha 2010. 89 s. ISBN 978-80-01-04594-7.
- [6] Rast ekonomiky v roku 2016. [online]. Aktuality SK, 2016. [cit. 2017-06-28]. Dostupné na: <https://www.aktuality.sk/clanok/318512/9-najrychlejsie-rastucich-ekonomik-v-europe-slovensko-taha-ako-svedsko/>.
- [7] SOKOL, Š., BAJTALA, M. LIPTÁK, M. 2014. Analysis of the present acquisition methods of spatial information about the objects with spatial composition. In Inzynieria mineralna. Vol.15, no. 1 (33 (2014), p. 31-37, ISSN 1640-4920.
- [8] STAUDINGER, M. 2000. A Cost Oriented Approach to Geodetic network Optimisation. GeoInfo Series, Vienna, Institute for Geoinformation, Vienna University of Technology. , 189 pp, ISBN 3-901716-23-8.
- [9] STN 73 0422. Presnosť vytyčovania líniových a plošných stavebných objektov.
- [10] Zákon č. 215/1995. Zákon Národnej rady Slovenskej republiky o geodézii a kartografii.

Kontakt

doc. Ing. Marcela Gergelová, PhD.

doc. Ing. Žofia Kuzevičová, PhD.

*Technická univerzita v Košiciach, Ústav
geodézie, kartografie a GIS*

*Park Komenského 19, 040 01 Košice, Slo-
vensko*

Telefón: 00421/556022916

E-mail: marcela.gergelova@tuke.sk

E-mail: zofia.kuzevicova@tuke.sk

doc. Ing. Štefan Kuzevič, PhD.

Technická univerzita v Košiciach

Fakulta BERG, Ústav zemských zdrojov

Park Komenského 19

040 02 Košice, Slovensko

Telefón: 00421/556022967

E-mail: stefan.kuzevic@tuke.sk

Zodpovednosť a zručnosti v novom globálnom prostredí

Responsibility and skills in the new global environment

Abstrakt

Článok načrtáva problematiku globálnej zodpovednosti v podnikaní. Ukazuje na to, že koncept spoločenskej zodpovednosti podnikania pôsobí v globálnom podnikateľskom prostredí plošne. Článok sa venuje sa negatívnym javom v novom globálnom prostredí. Zdôvodňuje aktuálnosť globálneho, podnikateľského a interkultúrneho vzdelávania v ére globalizácie, najmä vzhľadom na mnohé nebezpečenstvá, ktoré sprevádzajú rozvoj podnikania. Získané zručnosti pomôžu budúcim absolventom uplatniť sa na globálnom trhu práce.

Abstract

Article outlines the issue of global business responsibility. Shows that the concept of corporate social responsibility operates globally in a global business environment. The article addresses the negative phenomenon in the new global environment. Article justifies the up-to-date global, entrepreneurial and intercultural education in the era of globalization, especially given the many dangers that accompany business development. The acquired skills will help future graduates apply to the global labor market.

Kľúčové slová

Edukácia, zručnosti, podnikanie, globálna zodpovednosť študent, spoločenská zodpovednosť podnikania

Key words

Education, skills, entrepreneurship, global responsibility, student, corporate social responsibility

Grant: Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia grantového projektu MŠVVaŠ SR KEGA č. 031TUKE-4/2016 pod názvom Edukácia vysokoškolákov technického zamerania pre potreby globálneho trhu práce.

Oborové zaměření: manažment

Úvod

V súčasnosti je globalizácia kľúčovým faktorom rozvoja svetovej ekonomiky, ale aj celkového života obyvateľstva na Zemi. Zároveň sa uvádza, že: „Globalizácia je jednou z najdôležitejších príčin vzrastu významu spoločenskej zodpovednosti v podnikaní“.²¹² Vďaka nej vzniká nové globálne ekonomické a spoločenské prostredie,

ktoré sa vyznačuje otváraním sa jednotlivých spoločností voči svetu, rozširovaním podnikateľských investícií, rastúcou integráciou medzinárodných trhov sprevádzanou rastúcim objemom presunu tovaru, služieb a kapitálu cez politické hranice národných štátov, prechodom na novú kvalitu spoločenskej technológie organizácie. Globalizačný proces vedie k zvýšenej mobilite

²¹² BUSSARD, A. a kol. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie – Prehľad základných princípov a príkladov, s. 12.

svetového obyvateľstva, k voľnému pohybu kapitálu, hyperkonkurencii, riešeniu problémov ekologického charakteru, vstupuje do každého odvetvia, pričom priamo či nepriamo zvyšuje nároky na výkonnosť zamestnancov. Masová implementácia technológií vo všetkých odboroch urýchľuje zmeny a je tu ešte ďalší efekt. Trh, príležitosti, konkurencia a kríza sa stávajú globálnymi. Úspešná firma musí vedieť správne reagovať na zmeny, ktoré globalizácia prináša. Podmienkou úspechu pre integráciu slovenských firiem do ekonomického prostredia EÚ a jeho kultúry, a to nielen v oblasti marketingu či podnikania, je zvládnuť s príležitosťami súvisiace hrozby, a to predovšetkým schopnosť prispôbiť sa novým pravidlám. Firmy sa budú musieť stať medzinárodnými a účinkovať na globálnych trhoch, definovať svoj domáci trh a držať krok s globálnymi konkurentmi z iných krajín.²¹³ Zavedenie globálnej stratégie, spoločenskej zodpovednosti, globálnej etiky či globálnych kompetencií vyžaduje znalosť konkrétnych trhov a ich kultúr. Nové je, že premýšľať globálne dnes už nie je luxus a nepredstavuje konkurenčnú výhodu oproti súperom z iných kútov sveta – stáva sa povinnosťou, východiskom spôsobu prežitia.

Negatívne javy v novom globálnom prostredí

„Dnes módnym pojem globalizácie vyjadruje, práve tento nový, nepríjemný dojem, že sa nám veci vymykajú z rúk.“²¹⁴ Bauman má pritom na mysli, že situácia vo svete je neurčitá a neusporiadaná, pričom absentuje

nejaký ovládací panel. V súčasnosti je základné smerovanie vývoja civilizácie určované generálnym megatrendom globálneho utvárania znalostnej ekonomiky a spoločnosti ale procesy, ktoré sa s tým spájajú, prebiehajú nerovnomerne a rozporuplne. Globálne prostredie síce umožňuje podnikateľským subjektom presadzovať svoje záujmy v celosvetovom meradle, dosahovať ekonomický rast, rozvoj obchodu, a tým aj kvalitnejšie uspokojovanie ľudských potrieb. V tejto súvislosti sa hromadia problémy súvisiace s prepúšťaním zamestnancov, a taktiež sa rozvíja pracovná migrácia, keďže veľká väčšina migrantov ide za prácou. Zostrovanie konkurenčného boja o nízke náklady práce, „zoštíhľovanie“ masovej výroby, v dôsledku čoho dochádza k prepúšťaniu, ale aj k zhoršovaniu pracovného zákonnodarstva, sú ďalšie výzvy pre implementovanie spoločenskej zodpovednosti do podnikania. Vážne nebezpečenstvá, ktoré sa spájajú s rozvojom podnikania v ére globalizácie, sa spájajú s rozvojom nezákonného obchodu, šedej a čiernej ekonomiky. Ohrozujú nielen niektorých účastníkov podnikania, ale poškodzujú aj ďalšie subjekty v novom globálnom prostredí. Ide v prvom rade o rozpor medzi ekonomikou a človekom, resp. spoločnosťou a rozpor medzi ekonomikou a prírodou, resp. životným prostredím.²¹⁵ Prvý rozpor sa prejavuje napríklad tým, že v novom globálnom dochádza k opätovnému rozvrstvovaniu tried, a tak k vytváraniu novej sociálno-kultúrnej hierarchie celosvetového rozsahu. Vďaka kapi-

²¹³ VLEX. 2009. Slovenské firmy a globalizácia. *Získ.*

²¹⁴ BAUMAN, Z. 2000. Globalizácia. Bratislava: Kaligram, s. 75.

²¹⁵ ŠIKULA, M. 2009. Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. *Ekonomický časopis*, s. 732-755.

tálu, ktorý sa môže slobodne premiestňovať na pokojnejšie miesto, kde sú priaznivejšie podmienky na jeho rozvoj, sú dnes takzvané „mobilné elity“ alebo „globálne elity“, to značí skupiny občanov rôznych štátov²¹⁶, oveľa slobodnejšie v porovnaní s tými, ktorí zostávajú, hoci nepatrne, bezmocne zviazaní s lokalitou, často vzdialenou a bez možnosti slobodného výberu. Práve globálne korporácie majú „dôležitú úlohu na planéte v zmysle tvorby bohatstva, využívania zdrojov, zamestnanosti, uspokojovania ľudských potrieb, environmentálnych dopadov, technologického transferu a vládnutia. Nahradili alebo prisvojili si mnohé práva národných štátov a vytvorili nové hracie pole pre podniky“.²¹⁷ Ako uvádza Robinson²¹⁸, globalizácia celosvetovo stimuluje prudký proces sociálnej polarizácie a spája sa s krízou spoločenskej reprodukcie. „Vo väčšine krajín vzrástol za posledné desaťročie priemerný počet ľudí, ktorí boli začlenení do globálneho trhu a stali sa „globálnymi spotrebiteľmi“. Je ale taktiež pravda, že vzrástol absolútny počet ľudí žijúcich v núdzi alebo skoro v núdzi a že sa medzera medzi bohatými a chudobnými v globálnej spoločnosti od sedemdesiatych rokov roztvára.“ Podobne Beck²¹⁹ uvádza, že „globalizácia je hlavne a predovšetkým nové rozdelenie privilégií a odňatia práv, rozdelenie bohatstva a chudoby, možnosti a bezvýhodiskovosti, moci a bezmocnosti, slobody a neslobody.“ Chápe sa ako proces

celosvetovej stratifikácie, v priebehu ktorého sa buduje nová, celosvetová, sociálne-kultúrna, „sebareproduktívna“ sa hierarchia. Druhý rozpor, rozpor medzi ekonomikou a prírodou, podľa Šikulu súvisí s koristníckym čerpaním prírodných zdrojov ignorujúcim ekologické náklady, čo je v hlbokom rozpore s racionálnym hospodárstvom.²²⁰ Vznikajú globálne riziká spájajúce sa s možnosťou vzniku prírodných katastrof. Ide o nadmerné znečistenie ovzdušia, znížovanie tvorby kyslíka, znečistenie vôd, úbytok a znehodnocovanie pôdy či nadmernú spotrebu nerastných surovín či zvýšenú produkciu odpadov a pod. Okrem toho narastajú zjavné a skryté konflikty a boj o ovládnutie energetických a vodných zdrojov, obývatel'ného územia atď. U človeka začína absentovať myšlienka hospodárnosti zdrojov prírody a rozpor medzi človekom a prírodou sa prehĺbuje najmä vzhľadom na rozvoj globálnej konkurencie a nutnosť expandovania trhového systému. Sociokultúrne zaťaženie prírodného systému súvisí s ekologickou ľahostajnosťou, ktorá spôsobuje poškodzovanie a ubúdanie prírodného a celkovo, smeruje k prehĺbovaniu globálnej ekologickej krízy. V súvislosti s rozmachom globálnej ekonomiky sa uvažuje o globálnej kríze, ktorá postihuje pozemský život v celej šírke. Ide o nejednotu a disharmóniu troch pilierov – ekonomického, sociálneho a ekologického²²¹, ktoré sa navzájom ovplyvňujú, dostávajú sa

²¹⁶ Z. Bauman ich nazval „statkármi nežijúcimi na svojom statku“.

²¹⁷ KLINEC, I., PAUHOFOVÁ, I., STANĚK, P. 2009. Nové globálne prostredie, zmena parametrov rozdeľovania bohatstva v 21. storočí, s. 18.

²¹⁸ ROBINSON, W. I. 2009. Teorie globálního kapitalismu. Transnacionální ekonomika a společnost v krizi.

²¹⁹ BECK, U. 2001. Co je to globalizace? Omyly a odpovědi. Brno: CDK, s. 71.

²²⁰ ŠIKULA, M. 2009. Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. *Ekonomický časopis*, s. 732-755.

²²¹ Ako Crane a Matten uvádzajú vo svojej práci *Business Ethics z r. 2007*: 1. ekonomické hľadisko sa

do rozporov. Avšak konanie podnikateľského subjektu v ére globalizácie možno pokladať za zodpovedné vtedy, ak prispieva k ekonomickej prosperite, k spoločenskému kapitálu, a zároveň zachováva environmentálnu kvalitu.

V záujme zvyšovania kvality života na našej planéte musí podnikanie v globalizačnej ére zohľadňovať požiadavku spoločenskej zodpovednosti tak, aby sa žiadny z troch pilierov (ekonomická prosperita, spoločenský kapitál a kvalita životného prostredia) nerozvíjal na úkor ostatných. O uvedené tri piliere sa opiera aj koncept CSR (Corporate Social Responsibility)²²². Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo vykonávať také aktivity, ktoré sú žiadúce z pohľadu cieľov a hodnôt každej firmy pôsobiacej na národnom i globálnom trhu. To znamená správať sa eticky, akceptovať kultúrnu rozmanitosť, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickeému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov. Aby študenti,

vzťahuje na zodpovednosť manažmentu vyvíjať, vyrábať a predávať výrobky, ktoré upevňujú dlhodobú výkonnosť samotnej korporácie. To zahŕňa zameranie sa na také stratégie, ktoré vedú napríklad k dlhodobému rastu ceny akcií, príjmov a podielu na trhu, a nie iba ku krátkodobej explózii zisku na úkor dlhobodej životaschopnosti úspechu, 2. sociálne hľadisko – kľúčovým problémom je sociálna spravodlivosť, a preto je ústredným problémom v sociálnych pohľadoch na udržateľnosť spravodlivejší svet (či už medzi bohatými spotrebiteľmi na Západe a chudobnejšími pracovníkmi v krajinách globálneho Juhu, medzi bohatými v mestách a vidieckou chudobou alebo medzi mužmi a ženami), 3. environmentálne hľadisko sa týka účinného riadenia fyzických zdrojov tak, aby boli zachované pre budúcnosť. Všetky biosystémy majú konečnú kapacitu, a tak musia byť ľudské činnosti riadené tak, aby neohrozovali zdravie týchto systémov. Tieto obavy naznačujú potrebu riešiť množstvo rozhodujúcich podnikateľských problémov, ako je vplyv industrializácie na biodiverzitu, pokračujúce využívanie neobnoviteľných zdrojov ako napríklad uhlia a rov-

budúci zamestnanci a zamestnávateľia, pochopili vzrastajúci záujem o spoločenskú zodpovednosť podnikania, musia sa zamyslieť nad tým, ako v priebehu uplynulých desaťročí globalizácia a postindustriálna revolúcia ovplyvnili vývoj medzinárodného obchodu, spotrebiteľského správania, manažmentu firiem a.i., a ako prispeli k vzniku toho, čo sa v odbornej literatúre nazýva ekonomikou 21. storočia:

- v ekonomike sa prejavuje ako pokles významu hraníc medzi štátmi a zvýšením intenzity obchodných vzťahov až do takej miery, že sa strácajú rozdiely medzi domácimi a zahraničnými transakciami; príčina tohto javu spočíva v revolučnom rozvoji informačných technológií a dopravy;
- firmy môžu ľahko rozšíriť svoje aktivity po celom svete a pri hľadaní optimálnych podmienok, ktoré im umožnia maximalizovať zisk, to aj robia; Spoločenská zodpovednosť predstavuje záväzok podnikateľov usilovať sa o také stratégie, robiť také rozhodnutia alebo

nako produkcia škodlivých environmentálnych vplyvov, ktoré pochádzajú z priemyselných závodov a spotrebiteľských produktov.

Definícia SZP z konceptu triple-bottom-line (trojaká rovina podnikania) je charakterizovaná ekonomicou, sociálnou a environmentálnou rovinou. V tejto súvislosti možno vysvetliť jednotlivé roviny konkrétnymi príkladmi:

1. Ekonomická rovina – princípy dobrého riadenia firmy, etický kódex, odmietnutie korupcie, transparentnosť, ochrana duševného vlastníctva, vzťahy s investormi, dodávateľsko-odberateľské vzťahy, vzťahy so zákazníkmi, kvalita a bezpečnosť produktov či služieb.
2. Sociálna rovina – firemná filantropia a firemné dobrovoľníctvo, zamestnanecká politika, zdravie a bezpečnosť zamestnancov, vzdelávanie, rekvalifikácia, zamestnávanie minoritných a ohrozených skupín obyvateľstva, rovnosť žien a mužov, odmietnutie detskej práce, ľudské práva.
3. Environmentálna rovina – ekologická výroba, produkty a služby (štandardy EMAS a ISO 14000), ochrana prírodných zdrojov, investície do ekologických technológií, ekologická firemná kultúra (recyklácia, úspory energie, atď.).(Trnková, 2005, s. 31).

- vykonávať také aktivity, ktoré sú žiaduce z pohľadu cieľov a hodnôt;
- firmy hľadajú čo najnižšie náklady na pracovnú silu a daňové zaťaženie, a čo najlepšiu infraštruktúru;
 - rozvoj lacných informačných technológií umožňuje zjednodušený prístup k množstvu informácií, to je spôsobuje,
 - že spotrebitelia sú sofistikovanejší, a od kúpeného produktu očakávajú viac ako jeho funkčné benefity;
 - že dochádza k výmene noriem a kultúrnych vzorcov, vďaka čomu sa Všeobecná deklarácia ľudských práv stala univerzálnou normou, ktorá upravuje vzájomné vzťahy medzi jednotlivcami, organizáciami a inštitúciami;
 - posledným dôvodom vyvolávajúcim vlnu záujmu o SZP je zmena štruktúry ekonomiky, rastie význam organizácie obchodu, manažmentu ľudských zdrojov a formovanie ľudského kapitálu.²²³
224

Zároveň sa žiada poznamenať, že vzhľadom na hodnoty všeľudského charakteru, ktoré vo svete stoja za mnohými problémami, sa v ére globalizácie v súvislosti s požiadavkou spoločenskej zodpovednosti v podnikaní v súčasnosti uvažuje o tzv. planetárnej zodpovednosti 82. Opiera sa o nový „planetárny humanizmus“, ktorý je zameraný na zachovávanie ľudských práv, rešpektovanie

ľudskej slobody a dôstojnosti, na zodpovednosť voči ľuďom mimo nášho národného prostredia, teda na zodpovednosť človeka za dobro celej spoločnosti.

Byť kompetentný na globálnom trhu

Pojem „globálne“ začína nadobúdať v posledných desaťročiach stále väčší význam, a to najmä z dôvodu masívneho prehlbovania globalizácie a jej rastúceho vplyvu na jednotlivé spoločnosti.²²⁵ Mohli by sme ho definovať ako formu nových náhľadov na svet, a to predovšetkým z nižšej – národnej úrovne. Jeho význam spočíva najmä v tom, že „prepája lokálne, národné a globálne takým spôsobom, že ľudia sú si vedomí toho, ako ich konanie ovplyvňuje druhých po celom svete“.²²⁶ Globálna gramotnosť je spôsobilosť chápať a akceptovať potreby, požiadavky, hodnotový systém, náboženstvo i zvyky iných kultúrnych prostredí, zohľadňovať ich pri tvorbe, výrobe, predaji výrobkov a služieb, chápať miestne stratégie pri vyjednávaní atď.²²⁷

Z toho dôvodu „zodpovedné vzdelávanie v súčasnej „globálnej ére“ vyžaduje hlbšie pochopenie spoločenských, kultúrnych, ekonomických a historických síl a poukazovanie na to, čo spája ľudí, miesta, priestory a svetové náhľady, a na zložitost zasahovania do týchto komplexných a dynamických systémov“.²²⁸ Globálne, interkultúrne a podnikateľské zručnosti patria medzi tie

²²³ BUSSARD, A. a kol. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie – Prehľad základných princípov a príkladov.

²²⁴ KRESÁNKOVÁ, Z. 2013. CSR a flexibilné pracovné úväzky.

²²⁵ HARTMEYER, H. 2008. Experiencing the World: Global Learning in Austria: Developing, Reaching Out, Crossing Borders. Munster: Waxmann.

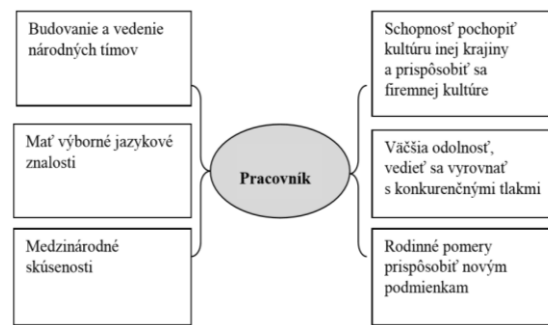
²²⁶ MCGOUGH, H., HUNT, F. 2012. The Global Dimension: A Practical Handbook for Teacher Educators. London: Development Education Research Centre, s. 1-2.

²²⁷ HIRCH, E.G. 2001. Global literacy, s. 189-169.

²²⁸ ANDREOTTI, V. 2014. Critical and Transnational Literacies in International Development and Global Citizenship Education, pp. 32 – 50.

najdôležitejšie. Definície týchto kompetencií sa vyvinuli z rôznych perspektív, záujmov a potrieb a sú začlenené do štátnej legislatívy, federálnych zákonov a programov, súkromného sektora a akademického prostredia. Tieto kompetencie, t.j. porozumenie špecifickým kultúrnym, jazykovým, sociálnym a ekonomickým nuansom jednotlivých firiem, zamestnancov, zamestnávateľov a ľudí vôbec sa stáva dôležitejšie ako kedykoľvek predtým. Dnešný absolvent rôzneho odborného zamerania, na rôznych pozíciách potrebuje špecifické vzdelávanie a odbornú prípravu vychádzajúcej z nastupujúcej globalizácie a rastúceho interkulturalizmu. Globálne problematiky prenikajú do vysokoškolských osnov. Potreba intenzívnejšieho rozvoja globálneho náhľadu sa stále viac prehľbuje a rozvíja, pretože študenti popri interkultúrnych a podnikateľských zručnostiach žiť a pracovať v akejkoľvek časti sveta, potrebujú aj nadobudnúť pocit globálneho občianstva a globálnej zodpovednosti.²²⁹ V súčasnosti majú mladí ľudia, práve vzhľadom na prehľbujúcu sa globalizáciu sveta, k dosahovaniu tohto nového prístupu v myslení viac vhodných informácií a možností ako kedykoľvek predtým.²³⁰

Obr. 1 Požiadavky na pracovníka na európskom trhu práce^{231 232 233}



Na Slovensku sa niekoľko rokov rozvoj globálneho a podnikateľského vzdelávania a všetkých jeho súčastí koncentroval najmä na základné a stredné školy. Situácia sa začala meniť prijatím Národnej stratégie globálneho vzdelávania na roky 2012 – 2016 (pozri Národná stratégia pre globálne vzdelávanie na obdobie rokov 2012 – 2016, 2012).²³⁴ Tento dokument zdôrazňuje aj význam globálneho občianstva a podnikateľských aktivít a do značnej miery kladie dôraz práve na vysokoškolské vzdelávanie. Avšak skutočne efektívny prístup k tejto problematike stále absentuje, hoci potreba práve týchto zručností stále viac rezonuje. So snahou zlepšiť situáciu globálnej a podnikateľskej edukácie je v posledných rokoch vyhlasovaných stále viac vládnych i mimovládnych výziev a projektov, ktoré sa zameriavajú aj na slovenské vysoké školy. Vhodne zvolená vysokoškolská príprava umožní absolventom zorientovať sa na globálnom trhu práce podľa aktuálnej situácie a v praxi si vhodne vybrať formu

²²⁹ BOURN, D. 2006. Students as Active Global Citizens. BOURN, D. 2014. The Theory and Practice of Global Learning. In Research Paper No.11 for the Global Learning Programme. London: Development Education Research Centre.

²³⁰ MCGOUGH, H, HUNT, F. 2012. The Global Dimension: A Practical Handbook for Teacher Educators. London: Development Education Research Centre.

²³¹ FARKAŠOVÁ, V., KLIEŠŤÍK, T.: Trendy na

evropském trhu práce. In: Moderní řízení, č. 4. s. 63.
²³² FARRELL, D. 2005. Jste globální? In: Moderní řízení, č. 4. s. 14-16.

²³³ CHAROUZDOVÁ, Y. 2005. Identifikace globálního manažera. In: Moderní řízení, č. 3. s. 31-33.

²³⁴ Národná stratégia pre globálne vzdelávanie na obdobie rokov 2012 – 2016. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 11 s.

uplatnenia sa v ekonomicko-spoločenských podmienkach. Či sa vybrať sa cestou nezávislosti a voľnosti alebo ísť cestou „istoty“ v podobe zamestnania.²³⁵ V kontexte európskej viackultúrnej a globalizovanej spoločnosti a ekonomiky problémy "globálnych a podnikateľských kompetencií" boli riešené predovšetkým vo vzťahu k vzdelávaciemu systému.^{236 237 238} Je nutné vytvoriť na vysokých školách priaznivú klímu pre podnikanie založené na integrovanom prístupe, ktorého cieľom je nielen zmena myslenia, nastolenie spoločenskej a globálnej zodpovednosti, ale i zlepšovanie kompetencií „absolventov – Európanov“²³⁹ pre zvládnutie start-upov doma i v zahraničí. Pre zlepšenie prípravy na život v podmienkach vy-

sokoškolského štúdia je nevyhnutné vytvoriť na vysokých školách priaznivú klímu pre globálne a podnikateľské vzdelávanie založené na integrovanom prístupe, ktorého cieľom je nielen zmena myslenia, ale i zlepšovanie kompetencií budúcich absolventov.²⁴⁰ To znamená v prvom rade rozvíjať kritické zručnosti a premýšľať o širokom rámci politických, sociálnych, etických a morálnych problémov, a tiež skúmať iné názory či myšlienky ako tie, ktoré sú orientované na nich samých.²⁴¹ Je potrebné vytvárať svet globálnych ľudí, zamestnancov a podnikateľov.²⁴² To je však možné len cez edukáciu, ktorá by mala byť v súčasných univerzitách jednou z priorit. Takto nasmerovanou edukáciou si budú môcť študenti osvojiť aj hodnoty a nadobúdať zručnosti

²³⁵ FARRINGTON, S., GRAY, B., SHARP, G. 2011. Perceptions of an Entrepreneurial Career: Do Small Business Owner and University Students Concur, *Management Dynamics*, pp. 2-17.

²³⁶ SONDARI, C.M. 2014. Is Entrepreneurship Education Really Needed?: Examining the Antecedent of Entrepreneurial Career Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 44-53.

²³⁷ VAN GELDEREN, M. 2010. Autonomy as the Guiding Aim of Entrepreneurship Education, *Education + Training*, pp. 710-721.

²³⁸ AHMED, I., NAWAZ, M.M., AHMAD, Z., SHAUKAT, M.Z., USMAN, A., REHMAN, W. AND AHMED, N. 2010. Determinants of Students' Entrepreneurial Career Intentions: Evidence from Business Graduates. *European Journal of Social Sciences*, pp. 14-22.

²³⁹ HYNES, B., RICHARDSON, I. 2007.

Entrepreneurship Education A Mechanism for Engaging and Exchanging with the Small Business Sector. *Education + Training*, pp. 732-744.

²⁴⁰ JANOŠKOVÁ, M., CSIKÓSOVÁ, A., ČULKOVÁ, K. 2017. Model of career building according to talent management in the industrial company. In: *New Challenges in Management and Business*. Dubai: NCM, 2017, p. 61-61.

²⁴¹ QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY. 2007. The global dimension in action: a curriculum planning guide for schools. Qualifications and curriculum authority. 2007. Citizenship:

programme of study for key stage 3 and attainment target.

²⁴² Vysoké školy na jednej strane pripravujú inteligenciu spoločnosti, ktorá má vidieť ďalej a v širších kontextoch ako väčšina spoločnosti. V dnešnom svete to znamená vnímať aj negatívne dôsledky globalizácie a civilizačného vývoja, varovať pred nimi, hľadať východiská v slobodnom bádani, ale aj navrhovať východiská zo situácie. Na tomto základe môžu a majú vysoké školy pripravovať profesionálov tak, aby vnímali svoj odbor v globálnom kontexte a vnímali aj jeho vplyv na globálny vývoj. Dostávajú tak možnosť formovať vlastnú globálnu zodpovednosť – už to nie je len lokálna zodpovednosť za vlastné činy, ale uvedomenie si zodpovednosti celého vlastného odboru, ktorý každý skutočný profesionál v malej miere rozvíja. Úloha inteligencie v spoločnosti zároveň núti vysoké školy pripravovať budúcich podnikateľov tak, aby si uvedomovali svoje miesto v spoločenskej delbe práce a boli schopní si svoje miesto aj prakticky zastať. Cez napojenie na iné odbory, na iné praktické činnosti, cez vedomie obmedzeného pôsobenia individua a individuálneho odboru – cez také napojenie na spoločenskú prax môže absolvent vysokej školy (odborník v určitom odbore) tiež pociťovať a realizovať svoju individuálnu globálnu zodpovednosť (Mistrík, E. 2014. Zmysel a možnosti Rozvojového vzdelávania, s. 31-32).

a znalosti o jednotlivých globálnych problematikách súčasného sveta. Zároveň budú schopní pochopiť ich a budovať si k nim vlastné postoje, aby sa stali informovanými, aktívnymi a zodpovednými globálnymi na globálnom trhu práce, a aby pritom pochopili svoje práva a povinnosti v tomto postavení. Jedine neustálou edukáciou, hľadaním a inováciou sa dá posunúť vpred a niekam ďalej. Vízia budúcnosti je jasná: čestní, zodpovední, globálne zruční podnikatelia a ľudia mysliaci na spoločnosť a jej potreby.²⁴³

Záver

Z dôvodu viacerých negatívnych globálnych vplyvov, vysokej miery nezamestnanosti, demografických zmien, zmien na globálnom trhu práce a na pracoviskách, sa do pozornosti postupne dostávajú také koncepty, ktoré sú zamerané na zmierňovanie týchto vplyvov na ľudí. Medzi rozvíjajúce sa trendy patrí spoločenská, sociálna a globálna zodpovednosť firiem, etika podnikania, globálne zručnosti v manažmente ai. Ich spoločným znakom je uvedomenie si zodpovednosti za širšie dôsledky a vplyvy pochádzajúce z globálnej podnikateľskej činnosti firiem. Preto vzdelávací proces v prostredí rýchlo sa meniaceho sveta si vyžaduje otvorený prístup vysokoškolského

učiteľa ku globálnym výzvam a problémom a rovnako aj primerané všeobecné i odborné vzdelanie študenta. Je to možné rozvojom globálnej t.j. celej osobnosti študenta, pochopením globálnej povahy sveta a úlohy človeka v ňom, vyzbrojením študenta vedomosťami, zručnosťami, schopnosťami, postojmi, potrebnými k tvorivému a pozitívnemu riešeniu globálnych problémov, podnikateľských aktivít, globálnej zodpovednosti. Podstata tejto myšlienky tkvie vo vymedzení, čo je aktuálnym obsahom gramotnosti študenta, ktoré vedomosti, schopnosti by mal mať gramotný jedinec. „Odpoveďou“ je naplnenie obsahu globálneho vzdelávania, t.j. posilnenie zodpovednosti za prírodné, hospodárske, sociálne, kultúrne prostredie sveta v lokálnom i globálnom meradle. Globálne vzdelávanie má za cieľ priniesť globálne vnímanie do všetkých aspektov vzdelávacieho procesu a prispieť tiež k ujasneniu vlastných priorít absolventov v globálnom kontexte. Tento rámec by sa mal zásadným spôsobom premietiť do pedagogických a edukačných koncepcií aj humanitných predmetov, ktoré by mali prehodnocovať obsah, metódy, princípy a ciele edukačných procesov v záujme prípravy a vzdelávania študentov rôznych technických odborov pre globalizovaný trh práce.

Zoznam použitej literatúry

- [1] AHMED, I., NAWAZ, M.M., AHMAD, Z., SHAUKAT, M.Z., USMAN, A., REHMAN, W., AHMED, N. 2010. Determinants of Students' Entrepreneurial Career Intentions: Evidence from Business Graduates. In *European Journal of Social Sciences*, vol. 15, no. 2, 2010, pp. 14-22.
- [2] ANDREOTTI, V. 2014. Critical and Transnational Literacies in International Development and Global Citizenship Education. In *SISYPHUS – Journal of Education*, vol. 2, no. 3, 2014, pp. 32-50.
- [3] BECK, U. 2001. Co je to globalizace? Omyly a odpovědi. Brno: CDK, 2011, s. 71.

²⁴³ UJHÁZIOVÁ, A. 2013. Spoločenská zodpovednosť – cesta k prežitiu?

- [4] BOURN, D. 2006. Students as Active Global Citizens. [online]. 2006. [cit. 2017-05-25]. Dostupné na internete: www2.warwick.ac.uk/newsandevents/events/ac21/gsi_bournd_students_as_active_global_citizen.pdf.
- [5] BOURN, D. 2014. The Theory and Practice of Global Learning. In Research Paper, no.11 for the Global Learning Programme. London: Development Education Research Centre, 2014.
- [6] BUSSARD, A., MARČEK, E., MARKUŠ, M., BUNČÁK, M. 2005. Spoločensky zodpovedné podnikanie – Prehľad základných princípov a príkladov. Bratislava: Nadácia INTEGRA, 2005.
- [7] CHAROUZDOVÁ, Y. 2005. Identifikace globálního manažera. In Moderní řízení, č. 3, 2005, s. 31-33.
- [8] FARKAŠOVÁ, V., KLIŠTÍK, T. 2016. Trendy na evropském trhu práce. In Moderní řízení, č. 4, 2016, s. 63.
- [9] FARRELL, D. 2005. Jste globální? In Moderní řízení, č. 4, 2005, s. 14-16.
- [10] FARRINGTON, S., GRAY, B., SHARP, G. 2011. Perceptions of an Entrepreneurial Career: Do Small Business Owner and University Students Concur. In: Management Dynamics, vol. 20, no. 2, 2011, pp. 2-17.
- [11] HARTMEYER, H. 2008. Experiencing the World: Global Learning in Austria: Developing, Reaching Out, Crossing Borders. Munster: Waxmann. 2008.
- [12] HIRCH, E.G. 2001. Global literacy. [online]. 2001, s. 189-169. [cit. 2017-05-25]. Dostupné na internete: <https://sites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic469725.files/hirsch.pdf>
- [13] HYNES, B., RICHARDSON, I. 2007. Entrepreneurship Education A Mechanism for Engaging and Exchanging with the Small Business Sector. In: Education + Training, vol. 49, no. 8/9, 2007, pp. 732-744.
- [14] JANOŠKOVÁ, M., CSIKÓSOVÁ, A., ČULKOVÁ, K. 2017. Model of career building according to talent management in the industrial company. In: New Challenges in Management and Business. Dubai : NCM, 2017, p. 61-61.
- [15] KLINEC, I., PAUHOFOVÁ, I., STANĚK, P. 2009. Nové globálne prostredie, zmena parametrov rozdeľovania bohatstva v 21.storočí. Working papers 21. [online] 2009. [cit. 2017-06-17]. Dostupné na internete: <http://ekonom.sav.sk/uploads/journals/WP20.pdf>
- [16] KRESÁNKOVÁ, Z. 2013. CSR a flexibilné pracovné úväzky. [online]. 2013. [cit. 2017-06-17]. Dostupné na internete: <http://www.kancelarie.sk/poradna/csr-a-flexibilne-pracovne-uvazky>
- [17] McGOUGH, H., HUNT, F. 2012. The Global Dimension: A Practical Handbook for Teacher Educators. London: Development Education Research Centre, 2012, s. 1-2.
- [18] MISTRÍK, E. 2014. Zmysel a možnosti rozvojového vzdelávania. In: E. Mistrík a kol. 2014. Rozvojové vzdelávanie. Bratislava: Nadácia Pontis, 2014. 212 s,
- [19] Národná stratégia pre globálne vzdelávanie na obdobie rokov 2012 – 2016. [online]. Bratislava: Štátny pedagogický ústav, 11 s. [cit. 2017-06-10]. Dostupné na internete: http://www.statpedu.sk/files/documents/odborne_info/narodna_strategia_globalne%20vzdelavanie_2012_2016.pdf.
- [20] ROBINSON, W. I. 2009. Teorie globálního kapitalismu. Transnacionální ekonomika a společnost v krizi. 1. vyd. Praha: Filozofia, 2009. 364 s.
- [21] SONDARI, C.M. 2014. Is Entrepreneurship Education Really Needed?: Examining the Antecedent of Entrepreneurial Career Intention. In: Procedia - Social and Behavioral Sciences, vol. 115, 2014, pp. 44-53.
- [22] ŠIKULA, M. 2009. Kritická miera rozporov civilizácie a globálna ekonomická kríza. In: Ekonomický časopis, roč. 57, č. 8, 2009, s. 732-755.
- [23] TRNKOVÁ, J. 2004. Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. [online]. Praha : Business Leaders Forum v rámci European Business Campaign for CSR, 2004. [cit. 2017-06-10]. Dostupné na internete: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
- [24] UJHÁZIOVÁ, A. 2013. Spoločenská zodpovednosť – cesta k prežitiu? [online]. 24.04.2013. [cit. 2017-06-10]. Dostupné na: <http://peterstetka.wordpress.com/2013/04/24/spolocenska-zodpovednost-cesta-k-prezitiu/>
- [25] VAN GELDEREN, M. 2010. Autonomy as the Guiding Aim of Entrepreneurship Education. In: Education + Training, vol. 52, no. 8, 2010, pp. 710-721.
- [26] vLEX. 2009. Slovenské firmy a globalizácia. In Zisk, 2009, č. 1.
- [27] QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY. 2007. The global dimension in action: a curriculum planning guide for schools. [online]. [cit. 2017-6-20]. Dostupné na internete: www.dera.ioe.ac.uk/id/eprint/8858.
- [28] QUALIFICATIONS AND CURRICULUM AUTHORITY. 2007. Citizenship: programme of study for key stage 3 and attainment target“. [online]. London: QCA, 14 p. [cit. 2017-06-10]. Dostupné na internete: http://www.rgs.org/NR/rdonlyres/7E49B094-A092-40C1-BD894C1BDAC37BD6/0/FW_CitizenshipNC.pdf

Kontakt

PhDr. Daniela Hrehová, PhD.

*Katedra spoločenských vied
Technická Univerzita Košice
Vysokoškolská 4
040 01 Košice
Slovenská republika
Tel.: 00421- 556024339
E-mail: daniela.hrehova@tuke.sk*

PhDr. Andrea Klimková, PhD.

*Univerzita Mateja Bela
Katedra etiky a aplikovanej etiky
Tajovského 40
974 11 Banská Bystrica
Slovenská republika
Tel.: 00421-48/446 5630
E-mail: Andrea.Klimkova@umb.sk*

Mgr. Eva Pechočiaková Svitačová, PhD.

*Katedra spoločenských vied Fakulta
ekonomiky a manažmentu SPU v Nitre
Tr. A. Hlinku 2
949 76 Nitra
Slovenská republika
Tel.: 00421 37 641 4897
E-mail: eva.svitacova@uniag.sk*

THE NEED AND THE SPECIFICS OF THE WORK OF A PSYCHOLOGIST IN POLISH SCHOOLS

Potrzeba i specyfika pracy psychologa w szkołach polskich

Streszczenie

Współczesna szkoła ma inne możliwości niż ćwierć wieku temu. W wyniku nieudolnych zmian napotyka wiele ograniczeń i problemów związanych z naukami, trudną młodzieżą i upadkiem władz oświatowych, a także różnymi zagrożeniami psychospołecznymi rozwoju dzieci i młodzieży, z kryzysem i edukacją w rodzinie, izolacją. Problemy te związane są z niewystarczającą korektą szkoły jako instytucji do potrzeb, oczekiwań i możliwości przedmiotów - studentów, nauczycieli, rodziców. Od lat istnieje ogromna potrzeba wsparcia ze strony psychologów, którzy mogliby rozwijać wewnętrzną motywację do nauki, pracy, rozwoju i współpracy we wdrażaniu głębokich celów. W tej przemowie przedstawiono ważne argumenty i specyfikację pracy psychologa w szkole polskiej, w zakresie diagnostyki, profilaktyki i interwencji w odniesieniu do wszystkich przedmiotów. Uzasadniało konieczność współpracy z przedmiotami edukacji szkolnej w celu lepszego zrozumienia i wsparcia studenta.

Abstract

Contemporary school has different possibilities than quarter of century ago. In result of inept changes it encounters many restrictions and problems connected related to studying, with difficult youth and fall of educational authorities, as well as with various psychosocial threats of children's and youth's development, with bounds crisis and education in family, isolation. These problems are connected with insufficient adjustment of school as an institution to the needs, expectations and possibilities of it's subjects - students, teachers, parents. For years there is an enormous need of support from the side of psychologists, who could develop internal motivation to study, work, develop and to cooperation in implementing deep goals. In this speech, important arguments and specification of psychologist's work in polish school were presented, in terms of diagnosis, prevention and intervention with reference to it's all subjects. It justified the necessity of cooperation with subjects of school's education for better understanding and support of a student.

Słowa kluczowe

Szkoła, uczeń, nauczyciel, psycholog szkolny, wsparcie i współpraca

Key words

School, pupil, teacher, school psychologist, support and cooperation

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: management

Introduction

Modern education is increasingly complex and difficult process. As a lifelong process includes formal and informal education due to the continuous process of change of social civilization and intensive development of knowledge and the characteristics

of the informational society. For as we all know, today once-acquired diploma is not enough, but a man must train and improve for the whole life, using various forms of education and sources of knowledge. One

of the most important stages of human education is the school as a place of learning and development of students, but on the other hand, as a place of work and development of teachers. Because what can a school do without a well-prepared for his difficult and complex role of the teacher as a pedagogue educator. It is also difficult for a student to meet the demands of the contemporary times and to learn and develop responsibly, if he will not have favourable conditions and internal conviction, when he will not have a sense of his own actions' meaning . What are the effects of Students' education, when they will have the understanding and support from teachers, parents, peers, but also a variety of specialists, if necessary. It is even more difficult when the school and its education is becoming more and more distant, formal and bureaucratic.

Because of these and other similar thoughts about the nature, meaning of education, motivational factors responsible for learning and organizing favourable conditions and climate, it is concluded that learning and the school environment should have more and more psychological support. It does not regard to the student himself, his education and upbringing, but the entire system of the socio-cultural school that creates a more or less conducive to learning and teaching work climate. Not overestimated in this role- cognitive and lenient, as well as preventive, advisory and reactive to the specific issue plays a school psychologist, who is still insufficient in the Polish school. This article is about his needs and specificity of work in the Polish conditions. As we know, direct addressee of the activities of a school psychologist is

always a student. However, to achieve it, he must cooperate with the school's entities and the local community, and therefore with teachers, parents, a pedagogue, a therapist at school and with other specialists. But before I make an attempt to sketch the most important tasks and areas of activity of the school psychologist addressed specifically to pupils with special educational needs, I would like to point out some of the problems of the Polish school. In my opinion, they should become an important argument of psychologists' employment and engagement in the resolution and prevention of difficult educational and professional situations, failures, conflicts, but also in the disclosure and directing student's potential to education and development.

Contemporary school and it's problems in Poland

While undertaking the subject of school, no one needs to be convinced how important functions and tasks it fulfils and, how many difficulties it encounters- material-economic, organizational and technical, social, cultural, legal and political. Because in order to effectively teach and educate, one must know and understand the needs, expectations and possibilities, as well as the values cherished and objectives pursued by the students. The school must in fact react to them planning a teaching and educational work. It must recognize the strengths and limitations of the lying in the student, and in his family environment, peer or, more broadly local. However, the school is not only the institution, its formal conditions, organization and management of the school, changes in progress and the ones made, school reforms, but also the school legislation and internal rules, standards of

behaviour, training programs, methods and forms of work, as well as measures, grading and evaluation system, interpersonal contacts at school, etc. If these elements are not consistent and there is no educational dialogue and cooperation of its subjects in the school, it is difficult to talk about the high achievements in the form of students' competences and learning satisfaction. Indeed, all components of the educational process which takes place in the school and should be supported in the family and in the wider context of students' lives are closely linked. Thus, if one element is not functioning properly, it causes abnormalities in other elements, and when there is no agreement between them, sincerity and responsibility then we can talk about the system's swaying and the fragmentation of educational activities. At school there are many threats of psychosocial nature, when there is lack of aspirations' coherence and creative engagement.

In the context of undertaken considerations, we can say that the specific features of contemporary Polish school and its problems they are currently facing, which in particular are: intense transformation of its social and cultural environment, the crisis of values and the collapse of educational authorities, including the crisis of family ties, which causes numerous educational problems, conflicts in school, failures, but also aggressive behaviour, violence in various forms, truancy, indifferent or even negative attitude towards the school and learning. Others include stress and overload of teacher's professional duties, their excessive criticizing, blaming for failures, formalization of the activities of a student, parent, and teacher, education strictly for

examinations, focus on tests in assessing and listing of schools in the evaluation activities. First of all, numerous and very little successful changes and school reforms are a problem in planning further educational activities, which not always the student, parent or teacher have the last word. First of all, problems of modern school should be considered in the context of their mismatch to the formal requirements, but also disregard of the needs and abilities of students, teachers and parents. These have an individual, as well as group nature at the levels of student-student, student-teacher, teacher - parents and vice versa. First of all, these problems are related to the effective learning, as well as to the creative and responsible functioning of the various groups and communication with others. The whole range of problems that are taking place in the Polish school result from the tasks of educational care and the assistance when students can not handle, and when teachers are experiencing stress and frustration associated with excess of duties, lack of respect and recognition, and the instrumental treatment when there is no dialogue with the family, and the parents' attitude is critical or indifferent to school and teachers. This condition is particularly disturbing and requires counteraction in relation to the special educational needs of students.

Student with special educational needs in school

In the source literature, special educational needs students "are not defined on the basis of a predetermined scale of impairment or achievements, but in relation to how the child is doing with reference to their

peers".²⁴⁴ ²⁴⁵ Altogether, the word "special" is the adjectival definition of the subject or object, for his distinctive, different from the majority, protruding from the generally accepted norm or standard, the established standards, other than the usual. In determining the border, below or above which need a student can be considered special, realization of the object of special education's interest can help us. A list of the areas separated by type of deviation from the developmental norm of children and adolescents is demonstrated by W. Dykcik, who claims that special education deals with people with outstanding general abilities and directional talents, whose level of development in particular area is above normal or average, and must be treated differently and pointed in the proper direction. It is an area of education of gifted and talented. While other subject ranges of special education are related to persons below the standard capabilities and needs of average students. They are children and adolescents:

- with mental retardation, visual and hearing impairments and coupled impairment; These are engaged by the revalidation and rehabilitation Pedagogy,
- with chronic diseases, physical disability and somatic otherness; Their needs are the object of research and medical and therapeutic pedagogy,

- social maladjustment, asocial, anti-social, criminal and demoralized behaviour and those at risk of these phenomena; Rehabilitation pedagogy has a lot to say there,
- with learning difficulties, partial developmental disorders, speech disorders and in emotional background; This is an of research for correction pedagogy.²⁴⁶

Special educational needs result from the characteristics of development (deficits, potential) and environmental factors (social maladjustment, pathology in the family, etc.) or are the result of other causes of students' difficulty, who can not meet the demands of the program at the current learning stage. In the scientific literature various diagnostic criteria are exposed, according to which students should be treated as one with special needs. And so, taking into account the organic criterion these may be the students:

- with mobility impairments, small and large motor disorders
- with visual impairments - visually impaired and blind,
- impairments of hearing - hearing impaired and deaf,
- the central nervous system dysfunctions - with cerebral palsy, epilepsy, aphasia,
- developmental deficits in the field of cognitive functions- with developmental dyslexia,
- chronically ill.

²⁴⁴ O'REGAN, J. 2005. *Jak pracować z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych?*, s. 11.

²⁴⁵ BARŁÓG, K. 2012. Konteksty wspomaganie rozwoju uczniów specjalnych potrzebach edukacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem uczniów zdolnych, utalentowanych, s. 43.

²⁴⁶ DYKCIK, W. 2006. Wprowadzenie w przedmiot pedagogiki specjalnej jako nauki, s. 23-24.

Due to the psychological criteria there are students:

- exceptionally talented and gifted,
- mentally handicapped (intellectually disabled),
- with impairment of mental development, so linguistic communication, with specific developmental disorders of school skills and motor function,
- with pervasive developmental disorders - autistic children with disintegration impairment, etc.
- behavioural and emotional disorders - of hyperactivity, with disturbed behaviour or emotions, impaired social functioning;

In contrast, due to the environmental criteria we can talk about children and young people from:

- educationally dysfunctional families- affected by traumatic experiences, addiction, violence, crime, poverty, homelessness and marginalization;
- the families of migrants, repatriates, from different cultural and religious environments, misfits to the existing culture.^{247 248}

The characteristics of these groups of students with special educational and developmental needs at the same time, can be found in a number of scientific studies, mainly in the field of special pedagogy and social education, rehabilitation pedagogy, protective pedagogy and partly school pedagogy. In providing them with support in terms of diagnosis, prevention or aid inval-

uable is the role of teacher and school psychologist or, if there is no psychologist employed, very important is the cooperation with the psychological-pedagogical clinic and specialists to recognize the special needs and adapt educational activities for their guidance.

School psychologist towards the special needs of the student

According to the *Regulation of the Minister of National Education of 30 April 2013. In the law principles of providing and organizing psychological and pedagogical assistance in public kindergartens and schools* the tasks of the psychologist include:

- identifying potential and individual student needs and enabling them to meet,
- conducting research and diagnostic activities among students, including identifying potential possibilities and supporting the strengths of the student;
- supporting student with aptitudes;
- diagnosis of the educational situation in order to promote student development, determine the appropriate forms of psychological and pedagogical support, including prevention, mediation and intervention to students, parents and teachers;
- organizing and conducting various forms of psychological support for students, parents and teachers.
- provide students with guidance in the selection of the next stage of education;

²⁴⁷ KOCÓR, M. Nauczyciel uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych w szkole ogólnodostępnej w Polsce, s. 262.

²⁴⁸ GINTER, B. *Uczeń ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi*.

- minimizing the effects of developmental disorders, prevention of behaviour disorders and initiating various forms of assistance in the educational environment of the school and non-school student;
- supporting classes' educators, educational teams and other problem-task teams in the of preventive-educational activities, under the program of school care;
- support parents and teachers in solving educational problems;
- allowing the development of educational skills of parents and teachers;
- cooperation with the guidance counselor and institutions supporting the school.

The mentioned tasks are carried out in cooperation with the director, parents, teachers and other school staff, teachers and employees of other institutions, psychological and educational clinics, specialized clinics, other entities, working for the benefit of family, children and youth.

Support and psychological assistance includes:

- measures to diagnose learning difficulties and behaviour (early detection of developmental deficits);
- assistance in solving problems of the students and their families (educational counselling, welfare);
- psychoeducation and psychoprevention (prevention of addiction, online threats, violence and aggression),

- assisting teachers in difficult educational situations.²⁴⁹

As it can be seen, the role and tasks of psychologist are extremely complex. Their implementation requires direct contact with the student, as well as cooperation with the school environment and it's social community. Psychologist's work applies in particular to so-called special students, whose level of development is below or above the norm. Mental support is necessary for the child from culturally disadvantaged environments, who survived shock, found themselves in a completely new situation, such as illness, disability, divorce, parent's departure abroad.

Educational psychologist - a need of him and his work in polish conditions

Main addressee of the psychologist's actions in school is a student and, indirectly, teachers, parents and other staff. It seems that the beginning of any actions- prevention, mediation, intervention - is to recognize the potential and the educational situation of pupils in terms of their characteristics and environmental development. The work of the school psychologist is to collect information about their needs, problems and situations that are the result of many school and extracurricular factors. This information is acquired during the psychological research through: survey, interview, observation, test, questionnaire, drawings, stories, etc. The psychologist also collects information through indirect channels. It comes from: students, teachers, director,

²⁴⁹<http://www.zs-zielonki.zielonki.pl/index.php/2014-12-15-22-44-37/zadania-psychologa-szkolnego; 08/11/2016>.

pedagogue and other professionals, school staff, parents, but also from their own observations, experiences, feelings. Psychologist works individually with each student, but also often with the group in the form of psycho-educational classes. Their aim is to solve the problem, mediation, and ultimately opening up to each other, learning how to resolve conflicts, the release of negative emotions, fears, anxieties. This is one of the ways of integrating the group, which begins more and more to trust, and realizes its limitations and possibilities. Conversation or interview are the basic techniques allowing the psychologist to gather the necessary information and to maintain relations in the further work. At the beginning it is important to make a contact, determine the problem and the capacity to deal with it - from the point of view of both sides. It is important to reflect on whether the psychologist is an appropriate person for the problem, or the place, which is his office, provides adequate working conditions to work with a particular pupil over the problem. These and other findings give a beginning of cooperation and the direction for solving problems. Respect, understanding and trust, which will build be in the beginning of the relationship, will allow the the psychologist to direct the conversation by controlling its course without judgment. During regular meetings, the relationship psychologist-client should be a positive transformation to develop some kind of personal relationship that allows honesty, willingness to cooperate, which

strengthens the positive attitude to a psychologist as a diagnostician, prevention, mediator or therapist. An important principle of psychologist's work is to ensure the confidentiality, unless the customer wants to withdraw from it, though often it is impossible to help without the involvement of third parties. Then the psychologist should make aware and warn the client about the possible consequences. Psychologist is forced to discuss students' problems very gently, so as not to betray their trust and do not break the rules of the Ethics and Professional Code of the Psychologist.²⁵⁰ The school environment, however, not always keeps the information in secret and it comes to different interpretations of the student contact with a psychologist. It is therefore important to establish clear rules and to determine in whose interest it occurs. The most common arrangement of cooperation is a student, parent and teacher, but also a pedagogue and other professionals. Conversations with each of them individually or jointly run are reaching compromise and determining the direction of change by each and in each of these entities. The most valuable change is the implementation of educational and developmental needs, and activation of the student in their meeting, support in the development and in difficult situations. We also cannot forget of the teachers and parents who encounter many obstacles in creating an environment favourable to this goal, which is why the work of a psychologist also includes them. Outlining the need and nature

²⁵⁰ <http://ptp-lodz.pl/ptp/kodeks-etyki-psychologa>;
<http://ptp-lodz.pl/ptp/kodeks-etyki-psychologa>.

of psychologist's work in the Polish school, one should indicate a wider range of activities, not only in relation to pupils with special educational needs, which were mentioned in the previous section. The work of the school psychologist is in fact extremely important in terms of identifying the needs and abilities of students, who have developmental processes run normally, in terms of preventive education. Significant in this respect is the cooperation of professional and amateur educators, so teachers and parents, and co-creation of favourable conditions for parental influence on students, as well as solving, with the participation of a psychologist, encountered the difficulties and problems. It is an advisory and mediation, but also intervention, corrective of made mistakes, therapeutic, restorative, compensatory and development activity. Altogether, tasks and activities in the Polish school psychologist include:

1. Diagnosis of the needs and abilities of students and to support the student's strengths by:

- assisting pupils with learning difficulties, namely: the initial recognition of their causes, providing counselling assistance to students and parents, formulation of indications for educators to work with such students;
- assisting students who cause educational problems: the initial recognition of the causes of behavioural disorders and educational problems, monitoring of the students' functioning in the school, providing parents and teachers with educational advice;

- targeting methods and forms of work with gifted students: consultation with teachers and class' educators, guidance for parents, supporting the functioning of a school student, including consideration of adaptation to the educational requirements.

2. Diagnosis of the education's situation in order to promote student development, determine the forms of psychological and pedagogical support, including prevention, mediation and intervention to students, parents and teachers by:

- keeping records of pupils at risk and socially maladjusted, developing contact and cooperation with classes' educators and parents of students in this field;
- creation of educational and preventive school programs, etc., Managing the work of the team developing such programs and participation in the development and implementation of the school care plan, assisting teachers in the implementation of preventive and psycho-educational programs;
- Counteracting the social pathology and prevention of addictions: the coordination of prevention campaigns, cooperation with the pleni-potentiary for addiction trouble-shooting and with the police, the municipal guards, etc.

3. Organizing psychological and pedagogical support for pupils, parents and teachers by:

- assisting pupils with learning difficulties or educational problems: the initial recognition of their causes, referral for an examination in an appropriate specialist facility

with the opinion of the teacher or examinations conducted by the school, monitoring the functioning of the students in the school and providing educational advice to parents;

- the provision of psychological assistance to students in need of special care and educational assistance, mainly with difficulties in social's and family's contacts, consultations with classes' educators and parents, providing advice, setting up "psychological and pedagogical assistance cards ", agreeing on educational activities, conducting individual or group therapy for the students, therapeutic activities for students with developmental dyslexia and activities supporting the educational work of the team, providing students with assistance, according to the difficulty, in the appropriate specialized institution.
- organizing the care of foster families including: constant contact with classes' educators of students, who are in foster care and legal guardians of students.

4. Minimizing the effects of developmental disorders, prevention of behaviour disorders and initiating various forms of educational assistance in the environment of the school and non-school student by:

- coordination and participation in the implementation of prevention programs, preventive and psycho-educational at school, preventing

extreme forms of social maladjustment (individual conversations with students, consultation with parents, cooperation with the court, the police and social welfare institutions)

- an organization of help for students with speech impediments (consultation with specialists and direction to them);
- supporting the students with special educational needs and adjust educational requirements (consultation with the classes' educators and teachers the recommendations for working with students, organization of meetings with experts, cooperation with parents.²⁵¹

Instead of an ending

Considerations were taken to identify the needs and scope of psychologist's activities in the Polish school. Undoubtedly, this is a very broad subject and requires a lot of analysis and explanation, resorting to a rich literature on the subject, as well as the results of previously conducted studies. Therefore, this article can be treated as a voice in the discussion on this important topic related to school environment, which should be adequate conviction to learn and to work effectively and responsibly. Help and support in pursuit of the deep purposes of education lies in mainly in specialist, and his internal motivation in the person of a school psychologist. The addressees of his actions is the first line of the student, but to support him and teach respon-

²⁵¹[http://sp3wladek.pl/files/file/Dokumenty%20do%20pobrania /zadania.pdf](http://sp3wladek.pl/files/file/Dokumenty%20do%20pobrania/zadania.pdf), read 08/11/2016; 08/11/2016.

sible life, actions must be directed at teachers, educators and parents, but also greater cooperation with specialists working in the school and in the wider environment. The invaluable role of psychologist, still not fully perceived and appreciated, in discovering and managing emotions and attitude to other people - colleagues, but also other teachers and parents in the development of emotional intelligence and building a positive self-image. In the disclosure of one's own emotions, feelings, desires and aspirations lies a golden measure for wise education, from which all benefit. For education to be effective, it must listen to the voice of conscience, and move towards an important life values such as truth, goodness and beauty, hidden inside another human being. The interior is the area of research, different practices and psychological solutions and inquiries. So answering the question: What is the need and the specifics of the work of a psychologist in the Polish school? Certainly we must say that it is huge or even fundamental, and his work is very complex, extremely challenging and valuable to psychosocial hazards that take place outside of school, and to which the school must react responsibly, as well as prevent it. There are a lot of areas and arguments of pedagogue's actions in Polish schools and most of them are educational

impotence, family or school crisis, as well as the teacher's, the collapse of values and authority, confusion and loneliness of man in his endeavours, struggles, in difficult and complex cases that need to be learned to look at them from a distance and with faith in own causative power and in understanding, help and support of another man. But did undertaken considerations cause us to think of education in terms of trust, commitment and responsibility and put more emphasis on the psychological approach to education participants? I set this question hoping that it will become an important impulse to the discussion on the quality of education.

A list of used literature

- [1] BARŁÓG, K. 2012. Konteksty wspomaganie rozwoju uczniów specjalnych potrzebach edukacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem uczniów zdolnych, utalentowanych. W: Odkrywanie talentów. Wybrane problemy diagnozy, wspierania rozwoju i edukacji. Barłóg, K., Mach, A., Zaborniak-Sobczak M. (red.). Rzeszów: UR, 2012, s. 43-61. ISBN 978-83-738-705-8.
- [2] DYKCIK, W. 2006. Wprowadzenie w przedmiot pedagogiki specjalnej jako nauki. W: Pedagogika specjalna, Dykciak, W. (red.), Poznań: UAM, 2006, s. 23-24. ISBN 832-321-103-5.
- [3] GINTER, B. 2015. Uczeń ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi, [odczytano 15.08.2015]. <http://www.edukacja.edux.pl/p-19123-uczen-ze-specjalnymi-potrebami-edukacyjnymi.php>.

- [4] KATRA, G., Sokołowska, E. (ed.) 2010. Rola i zadania psychologa we współczesnej szkole, Wolter Kluwers Polska Sp. Z.o.o.: Warszawa. ISBN 978-83-264-0097-1.
- [5] KOCÓR, M. 2015. Nauczyciel uczniów o specjalnych potrzebach edukacyjnych w szkole ogólnodostępnej w Polsce. In: Hrebenarová, L. & Kožárová, J. (ed.) Dilemy inkluzívneho procesu v edukácii so zameraním na socializáciu osôb so špeciálnymi potrebami, Prešovska Univerzita v Prešove: Presov 2015, s. 262-276. ISBN ISBN 978-80-555-1423-9.
- [6] O'REGAN, J. 2005. Jak pracować z dziećmi o specjalnych potrzebach edukacyjnych? Poznań: Liber, 2005. ISBN 836-021-502-2.
- [7] <http://ptp-lodz.pl/ptp/kodeks-etyki-psychologa>; <http://ptp-lodz.pl/ptp/kodeks-etyki-psychologa>.
- [8] <http://sp3wladek.pl/files/file/Dokumenty%20do%20pobrania/zadania.pdf>, read 08/11/2016; 08/11/2016.
- [9] <http://www.zs-zielonki.zielonki.pl/index.php/2014-12-15-22-44-37/zadania-psychologa-szkolnego>; 08/11/2016.

Contact

Maria Kocór, Dr. Ph.D.
University of Rzeszów
Faculty of Pedagogy
Ks. J. Jałowego 24
35-010 Rzeszów
Poland
Phone:+48696-031-355
E-mail: mariakoc@vp.pl

Vybrané aspekty novelizácií Ústavy Slovenskej republiky v roku 2017

Selected aspects of amendments to the Constitution of the Slovak Republic in 2017

Abstrakt

Spoločenské zmeny si nepochybne vyžadujú reflexiu právneho poriadku, ústavu toho ktorého štátu nevynímajúc. V tomto duchu je dynamizmus ústavy prípustný a želateľný. Príspevok analyzuje posledné novelizácie Ústavy Slovenskej republiky, ktoré boli prijaté v roku 2017. Zaoberá sa ich obsahom, aj dopadom na právny systém v Slovenskej republike. Poukazuje na polemické aspekty, ktoré vyplývajú z častých novelizácií Ústavy Slovenskej republiky a na možné dôsledky z nich.

Abstract

Societal changes undoubtedly require reflection of the law, the Constitution of the State included. In this spirit, is the dynamism of the Constitution permitted and desirable. This paper analyzes the last amendments to the Constitution, which were adopted in the 2017. It deals with their content, and the impact on the legal system of the Slovak Republic. It points to the controversial aspects of the Constitution of the Slovak Republic, that arise from the frequent amendments and the possible consequences of them.

Kľúčové slová

Ústava, novelizácia, Slovenská republika

Key words

The Constitution, amendment, the Slovak Republic

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: právo

Úvod

*Est modus in rebus, sunt certi denique fines.
(Všetko má svoju mieru aj pevné hranice.)
Horatius²⁵²*

Pomerne časté zmeny ústavného charakteru v Slovenskej republike podnietili autorky k úvahe a kritickej analýze vývoja ústavných novelizácií v ostatnom období. Predsa len aj v dvadsiatom prvom storočí zostáva ústava (ako elementárny zákon, tvoriaci vrchol pomyselnéj pyramídy právneho poriadku) každého demokratického

a právneho štátu tou normou v štáte, ktorá by mala prispievať k právnej stabilite. V tomto duchu, aj keď budeme isté kvantitatívne hľadisko ústavných zmien považovať za prípustné, podstatným zostáva materiálny rozmer každej novelizácie. Práve zásahom do konkrétneho obsahu ústavy, no aj zásad, ktoré priamy text ústavy toho – ktorého štátu chráni, totiž možno novelizáciou vyvolať opačný efekt spôsobujúci

²⁵² REBRO, K. 1995. Latinské právnické výrazy a výrazy.

minimálne destabilizáciu a právnu neistotu. Uvedený aspekt môže byť vnímateľný aj v medzinárodnom meradle.²⁵³ Na základe toho považujeme za dôležité zaoberať sa vybranými ústavnými novelizáciami z viacerých uhlov pohľadu.

Ústava Slovenskej republiky a jej novelizácie

Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb. v znení neskorších právnych predpisov (ďalej aj Ústava SR) bola v období od svojho vzniku novelizovaná celkom 19 krát, čo v súvislosti s jej 25 ročnou existenciou môže evokovať dojem, že priemerne nevychádza ani novelizácia raz ročne. V porovnaní napr. s Ústavou USA, ktorá od roku svojho vzniku (1787) má celkovo 27 dodatkov, však môžeme vidieť v uvedených číslach inú výpovednú hodnotu. Neopomínajúc popritom argumentáciu rozličných právnych kultúr i pôsobenia Najvyššieho súdu USA pri výklade Ústavy USA, uvedený príklad má ambíciu upozorniť na stabilizačný aspekt najvyššej normy v štáte.²⁵⁴

V prvej polovici roka 2017 bola Ústava SR novelizovaná celkom trikrát. Toho času ide o posledné, pomerne mladé novelizácie, ktorých pôsobenie v praxi bude overením, a potvrdením, či nepotvrdením ich opodstatnenosti a dôležitosti.

Prvý ústavný zákon z 2.2.2017 bol publikovaný v zbierke zákonov pod č. 4/2017 Z.z.

Ďalší ústavný zákon z 30.3.2017 bol publikovaný v zbierke zákonov pod č. 71/2017 Z.z.

Zatiaľ posledný ústavný zákon priamo novelizujúci Ústavu SR bol prijatý 16.5.2017 a publikovaný v zbierke zákonov pod č. 137/2017 Z.z.

Na prvý pohľad sa zdá, že uvedené ústavné zákony, až na ú.z. č. 71/2017 Z.z. výrazným spôsobom nezasahujú do pôvodnej koncepcie Ústavy SR, detailnejším skúmaním však môžeme dospieť k diferentným záverom.

Zmena volebného obdobia

Pomerne stručný ústavný zákon č. 4/2017 Z.z. nevzbudzoval výraznú pozornosť a bol prezentovaný ako potrebný a šetriaci. Z dôvodovej správy k tomuto ústavnému zákonu vyplýva, že účelom tejto ústavnej úpravy je zjednotenie volebných období do orgánov obidvoch samosprávnych celkov v Slovenskej republike (obcí a vyšších územných celkov. V súčasnej dobe totiž existuje nejednotnosť²⁵⁵ volieb do orgánov samosprávy obcí a do orgánov samosprávy vyšších územných celkov (samosprávnych krajov – ďalej aj VÚC, voľby do samosprávnych krajov). Voľby do samosprávnych krajov sa konajú o rok skôr, než voľby do orgánov samosprávy obcí (teraz v roku 2017). Posledné voľby do orgánov samosprávy obcí sa uskutočnili v r. 2014. V zmysle ustanovení č. 69, ods. 5 a ods. 6 je volebné obdobie orgánov obcí, aj orgánov samosprávnych krajov stanovené jednotne, ako štvorročné obdobie. Časový posun vyplývajúci z právnej úpravy, ktorou sa zriadil druhý

²⁵³ BENKO, R. 2015. A Treatise on the Principle of Primacy of EU law. Constructing the EU's Rule of Recognition.

²⁵⁴ OROSZ, L. – SVÁK, J. – BALOG, B. 2011. Základy teórie konštitucionalizmu.

²⁵⁵ Ktorá nie je novinkou, trvá od prvých volieb do orgánov vyšších územných celkov, ktoré sa konali v decembri r. 2001.

stupeň samosprávy v Slovenskej republike²⁵⁶, sa podujala Národná rada Slovenskej republiky (ďalej aj NR SR) odstrániť v nasledujúcom volebnom období, keď stanovila ad hoc, že najbližšie voľby do orgánov VÚC, ktoré sa budú konať v r. 2017, budú na päťročné volebné obdobie. Tak ich v nasledujúcom termíne volieb (v r. 2022) dobehnú voľby do orgánov samosprávy obcí a od r. 2022 sa už obidva druhy samosprávnych volieb budú konať jednotne, v štvorročných intervaloch.

V zmysle vyššie uvedeného pôsobí zmena Ústavy SR, pozitívne a bezproblémovo. V dôvodovej správe sa spomína výrazne šetriaci finančný rozmer tohto kroku a zjednodušenie, či zatraktívnenie volieb, čo môže pôsobiť iste zaujímavo. Zamyslením sa nad uvedenými krokmi to až také pozitívne ale byť nemusí. Z iného uhla pohľadu totiž môžeme vnímať svojvoľné predĺženie funkčného obdobia jedných orgánov samosprávy (krajov) oproti druhým (obecným). Otáznym je samotné pripustenie zmeny vopred stanovenej dĺžky volebného obdobia. Ak by sme aj túto nerovnosť vnímali ipso iure za možnú, je potrebné sledovať, či jej uskutočnením nedôjde k zásahu do ústavných princípov, garantujúcich napr. rovnosť volených orgánov aj z hľadiska dĺžky volebného obdobia. Ústava SR síce pripúšťa rôznu dĺžku volebných období ústavných orgánov (napr. čl. 101, ods. 2 – prezident SR je volený na päť rokov, čl. 151a – verejný ochranca práv je volený na päť rokov, čl. 73,

ods.1 – NR SR je volená na štyri roky..), toto volebné obdobie je ale v zmysle ústavy pravidelné a plne konformné s čl. 30 ods.2 Ústavy Slovenskej republiky. Práve uvedený článok Ústavy SR stanovuje, že „Voľby sa musia konať v lehotách nepresahujúcich pravidelné volebné obdobie ustanovené zákonom.“. Tento aspekt princípu pluralizmu stanovuje tzv. vládu na čas a jej obmedzenie volebným obdobím, ktoré konštitucionalistika neumožňuje meniť ipso facto, dokonca vo výklade stricto sensu neumožňuje volebné obdobie predlžovať vôbec. Uvedený aspekt bol prelomený v mimoriadnych situáciách, napr. v stave vojny, bezprostredného ohrozenia, kedy nie je možné vykonať voľby. Z dôvodu funkčnosti existujúcich zvolených orgánov, ktorým medzičasom riadne volebné obdobie uplynulo, je nevyhnutné ponechať ich vo výkone funkcie a stabilizovať ich riadny chod. Vtedy dokonca právny poriadok ráta s predĺžením²⁵⁷ ipso facto et ipso iure (silou samého činu i silou samého práva). Žiaľ skúmaný ústavný zákon č. 4/2017 Z.z. nemožno subsumovať pod uvedenú situáciu. Predĺženie volebného obdobia nie je v histórii Slovenskej republiky ojedinelým²⁵⁸, v r. 1998 došlo k predĺženiu volebného obdobia orgánov obcí zvolených v r. 1994 o jeden mesiac. Na prvý pohľad nevýrazná, politicky vyargumentovaná zmena bola zásahom do ústavného princípu vlády na vopred stanovené časové obdobie. No navyše naštrbením uvedeného princípu umožnila

²⁵⁶ Zákonom č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov (zákon o samosprávnych krajoch) v znení neskorších právnych predpisov.

²⁵⁷ Aj v Slovenskej republike podľa ústavného zákona č. 227/2002 Z.z. o bezpečnosti štátu v čase

vojny, vojnového stavu, výnimočného stavu a núdzového stavu v znení neskorších právnych predpisov.

²⁵⁸ OROSZ, L. – MOLEK, P - SVÁK, J. – ŠIMÍČEK, V. 2016 Volebné právo a súdny prieskum volieb v Českej republike a Slovenskej republike.

precedentné vnímanie popísaného skutkového stavu, na základe čoho NR SR s menšími obavami prijala analyzovaný ústavný zákon č. 4/2017 Z.z.

Za zmienku stojí úvaha, ako sa ústavný princíp vlády na riadne, vopred stanovené časové obdobie bude garantovať napr. v prípade ak sa NR SR v budúcnosti rozhodne predĺžiť svoje volebné obdobie ústavným zákonom a toto svoje rozhodnutie riadne a presvedčivo vyargumentuje.

Tzv. Mečiarove amnestie

Dňa 30. marca 2017 prijala Národná rada Slovenskej republiky novelizáciu ústavy, ktorou mení koncepciu čl. 102 ods. 1, pís. j) ústavy, pozíciu prezidenta republiky i samotný princíp delby moci. Stalo sa tak na základe spoločenských udalostí, mohli by sme povedať, že umocnením verejného tlaku v súvislosti so zrušením tzv. Mečiarových amnestií.²⁵⁹ Pre úplnosť je potrebné dodať, že problematike zrušenia amnestií vydaných prezidentom sa NR SR venovala v histórii viackrát, no doposiaľ vždy bezvýsledne. Až táto novela ústavy dospela k určitému, podľa nášho názoru rozpačitému riešeniu.

Otázka opätovného nezneužitia inštitútu amnestie bola predchádzajúcimi zmenami ústavy doriešená. Jednak zavedením tzv. kontrasignácie, teda spolupodpísania rozhodnutia prezidenta o udelení milosti, či amnestie predsedom vlády alebo príslušným ministrom. Zároveň okresaním foriem

amnestie. Pred nadobudnutím účinnosti novely ústavy z r. 2001²⁶⁰ mal prezident možnosť udeliť milosť alebo amnestiu tromi formami²⁶¹:

- *abolíciou* – t.j. nariadením, aby sa trestné konanie nezačínalo, alebo ak sa už začalo, aby sa v ňom nepokračovalo,
- *agraciáciou* – t.j. udelením milosti alebo amnestie až po nadobudnutí právoplatnosti odsudzujúceho rozsudku súdu, ktorým bol uložený trest – môže rozhodnúť o odpustení trestu, prípadne jeho zvyšku, alebo o jeho zmiernení,
- *rehabilitáciou* – t.j. rozhodnutím o zahľadení odsúdenia.

Vzhľadom k politickému boju a okolnostiam blížiacim sa k zneužívaniu tohto inštitútu, ako aj ku skutočnosti, že vzbudzoval pochybnosti o zasahovaní prezidenta do súdnej moci, došlo spomínanou novelou k vypusteniu abolície z právneho poriadku Slovenskej republiky.²⁶² K zvyšným formám sa pre platnosť rozhodnutia prezidenta vyžaduje súhlas predsedu vlády, resp. príslušného ministra. Ak prezident toto svoje právo využije vo vzťahu k individuálnemu prípadu a ku konkrétnej osobe, hovoríme o milosti, pokiaľ ide o viaceré, zväčša druhovo vymedzené prípady, prezident udeľuje amnestiu. Uvedené právo bolo od nepamäti vyhradené panovníkom, či hlavám štátu a záviselo výslovne od ich vôle, na jeho uplatnenie neexistoval, ani neexistuje

²⁵⁹ SANGRETOVÁ, M. 2017 Mečiarove amnestie včera a dnes.

²⁶⁰ Ústavný zákon č. 90/2001 Z.z., ktorým sa mení Ústava Slovenskej republiky č. 460/1992 Zb. v znení neskorších predpisov.

²⁶¹ BROSTL, A. – DOBROVIČOVÁ, G. – KANÁRIK, I. 2007 Teória práva.

²⁶² SANGRETOVÁ, M. 2017 Mečiarove amnestie včera a dnes.

právny nárok. Umožňovalo výkon právomocí hlavy štátu a podľa nášho názoru malo patriť k právomociam nezastupiteľným. Spomínaná novela ústavy umožnila zrušiť rozhodnutie prezidenta, ktorým by udelil milosť alebo amnestiu v ktorejkoľvek možnej forme Národnej rade Slovenskej republiky svojim rozhodnutím. Pre toto rozhodnutie síce stanovila najvyššie možné kvórum (trojpätinová väčšina všetkých poslancov), no jednoznačne tým umožnila zásah moci zákonodarnej (Národná rada SR) do rozhodnutia moci výkonnej (prezident). Vecný zámer stanovila zmena ústavy pomerne široko a implicitne – Národná rada SR sa o zrušení rozhodnutia prezidenta vydaného podľa čl. 102 ods.1 pís. j) môže uznať vtedy, pokiaľ toto odporuje princípom demokratického a právneho štátu, pričom prijaté uznesenie je všeobecne záväzné a vyhlasuje sa rovnako ako zákon. Toto rozhodnutie Národnej rady SR je pred nadobudnutím účinnosti potrebné preskúmať Ústavným súdom SR, čím svoje rozhodnutie Národná rada ako keby nechávala poistiť schválením, resp. odobrením Ústavnému súdu SR.

V danej veci už Ústavný súd SR rozhodol a potvrdil ústavný zákon Národnej rady SR. Vzhľadom k tomu, že predmetné rozhodnutie aj s odlišnými stanoviskami sudcov Ústavného súdu bolo zverejnené bezprostredne pred dokončením príspevku, autorky sa nedotýkajú jeho obsahovej podstaty a ponechávajú si tento aspekt na ďalšiu vedeckú prácu. Upozorňujú však na aspekt iný, a to opätovnú možnosť precedentného otvorenia zásahov do ostatných zložiek moci formou ústavného zákona rozhodnutím Národnej rady SR.

Ochrana poľnohospodárskej pôdy

Toho času ostatný ústavný zákon 137/2017 Z.z. bol zdôvodnený potrebou ochrany poľnohospodárskej pôdy a lesnej pôdy ako neobnoviteľných prírodných zdrojov. Samotný text tohto ústavného zákona zasahuje do druhej hlavy Ústavy SR (oblasť základných práv a slobôd) a to v duchu rozšírenia čl. 44 ods. 4 – keď sa stanovuje povinnosť štátu dbať o šetrné využívanie prírodných zdrojov a o ochranu poľnohospodárskej pôdy a lesnej pôdy. Túto povinnosť znásobuje ústava deklarovaním osobitnej ochrany poľnohospodárskej pôdy a lesnej pôdy jednak zo strany štátu, aj zo strany spoločnosti.

Druhým aspektom je zásah do čl. 20 ods. 2 Ústavy SR, ktorý upravuje problematiku vlastníckeho práva. Tento sa nám javí byť závažnejšieho charakteru. V zmysle novelizovanej právnej úpravy si štát vymedzuje právo zákonom určiť špecifické subjekty - právnické osoby a fyzické osoby, ktoré sa budú môcť popri štáte stať vlastníckymi poľnohospodárskej pôdy a lesnej pôdy z dôvodu tzv. potravinovej bezpečnosti.

Z dôvodovej správy k skúmanému ústavnému zákonu vyberáme: „Predkladaný návrh umožňuje štátu prostredníctvom zákonodarnej moci (prijatia osobitných zákonov) účinnú ochranu poľnohospodárskej pôdy a lesnej pôdy. Po prijatí predloženého návrhu bude možné zákonom ustanoviť, že pôda (v určitom rozsahu limitovanom potravinovou bezpečnosťou štátu) bude môcť byť iba vo vlastníctve určitých zákonom stanovených subjektov osôb (napr. samostatne hospodáriaceho roľníka).“

Takto stanovený úmysel navodzuje dobrý dojem, zostáva už len veriť, že zákonné vymedzenie špecifických subjektov zohľadní

skutočný stav subjektov spravujúcich poľnohospodársku pôdu a lesnú pôdu *Ipso facto et ipso iure*.

Zmeny Ústavy Slovenskej republiky v skrátenej legislatívnej konaní?

Vzhľadom k tomu, že sa už viackrát Ústava SR zmenila ústavným zákonom, ktorý bol prijatý formou skrátenej legislatívnej konania²⁶³ a takýto postup zmien ústav nepatrí k štandardným, ²⁶⁴považujeme za dôležité dotknúť sa skrátenej legislatívnej konania v duchu jeho právnej úpravy v SR. Ústava každého štátu predstavuje zásadný dokument v jeho právnom poriadku.

Mechanizmus skrátenej legislatívnej konania má zasa v legislatívno – technickej praxi toho – ktorého štátu svoje opodstatnenie. Účelom tohto inštitútu je umožniť prerokovanie a schválenie právneho predpisu v osobitnom procese, zväčša zameranom na urýchlenie štandardného legislatívneho procesu, alebo jeho modifikovanie v prospech skoršieho prijatia právneho predpisu. Teoretickým základom je teda určitá, odôvodnená možnosť, nie pravidelnosť v rámci legislatívneho procesu, ošetrojúca spravidla mimoriadne situácie, ktoré si legislatívno technická prax môže vyžadovať. Právna veda ho zaraďuje medzi osobitné formy legislatívneho konania.²⁶⁵

V Slovenskej republike podmienky a predpoklady jeho používania síce stručne, no

v zásade explicitne upravuje zákon č. 350/1996 Z.z. o rokovacom poriadku Národnej rady Slovenskej republiky v znení neskorších zmien a doplnkov. Predmetný inštitút je obsahom úpravy § 89, v zmysle ktorého sa môže Národná rada Slovenskej republiky (ďalej aj NR SR, Národná rada SR) na návrh vlády uznieť na jeho použitie v dvoch prípadoch:

Obr. 1 *Prehľad Legislatívnej činnosti NR SR v VII. volebnom období (od r. 2016 po súčasnosť)*

1. Za mimoriadnych okolností, ak môže dôjsť (§ 89, ods.1.):
 - k ohrozeniu základných práv a slobôd,
 - k ohrozeniu bezpečnosti,
 - alebo štátu hrozia značné hospodárske škody.

Ak si rozhodnutie Rady bezpečnosti OSN o akciách na zabezpečenie medzinárodného mieru a bezpečnosti vydané podľa čl. 41 Charty OSN vyžaduje neodkladné prijatie zákona (§ 89, ods.2.).

Uvedená právna úprava v Slovenskej republike nijako nevybočuje z naznačeného teoretického rámca, práve súvislosti spojené s jeho praktickou realizáciou nás ale viedli k bližšiemu prizretiu sa na praktické využívanie skrátenej legislatívnej konania v Slovenskej republike v tomto volebnom období, čo znázorňuje obr. č. 1.

Legislatívna činnosť NR SR v VII. volebnom období (1. - 18. schôdza)

VII. volebné obdobie	Počet všetkých schválených zákonov	Počet schválených vládnych návrhov zákonov	Počet schválených poslancových návrhov zákonov	Počet schválených návrhov zákonov predložených výbormi NR SR	Počet zákonov vrátených prezidentom SR				Počet zákonov schválených v skrátenej legislatívnej konaní
					schv.		neschv.		
					vl.	po.	vl.	po.	
2016 (1. - 11. schôdza)	56	51	5	-	-	1	-	-	7
2017 (12. - 18. schôdza)	56	39	17	-	4	4	-	1	4+2*
Celkom	112	90	22	-	4	5	-	1	11+2*

POZN.: číslo* - počet zákonov prerokovaných v SLK, ktoré prezident vrátil na opätovné prerokovanie Národnou radou SR

Zdroj: https://www.nrsr.sk/web/default.aspx?sid=nrsr/dokumenty/statistiky_a_prehlady

Záver

Ukončiť skúmanú problematiku jednoznačnými závermi asi možné nie je. Zákonodarná a ústavodarná činnosť Národnej rady SR je jej vlastnou a najdôležitejšou právomocou, ktorú jej nie je možné, ani žiaduce odňať. Ak sa poslanci zhodnú, naďalej môžu prijímať novelizácie ústavy bez ohľadu na to, či tým ohrozia, alebo znefunkčnia ústavné zásady a princípy, na ktorých forma vlády v Slovenskej republike stojí. Poukázaním na vybrané aspekty au-

torky vyjadrili obavy pred expandujúcim významom Národnej rady SR ako orgánu, ktorý v duchu jemu zverenej legitimacy „môže všetko“. Alarmujúcim je aspekt využívania skráteneho legislatívneho konania v normotvornom procese, ktorý je v tomto volebnom období NR SR obzvlášť populárny a už teraz predstavuje 11,61% (13 zo 112 schválených návrhov zákonov bolo prijatých v skrátenej legislatívnej konaní). V duchu vyššie uvedeného sa nám ako neprípustný javí fakt, že skrátene legislatívne konanie sa využíva pre prijímanie ústavných zákonov, ktoré menia Ústavu SR.

Zoznam použitej literatúry

- [1] BALOG, B. 2014. Materiálne jadro Ústavy Slovenskej republiky. Žilina : Eurokódex 2014. 212 s. ISBN 978-808-1550-324.
- [2] BENKO, R. 2015. A Treatise on the Principle of Primacy of EU law. Constructing the EU's Rule of Recognition. Saarbrücken : LAP Lambert Academic Publishing, 2015. 235 s. ISBN 9783659776489
- [3] BROSTL, A. – DOBROVIČOVÁ, G. – KANÁRIK, I.: Teória práva. 3. vyd. Košice: UPJŠ v Košiciach. 2007. 170 s. ISBN: 978-80-7097-68-07
- [4] ČIČ, M. et al. 2012. Komentár k Ústave Slovenskej republiky. Bratislava : Eurokódex 2012. 832 s. ISBN 978-80-89447-93-0
- [5] OROSZ, L., SVÁK, J., BALOG, B. 2011. Základy teórie konštitucionalizmu. Bratislava : Eurokódex, 2011. 544 s. ISBN: 978-80-89447-54-1.
- [6] OROSZ, L. – MOLEK, P - SVÁK, J. – ŠIMÍČEK, V. 2016 Volebné právo a súdny prieskum volieb v Českej republike a Slovenskej republike. Bratislava : C.H.BECK 472 s. ISBN: 978-80-89603-41-1
- [7] REBRO, K. 1995. Latinské právnické výrazy a výroky. Bratislava : Wolters Kluwer. 300 s. ISBN: 8088715202
- [8] SANGRETOVÁ, M.: Mečiarove amnestie včera a dnes, in.: Vymožiteľnosť práva v kontexte vývoja spoločnosti – právne, historické a politologické východiská a problémy aplikačnej praxe, Recenzovaný zborník vedeckých prác, Košice: UPJŠ v Košiciach, 2017. 570 s. ISBN: 978-80-8152-492-9
- [9] SVÁK, J. et al. 2012. Teória a prax legislatívy. Bratislava : Eurokódex, 2012. 440 s. ISBN 978-80-89447-65-7.
- [10] WINTR, J. 2015. Princípy českého ústavného práva. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 271 s. ISBN:978-80-7380-54-7

Kontakt

doc. JUDr. Alena Krunková, PhD.
Katedra ústavného práva a správneho práva
UPJŠ v Košiciach, Právnická fakulta
Kováčska 26
P.O.BOX A-45

040 75 Košice
Slovenská republika
E-mail: alena.krunkova@upjs.sk

doc. JUDr. Regina Hučková, PhD.
Katedra obchodného práva a hospodár-
skeho práva
UPJŠ v Košiciach, Právnická fakulta
Kováčska 26
P.O.BOX A-45
040 75 Košice
Slovenská republika
E-mail: regina.huckova@upjs.sk

Ekonomické aspekty projektovania tepelných čerpadiel

Economic aspects of heat pumps design

Abstrakt

So zvyšujúcou sa spotrebou energie sa neustále hľadajú zdroje energie, ktoré sa označujú ako obnoviteľné zdroje. Medzi ne sa zaraďujú aj tepelné čerpadlá. V príspevku je popísané základné rozdelenie nákladov, s ktorými je potrebné uvažovať, ak sa plánuje inštalácia a využívanie tepelného čerpadla, metódy hodnotenia investície, ktoré sa používajú v prípade inštalácie a prevádzky tepelného čerpadla, ako aj odporúčaný postup pri projektovaní návrhu tepelného čerpadla. V súčasnej dobe sú významným hybným faktorom aj dotácie zo strany ministerstva a podpore aj z fondov Európskej únie pre zvyšovanie využívania obnoviteľných zdrojov energie – tepelných čerpadiel.

Abstract

With increasing energy consumption, energy sources are constantly being sought, which are referred to as renewable sources. These include heat pumps. The paper describes the basic cost breakdown that needs to be considered when planning the installation and use of the heat pump, the investment evaluation methods used for the installation and operation of the heat pump as well as the recommended design procedure for the heat pump design. At present, subsidies from the ministry and support from EU funds for increasing the use of renewable energy sources - heat pumps are also a major driving force.

Klíúčové slová

Tepelné čerpadlo, náklady, investície,

Key words

Heat pump, costs, investments

Grant: bez podpory

Oborové zaměření: ekonomika

Úvod

V rámci plnenia cieľov agendy trvalo udržateľného rozvoja po roku 2015 „Transformujeme náš svet: Agenda 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj“²⁶⁶ Cieľ 7 Zabezpečiť prístup k cenovo dostupným, spoľahlivým a trvalo udržateľným moderným zdrojom energie pre všetkých je potrebné zvýšiť povedomie o možnostiach využívania tepelných čerpadiel a to nielen v rodinných domoch,

ale aj v priemyselných objektoch, nemocniciach, administratívnych budovách a rôznych ďalších objektoch. Dôležitým faktorom, ktorý sa berie do úvahy na začiatku, sú investičné náklady a samozrejme aj návratnosť investícií. Samotnému zaobstaraniu a inštalácii tohto vykurovacieho zariadenia však predchádza celý rad výpočtov a analýz, ktoré majú zaručiť čo najefektívnejší

²⁶⁶ Transformujeme náš svet: Agenda 2030 pre trvalo

udržateľný rozvoj, 2015

a zároveň ekonomicky aj ekologicky prijateľný návrh tepelného čerpadla a spôsobu jeho prevádzky.

Technologické aspekty prevádzky tepelných čerpadiel

Každé technické zariadenie, má svoje špecifické parametre a vlastnosti, na ktoré je nevyhnutné prihliadať pri návrhu projektu používania tohto zariadenia. Väčšinu týchto informácií o zariadení poskytuje výrobca tohto zariadenia, a tak na základe týchto údajov sa budúci používateľ vie rozhodnúť aký typ zariadenia je pre neho vhodnejší.

Výkonové číslo COP (Coefficient of Performance)

COP je vyrátaný alebo nameraný ukazovateľ TČ pri individuálne definovaných prevádzkových podmienkach. Označuje sa aj ako ϵ alebo COP. Vyjadruje (vzorec 1) podiel vykurovacieho výkonu Q_H a elektrického príkonu P_{el} .²⁶⁷

$$\epsilon = COP = \frac{Q_H}{P_{el}} \quad (1)$$

kde: P_{el} je (elektrický) príkon [kW]

Q_H je tepelný výkon [kW]

V súčasnej dobe sa priemerné výkonové číslo TČ pohybuje v rozsahu 3,5 – 5,5.

Ročné pracovné číslo

Označuje sa β a popisuje efektívnosť prevádzky TČ počas sezónnych zmien. (vzorec 2)

$$\beta = \frac{Q_{wp}}{P_{el}} \quad (2)$$

kde: Q_{wp} je množstvo tepla ktoré je odovzdane za obdobie jedného roka tepelným čerpadlom [kW]

P_{el} je množstvo dodanej elektrickej energie za obdobie jedného roka [kW]

Pri navrhovaní TČ je dôležité určiť spôsob jeho prevádzky. Na obrázku 1 je zobrazený vzťah medzi efektívnosťou a využiteľnosťou jednotlivých typov TČ.

Obr. 1 Schematické zobrazenie efektivity a využiteľnosti TČ



TČ ktorého zdrojom tepla je voda, má najvyššiu efektívnosť, ale nevyskytuje sa všade. TČ využívajúce ako primárny zdroj energie vzduch je možné použiť všade, ale jeho efektívnosť je nižšia, ako v prípade TČ využívajúcich ako primárny zdroj energie vodu. Pôda ako zdroj tepla pre TČ sa nachádza niekde v strede medzi vyššie uvedenými systémami.

Pre TČ, kde je zdroj voda a pôda sa prednostne používa monovalentná prevádzka, kde TČ je dimenzované tak, aby zaistilo celoročnú potrebu tepla v domácnostiach. Pre zdroj vzduch sa odporúča použiť bivalentný typ prevádzky z dôvodu nemožnosti zaistiť úplnú potrebu tepla predovšetkým v období s nízkou vonkajšou teplotou

Náklady tepelného čerpadla

Náklady tepelného čerpadla predstavujú všetky finančné prostriedky vynaložené na

²⁶⁷ HERZ, Príručka pre návrh tepelného čerpadla,

zaobstaranie tepelného čerpadla (TČ), od jeho kúpy až po vyradenie. (Obr. 2)

Obr. 2 Náklady spojené s tepelnými čerpadlami²⁶⁸

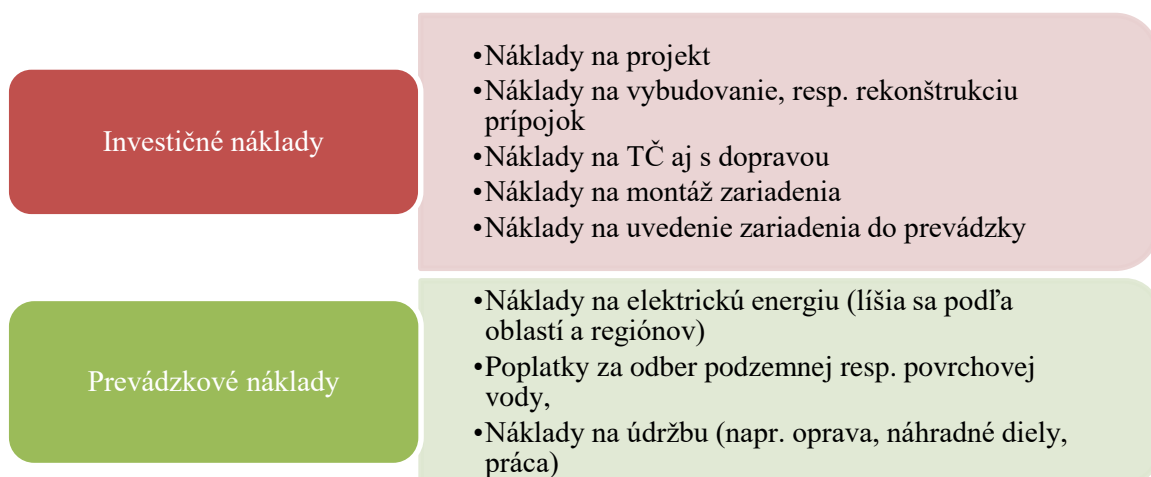


Investičné náklady predstavujú časť nákladov, ktorá je spojená s inštaláciou TČ. Zaraďujú sa sem náklady na projekt, montáž, stavebné úpravy, uvedenie do prevádzky. Rovnako by sa malo v tejto časti počítat aj

opravy. Na základe cien za energiu a ročnej spotreby sa vypočítavajú ročné náklady. Príklad investičných a prevádzkových nákladov je uvedený na obrázku 3.

Ako dôsledok narastajúceho záujmu o životné prostredie ako aj na základe zodpovednosti vychádzajúcej zo Smernice Európskeho parlamentu a Rady 2012/19/EÚ o odpadoch z elektrických a elektronických zariadení²⁶⁹ sa náklady na zneškodnenie TČ zvyšujú.

Obr. 3 Príklad nákladov súvisiacich s inštaláciou TČ



s nákladmi na údržbu počas záručnej doby. Do investičných nákladov sa v prípade TČ môžu započítavať aj zemné práce v prípade výkopových prác, zasypávanie rozvodov vedúcich pod zemou, demontáž existujúceho vykurovacieho systému (demontáž nepoužívaných vykurovacích telies a pod.). Väčšiu časť prevádzkových nákladov tvoria hlavne výdavky na elektrickú energiu, zvyšok na samotnú prevádzku a prípadné

Hodnotenie investície

V oblasti výroby tepla sa veľmi ťažko rozhoduje ohľadom investície do projektu tepelného čerpadla, nakoľko do hodnotenia vstupujú faktory, ktoré sa zvyčajne na najnižšej úrovni nedajú predpokladať, ako napr. cena plynu na svetových trhoch a pod..

²⁶⁸ SZCHKT 2006 Certifikácia inštalatérov tepelných čerpadiel v rámci EÚ.CERT.HP.

²⁶⁹ Smernica Európskeho Parlamentu a Rady 2012/19/EÚ zo 4. júla 2012 OEEZ

Doba návratnosti investície, je veľmi často používaný a rozhodujúci faktor pri rozhodovaní o kúpe a inštalácii TČ. Na základe faktora času rozlišujeme metódy na²⁷⁰:

- statické – faktor času a jeho vplyv na hodnotu peňazí neberú do úvahy. Tieto metódy sú jednoduché a rýchle pri výpočte. Používajú sa v prípadoch, kedy má investícia krátku dobu ekonomickej životnosti a diskontná sadzba je veľmi malá. Vo väčšine prípadov slúžia ako prvé predbežné výpočty.
- dynamické – berú do úvahy pôsobenie faktora času a čiastočne aj faktora rizika. Tieto faktory sú zohľadňované v diskontnej sadzbe, ktorá sa používa v rámci aktualizácie vstupných údajov.

Pri hodnotení investície do zmeny vykurovacieho systému sa používajú aj tieto metódy:

- priemerný ročný výnos – počíta sa ako súčet všetkých peňažných tokov spojených s investíciou, delený počtom rokov životnosti investície²⁷¹

$$\emptyset CF = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i}{n} \quad (2)$$

kde: CF_i je peňažný tok v i -tom roku životnosti investície,

n je životnosť investície v rokoch.

- jednoduchá doba návratnosti,

$$T_S = \frac{IN}{CF} \quad (3)$$

kde: IN – investičné náklady

CF – ročné prínosy

- priemerná doba návratnosti - udáva, za akú dobu by malo dôjsť k splateniu počiatočnej investície (pri rovnomernej realizácii hotovostných tokov)

$$t = \frac{C_0}{\emptyset CF} \quad (4)$$

kde: C_0 sú investičné náklady

$\emptyset CF$ je priemerný ročný výnos

- čistá súčasná hodnota – je dynamická metóda, ktorá sa používa na hodnotenie efektívnosti investičných variánt

$$NPV = \sum_{t=1}^{T_z} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN \quad (5)$$

kde: T_z – doba životnosti zariadenia

r - diskontný faktor

Zásady projektovania tepelného čerpadla

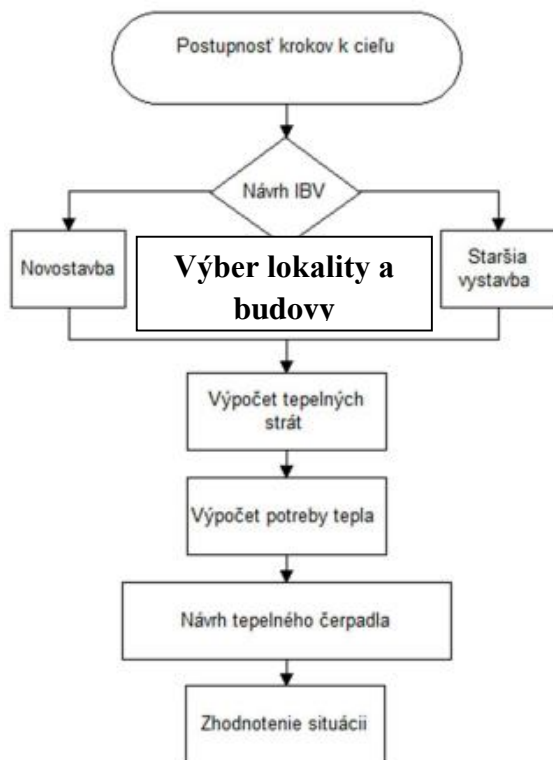
Návrh tepelného čerpadla je postupnosť určitých krokov, ktoré je potrebné uskutočniť, aby celý projekt viedol k úspešnému záveru. Na obrázku 4 je vývojový diagram postupnosti krokov.

Obr. 4 Diagram postupnosti krokov pri návrhu TČ²⁷²

²⁷⁰ Ježek, V. 2013 Ekonomická analýza investície do tepelného čerpadla

²⁷¹ Kislingerová, 2004 Manažerské finance

²⁷² Pivarnik, P. 2017 Ekonomické, technologické a environmentálne aspekty prevádzky tepelných čerpadel v podmienkach individuálnej bytovej výstavby



Pri návrhu platia zásady²⁷³:

- Čím nižšiu teplotu vykurovanej vody do vykurovacieho systému môžeme dodávať, tým vyššie sú energetické úspory tepelného čerpadla a naopak.
- Platí pravidlo: Každý °C teplotného spádu medzi t_k a t_0 zvyšuje náklady na energiu cca o 3%
- Teplota vykurovacej vody a hodnoty COP (aj výkonu) sú v nepriamej úmere
- Teplota primárneho zdroja a hodnoty COP (aj výkonu) sú v priamej úmere
- Ideálnou kombináciou je tepelné čerpadlo voda-voda s podlahovým, prípadne

stenovým vykurovacím systémom a stropné chladenie.

Pri návrhu je potrebné uskutočniť komplexnú analýzu nielen samotných objektov ale je nutné vziať do úvahy aj klimatické podmienky lokality, kde sa objekty nachádzajú, ako aj ich umiestnenie vo vzťahu k ďalším stavebným objektom, či orientáciu k svetovým stranám.

Záver

Tepelné čerpadlá sa predovšetkým odporúčajú inštalovať do novostavieb. Staršie domy si vyžadujú väčšie zásahy – stavebné úpravy (rekonštrukcia domu, zateplovanie) a tým sa zvyšujú aj investičné náklady. V prípade nedostatočného zateplenia sa zároveň výrazne zvyšujú aj prevádzkové náklady, v mnohých prípadoch na hranicu ekonomickej rentability investície.

V príspevku je popísané základné rozdelenie nákladov, s ktorými je potrebné uvažovať pri plánovaní inštalácie a využívania tepelného čerpadla. Pri hodnotení investície treba vziať do úvahy aj rast cien energií, vyššie ceny za údržbu, náhradných dielov a pod. Vždy je potrebné vziať do úvahy individualitu každej budovy a lokality a projektovať tepelné čerpadlo na mieru pri zohľadnení lokálnych špecifik a požiadaviek používateľov.

²⁷³ Tomlein, P. 2015 Možnosti využitia tepelných čerpadiel v domácnostiach

Zoznam použitej literatúry

- [1] Transformujeme náš svet: Agenda 2030 pre trvalo udržateľný rozvoj, 2015, [online] Organizácia Spojených národov A/RES/70/1 [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete: <http://www.minzp.sk/files/oblasti/udrzatelny-rozvoj/sdgs-dokument-sk-verzia-final.pdf>
- [2] SZCHKT 2006. Slovenský zväz pre chladiacu a klimatizačnú techniku, Certifikácia inštalátorov tepelných čerpadiel v rámci EÚ.CERT.HP. Rovinka : SZCHKT, 2006. 230 s. manuscript.
- [3] HERZ: Príručka pre návrh tepelného čerpadla HERZ commotherm.[online]. Bernolákovo : HERZ, spol. s.r.o. [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete : <http://www.herz-sk.sk/public/media/15632/prruka-pre-nvrh-tepelneho-erpadlaskv1.1.pdf>
- [4] KISLINGEROVÁ E. 2004 Manažerské finance. 1.vyd. Praha; C.H.Beck, 2004. 714 s. ISBN 80-7179-802-9
- [5] TOMLEIN, P. 2015, Možnosti využitia tepelných čerpadiel v domácnostiach - prednáška pre SIEA, [online] august 2015, [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete : https://www.siea.sk/materials/files/poradenstvo/aktuality/2015/seminare_oze/03_Tomlein_Tepelne_cerpadla_SIEA_082015.pdf
- [6] JEŽEK, V. 2013 Ekonomická analýza investície do tepelného čerpadla, [online] [cit. 2017-06-20]. Dostupné na internete : <http://vytapani.tzb-info.cz/tepelna-cerpadla/9991-ac-heating-ekonomicka-analyza-investice-do-tepelneho-cerpadla>
- [7] PIVARNIK, P. 2017 Ekonomické, technologické a enviromentálne aspekty prevádzky tepelných čerpadiel v podmienkach individuálnej bytovej výstavby, diplomová práca, FBERG TU v Košiciach 2017.

Kontakt

doc. Ing. Štefan Kuzevič, PhD.

Ing. Peter Pivarnik

Technická univerzita v Košiciach
Fakulta BERG, Ústav zemských zdrojov
Park Komenského 19
040 02 Košice, Slovensko
Telefón: 00421/556022967
E-mail: stefan.kuzevic@tuke.sk
E-mail: peter.pivarnik@gmail.com

doc. Ing. Žofia Kuzevičová, PhD.

Technická univerzita v Košiciach
Fakulta BERG, Ústav geodézie, kartografie a GIS
Park Komenského 19
040 02 Košice, Slovensko
Telefón: 00421/556022916
E-mail: zofia.kuzevicova@tuke.sk

doc. Ing. Marcela Gergel'ová, PhD.

Technická univerzita v Košiciach,
Ústav geodézie, kartografie a GIS
Park Komenského 19, 040 01 Košice, Slovensko
Telefón: 00421/556022916
E-mail: marcela.gergelova@tuke.sk

Koncept udržateľného rozvoja a náhľad na jeho význam v príprave budúcich manažérov

The concept of sustainable development and an overview of its importance in the preparation of future managers

Abstrakt

V súčasnej globalizovanej ére vyznačujúcej sa rastúcimi globálnymi problémami je priam nevyhnutné venovať pozornosť vzťahujúcim sa konceptom, ktoré sú s ňou jednoznačne prepojené a ich zavádzanie je potrebné pre zaistenie udržania života na Zemi. Preto aj edukačné systémy dnes musia zodpovedne čeliť tejto situácii reagovaním na súčasné výzvy a adekvátne pripravovať všetkých študentov (nevynímajúc budúcich manažérov) na zodpovedný život kdekoľvek vo svete. Dnes už je priam nemysliteľné, aby sme na akomkoľvek stupni vzdelávania obchádzali globálne problematiky. Jednou z takých je práve koncept udržateľného rozvoja, ktorého zaistenie je z dlhodobej perspektívy nevyhnutnou podmienkou pre prežitie ľudstva na Zemi. Cieľom tohto článku je preto poukázať na význam konceptu udržateľného rozvoja v príprave budúcich absolventov, ako aj zdôrazniť potrebu implementácie konceptu udržateľného rozvoja do vzdelávania budúcich manažérov, ktorí budú mať po štúdiu možnosť mnohými spôsobmi aktívne ovplyvňovať globálne prostredie. Pomocou analýzy vybraných prieskumov sa tento článok zameria taktiež na vzťah ľudí, štátov a zodpovedných inštitúcií ku konceptu udržateľného rozvoja. Na základe získaných výsledkov sa pokúsi posúdiť, či zavádzanie tohto konceptu môže prispieť k zlepšeniu a udržateľnosti globálneho prostredia.

Abstract

In the current globalized era characterized by growing global problems, it is essential to pay attention to the rising concepts that are unambiguously connected to it, and their integration is necessary for ensuring sustainability of life on the Earth. Therefore, also the current education systems must face this situation responsibly by responding to current challenges and prepare all students adequately (not excluding future managers) for responsible live anywhere in the world. Today, it is inconceivable that any level of education will miss global issues. One of these is the concept of sustainable development, ensuring of which is from a long-term perspective a prerequisite for survival of mankind on the Earth. The aim of this article is therefore to highlight the importance of the concept of sustainable development in the preparation of future graduates as well as to point out the need of the implementation of concept of sustainable development in the education of future managers, who will have many possibilities to influence the global environment after the study actively in many ways. Through the analysis of selected surveys, this article will also focus on the relationship of people, states and responsible institutions towards the concept of sustainable development. On the basis of obtained results it will try to consider whether the implementation of this concept can contribute to the improvement and sustainability of the global environment.

Klíčové slová

Koncept udržateľného rozvoja, globalizácia, vzdelávanie, manažérska sféra, globálne občianstvo

Key words

Concept of sustainable development, globalization, education, managerial sphere, global citizenship

Grant: Príspevok bol spracovaný v rámci riešenia projektu Grantovej agentúry SPU03-GA SPU-16 Podpora implementácie výchovy ku globálnemu občianstvu v rámci systému globálneho vzdelávania na FEM PU v Nitre.

Oborové zaměření: manažment

Úvod

Udržateľný rozvoj predstavuje fenomén, ktorý v posledných rokoch naberá na intenzite, a to nielen pôsobením mimovládnych organizácií, ale aj jednotlivých štátov, ktoré ho pod tlakom zhoršujúceho sa stavu životného prostredia, ako aj pôsobením medzinárodného spoločenstva, zavádzajú do svojich vnútorných rámcov.

Súčasný svet sa vyznačuje silnejúcou globalizáciou, ktorá stále viac poukazuje na rozdiely medzi jednotlivými krajinami (najmä rozvojovými a rozvinutými) a zároveň ich stále viac prehlbuje a ohrozuje dosahovanie udržateľnosti sveta. Preto dnes svetové spoločenstvo čelí mnohým výzvam, voči ktorým musí podnikáť zodpovedné kroky a realizovať aktívne riešenia. Hlavným cieľom súčasného medzinárodného spoločenstva ako aj jednotlivých krajín je preto aktívne sa podieľať na dosahovaní udržateľného rozvoja sveta. Nevyhnutné v tomto smere je, aby každý jednotlivec pochopil svoju časť zodpovednosti²⁷⁴, ktorú má voči tejto planéte. Ľudia musia pochopiť, že dnes sa už nemôžu vyhraňovať len ako časť jedného národa. Každý je zároveň súčasťou globálnej komunity – každý je globálnym občanom. Práve fenomén globálneho občianstva je tak nevyhnutne prepojený s konceptom udržateľného rozvoja.

Faktom je, že dnes môžeme vďaka rôznym technickým a iným vymoženostiam ľahšie než kedykoľvek predtým ovplyvňovať to, čo sa deje v iných častiach sveta, a preto každý

nesie za svoje konanie aj svoju časť zodpovednosti. Problémom však je, že ľudia sú o daných konceptoch, ako aj o tejto zodpovednosti a o problémoch sveta zväčša stále nedostatočne informovaní. Preto vzdelávacie systémy čelia jednak veľkej výzve, ale zároveň majú jedinečnú príležitosť a veľkú zodpovednosť poskytovať kvalitné a plnohodnotné vzdelávanie, ktoré kladie dôraz na globálne problematiky a súčasne poukazuje na význam a potrebu dosahovania udržateľného rozvoja sveta. Aby tak študenti dokázali pochopiť prepojenosť ich vlastných životov s týmito problémami a boli schopní robiť informované a zodpovedné rozhodnutia. Udržateľný rozvoj môže byť dosiahnutý len prostredníctvom zmeny prístupu ľudí voči svetu a prostrediu. Edukačné systémy musia tiež docieľiť, aby bol do dosahovania udržateľnosti zapojený každý jednotlivec – nielen vlády a organizácie. Preto aj učitelia postupne prijímajú nové prístupy vo vzdelávaní, ktoré tieto problematiky zvýrazňujú, podporujú pocit globálnej zodpovednosti a rozširujú koncept udržateľného rozvoja.

Tento koncept a potreba vzdelávania k nemu sú viditeľné v každej sfére života, nevynímajúc tú manažérsku. Cieľom článku je preto poukázať na význam konceptu udržateľného rozvoja a jeho dôležitosť v príprave budúcich absolventov so zameraním na budúcu manažérsku sféru, ktorá môže aktívne mnohými spôsobmi ovplyvňovať globálne prostredie. Na základe analýzy vybraných prieskumov zameraných na udržateľný rozvoj sa tento článok zameria taktiež na vzťah

²⁷⁴ Pozri tiež ŠTAHEL, R. 2015. Environmentálna zodpovednosť a environmentálna bezpečnosť.

ľudí, zodpovedných inštitúcií a štátov ku konceptu udržateľného rozvoja. Pomocou získaných výsledkov sa pokúsime posúdiť, či aktívne vzdelávanie ku konceptu udržateľného rozvoja môže prispieť k zlepšeniu a udržateľnosti globálneho prostredia.

Význam konceptu udržateľného rozvoja v súčasnej ére globalizácie

Problematika udržateľného rozvoja má mnoho definícií a existuje na ňu mnoho pohľadov, pričom v súčasnom vzdelávaní už nie je možné ju obchádzať. Najmä tak vo vzdelávaní budúcich manažérov, ktorí budú aktívne a rôznorodo ovplyvňovať a tvoriť globálne prostredie. Je preto nevyhnutné rozšíriť ich povedomie o tom, čo tento koncept predstavuje a snažiť sa tak dosiahnuť, aby ho prijali a vo svojej budúcej praxi konali ako zodpovední globálni občania a aktívne podporovali dosahovanie udržateľného rozvoja.

Vývoj konceptu udržateľného rozvoja

Počiatky konceptu udržateľného rozvoja sa začali formovať v 70tych rokoch 20. storočia. Najskôr v podmienkach trvalej udržateľnosti ako súčasť spoločenského rozvoja, ktorý rešpektuje prírodné podmienky. Neskôr v podmienkach rozvoja ako procesu zmeny smerom k harmonizovanému využívaniu prírodných zdrojov, smerovania investícií, orientácie technologického rozvoja a inštitucionálnych zmien a smerom k rastúcemu potenciálu uspokojovania ľudských potrieb súčasných aj budúcich generácií. V OSN bol prvýkrát koncept zakotvený v roku 1987. Definovaný bol v správe Valného zhromaždenia ako rozvoj, ktorý

umožňuje napĺňať potreby súčasných generácií bez toho, aby ohrozoval budúce generácie v napĺňaní ich vlastných potrieb.

V 90tych rokoch 20. storočia sa do povedomia začala v súvislosti s týmto konceptom dostávať ochrana prírodných hodnôt a zdrojov. Významnou súčasťou konceptu sa stali environmentálne problémy. Tie totiž nie sú len o zlom stave životného prostredia, ale majú mnoho ďalších negatívnych dopadov, ktorými život ľudí sťažujú (napr. že prispievajú k chudobe a pod.). Preto musí koncept udržateľného rozvoja zohľadňovať všetky súvisiace aspekty – environmentálne, ekonomické, finančné aj sociálne. Pojem udržateľnosť začal predstavovať akési spojenie medzi životným prostredím a rozvojom. Táto idea bola ďalej rozvinutá v roku 1992 na medzinárodnom Summit v Rio de Janeiro o rozvoji a životnom prostredí, ktorý zároveň odštartoval sériu ďalších medzinárodných konferencií, na ktorých bola postupne vytvorená medzinárodná agenda udržateľného rozvoja nazvaná *Agenda 21*. Po nej boli prijaté ďalšie dokumenty zaoberajúce sa dosahovaním udržateľnosti. Prelomovým bol dokument zakotvujúci *Miléniové rozvojové ciele* (MDGs) prijatý v roku 2000 na Miléniovom Summit OSN pri príležitosti nového tisícročia. Ten vytvoril medzi jednotlivými národmi nové partnerstvo s primárnym zámerom spraviť zo Zeme udržateľné miesto. Obsahoval 8 cieľov (1. *Odstrániť extrémny hlad a chudobu*; 2. *Dosiahnuť univerzálne základné vzdelávanie*; 3. *Presadzovať rovnosť pohlaví a podporovať ženy*; 4. *Znížiť detskú úmrtnosť*; 5. *Zlepšiť starostlivosť o ženy v tehotenstve a počas pôrodu*; 6. *Bojovať proti HIV/AIDS, Malárii a iným chorobám*; 7. *Zabezpečiť udržateľnosť životného*

prostredia; 8. Rozvíjať globálne partnerstvá pre rozvoj)²⁷⁵, ktoré predstavovali najzávažnejšie globálne problémy ako aj to, že majú byť vyriešené do roku 2015. MDGs boli významným míľnikom v snahách o dosahovanie udržateľného rozvoja, avšak problematickým bolo, že obsahovali mnoho nepresných vyjadrení (napríklad, ciele boli vymedzené príliš všeobecne, taktiež, hoci tento dokument jednotlivé ciele definoval, neobsahoval žiadnu stratégiu či spôsob, ako by mali byť riešené či dosahované, taktiež tieto ciele príliš nereflektovali globálnu sociálnu spravodlivosť).

Po prijatí cieľov, za účelom ich napĺňania, sa konalo mnoho Summitov a boli prijaté ďalšie dokumenty zamerané na potrebu udržateľného rozvoja, ktoré sa odrážali práve od MDGs. Aj napriek veľkej snahe tieto ciele neboli do roku 2015 naplnené. Tvorili ale dôležitý základ pre budúce úspechy a veľký pokrok na ceste k udržateľnosti.

Pre jednotlivé národy vyvstala opäť potreba spojiť sa a efektívnejšie aj aktívnejšie pokračovať v stanovených snahách. Za týmto účelom bol na Rozvojovom Summite OSN v roku 2015 prijatý dokument s novými *Cieľmi udržateľného rozvoja* (SDGs). Ten obsahoval 17 cieľov a 169 podcieľov, ktoré reflektujú úsilie o dosiahnutie udržateľného rozvoja globálneho spoločenstva a spolu so širšou agendou pre udržateľnosť prechádzajú oveľa hlbšie ako Miléniové ciele, zdôrazňujúc univerzálnu potrebu rozvoja nasmerovanú na všetkých ľudí. SDGs sú zamerané na udržateľný rozvoj, demokratické vládnutie, budovanie mieru ako aj

pružnosť voči klimatickým zmenám a katastrofám vo svete.²⁷⁶

Týchto 17 cieľov (1. *Žiadna chudoba*; 2. *Žiadny hlad*; 3. *Kvalita zdravia a života*; 4. *Kvalitné vzdelanie*; 5. *Rodová rovnosť*; 6. *Čistá voda a hygiena*; 7. *Dostupná a čistá energia*; 8. *Dôstojná práca a ekonomický rast*; 9. *Priemysel, inovácie a infraštruktúra*; 10. *Zníženie nerovností*; 11. *Udržateľné mestá a komunity*; 12. *Zodpovedná spotreba a výroba*; 13. *Ochrana klímy*; 14. *Život pod vodou*; 15. *Život na pevnine*; 16. *Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie*; 17. *Partnerstvá za ciele*)²⁷⁷ tvorí súčasť *Agendy 2030 pre udržateľný rozvoj*. Dnes zároveň predstavujú najvyššiu medzinárodnú prioritu. SDGs obsahom nadviazali na Miléniové ciele, ale sú definované konkrétnejšie a disponujú bližšou špecifikáciou. Dôležitá je tiež podpora krajín globálneho Juhu a snaha odstraňovať regionálne nerovnosti. Všetky SDGs sú nevyhnutné pre zaisťovanie udržateľného rozvoja a každý jeden je silne prepojený so súčasnými problémami sveta, na ktoré má dosah práve aj manažérska sféra.

Výzvou pre jednotlivé krajiny a všetky sféry spoločnosti sa tak stále viac stáva potreba premietiť princípy udržateľného rozvoja do každodenného života, posudzovať všetky plánované a realizované aktivity na základe princípov udržateľného rozvoja a vyhodnocovať smerovanie k udržateľnosti²⁷⁸, čo sa tiež do značnej miery dotýka práve manažérskej oblasti.

²⁷⁵ UNITED NATIONS FOUNDATION. 2000. The Millennium Development Goals.

²⁷⁶ UNDP. 2015. Sustainable Development Goals.

²⁷⁷ UNITED NATIONS INFORMATION SERVICE. 2015. Ciele udržateľného rozvoja.

²⁷⁸ ÚRAD VLÁDY SR. 2011. Trvalo udržateľný rozvoj.

Globálna dimenzia vo výchove k udržateľnému rozvoju

V súčasnosti existuje mnoho závažných problémov a z nich plynúcich výziev, ktorým svet čelí. Tie nie sú len o znečistenom vzduchu, klimatickej zmene, znečistenej vode a pod. Existuje mnoho problémov, ktoré sú na prvý pohľad často ťažko viditeľné. Avšak nadobudli globálny charakter a sú jasne prepojené s problematikou udržateľného rozvoja sveta. Náležitá pozornosť musí byť preto venovaná internacionalizácii vzdelávania a vytváraniu lokálne aj globálne zodpovedného prístupu ľudí voči týmto problémom. Treba je tiež prehodnotiť limitovaný pohľad na občiansky kontext a prispôbiť ho súčasnému globalizovanému prostrediu.

Vzdelávanie sa stalo základom pri dosahovaní udržateľného rozvoja. Podpora rozšíreného vzdelávania a zvyšovanie povedomia v globálnej spoločnosti ako aj podpora globálneho vzdelávania tak predstavujú jednu zo základných priorít. Zodpovedné vzdelávanie si v súčasnej globalizovanej ére vyžaduje hlbšie pochopenie spoločenských, kultúrnych, ekonomických a historických síl, ktoré prepájajú ľudí, miesta, priestory a svetové náhľady, ako aj pochopenie zložitostí, ktoré zasahujú komplexné a dynamické systémy. V opačnom prípade budú vzdelávacie výstupy viesť k mimovoľnému rozširovaniu nerovných vzťahov medzi ľuďmi, simplistickej racionalizácii nerov-

nosti, a k inštrumentálnym a etnocentrickým predstavám o globálnom občianstve, rôznorodosti a spoločenskej zodpovednosti.²⁷⁹ Globálne vzdelávanie a globálne občianstvo sú dnes preto často považované za jednu z odpovedí na výzvy nového globálneho ekonomického a spoločenského prostredia.²⁸⁰

Internacionalizácia vzdelávania vedie k pozitívnej výmene ideí ľudí, ktorí rozoznávajú a rešpektujú rôznorodosť a tradície medzi národmi. Je tiež často chápaná ako niečo, čo pomáha pripraviť študentov na prácu a schopnosť byť iniciatívni v kontexte globálnej nezávislosti. Na základe toho potom koncept globálneho občianstva odkazuje na to, ako by malo byť ľudstvo organizované a ukazuje kriticky problémy súčasného sveta. Zároveň prezentuje politické, ekonomické a spoločenské vzťahy s ohľadom na globalizáciu.

Globálnu dimenziu vo vzdelávaní môžeme chápať ako niečo, čo prepája lokálne, národné a globálne tak, že ľudia dokážu vidieť aký vplyv má ich konanie na iných vo svete²⁸¹ a výchova ku globálnemu občianstvu má ľuďom umožniť preniknúť do celého kontextu globálnych problémov a preskúmať prepojenia medzi ich životmi s inými ľuďmi, miestami a rôznymi problémami sveta pomocou vzdelávania. Podľa UNESCO²⁸² koncept globálneho občianstva vo vzdelávaní pomáha vybaviť najmä mladých ľudí novými zručnosťami a kompetenciami, ktoré sú pre život v dnešnom svete

²⁷⁹ ANDRETTI, V. 2014. Critical and Transnational Literacies in International Development and Global Citizenship Education

²⁸⁰ SVITAČOVÁ, E. – PECHOČIAK, T. 2014. Výzvy v novom globálnom ekonomickom a spoločenskom prostredí pre globálne rozvojové vzdelávanie na ekonomických fakultách.

²⁸¹ MCGOUGH, H. – HUNT, F. 2012. The Global Dimension: A Practical Handbook for Teacher Educators.

²⁸² UNESCO. 2014. Global Citizenship Education. Preparing learners for the challenges of the 21st century.

už zväčša vyžadované a pomáha im zvyšovať pocit spoločnej zodpovednosti, férovosti, solidarity, empatie, zvedavosti a rešpektu voči rôznorodosti. S tým sú následne schopní dosahovať nové prístupy v myslení a byť kriticky a aktívne zainteresovaní v postoji ku globálnym problémom a ich riešeniu. Takéto vzdelávanie zvyčajne hlavné črty vzdelávania spojené s formovaním občianstva v kontexte globalizácie.

Daný prístup je nevyhnutný aj vo výchove budúcich manažérov. Táto oblasť si dnes už vyžaduje, aby boli budúci manažéri vychovávaní ku globálnemu občianstvu, a tak preberali koncept udržateľného rozvoja za jeden z hlavných cieľov svojho konania. Študenti by sa mali zaujímať o svet a o to, ako globálne problémy ovplyvňujú aj tie lokálne v jednotlivých krajinách. Budúci absolventi musia pochopiť, že globálne problémy sa ich týkajú a že každý nesie voči nim a ich riešeniu svoj podiel zodpovednosti. Globálna udržateľnosť si vyžaduje globálnych občanov, spoločné náhľady a spoločné základné hodnoty.²⁸³

Všetko toto musí začať vo vzdelávaní na národnej úrovni. Význam vzdelávania rastie, pretože prístup k informáciám a vedomostiam predstavuje prvý krok k zmene a zlepšeniu.

Môžeme preto tvrdiť, že jedným zo spôsobov, ako môžu krajiny a jednotlivé spoločnosti čeliť problémom udržateľnosti je cez vzdelávanie a cez zavádzanie nových vzdelávacích konceptov.

Budúci manažéri musia byť zainteresovaní do tohto procesu a musia vidieť prepojenie

svojich životov naprieč svetom, vidieť problémy tejto planéty a zdieľať spoločnú zodpovednosť za jej udržateľnosť. Predovšetkým v tejto sfére, ktorá môže ovplyvňovať svet mnohými spôsobmi – pozitívnymi aj negatívnymi. Koncept udržateľného rozvoja v kontexte s pocitom globálneho občianstva vytvára nový druh spoločenského ideálu, ktorý dopĺňa chýbajúci pocit spoločenskej zodpovednosti za ľudí a ich konanie. Preto je nevyhnutné tieto koncepty integrovať do vzdelávania, aby bolo efektívne. Musí byť tvorené reflexívne a musí byť citlivé k nečakaným problémom dynamického sveta.

Taktiež je potrebné podávať tieto koncepty študentom správne, pretože s nimi budú vo svojom živote pracovať a reálne pôsobiť na prostredie. Vynárajú sa tak nové požiadavky na pedagógov²⁸⁴ a veľká pozornosť je v stále viac kladená na prípravu tzv. 'globálnych učiteľov'. Pretože úspešný prístup ku globálnym problematikám si vyžaduje otvorenú myseľ učiteľov voči nim a tiež otvorenosť k novým zdrojom, ktoré by mali byť za účelom kvalitnejšej výučby využívané. Učiteľia by mali byť akýmisi modelmi pre ich výučbu. Mali by sa vžiť do toho, čo učia a stáť si za tým.²⁸⁵

Koncept udržateľného rozvoja v príprave budúcich manažérov

Globálne vzdelaní a uvedomelí manažéri sú schopní chápať, ako môžu ich rozhodnutia a konanie ovplyvniť iných ľudí a prostredie. Výchova ku konceptu udržateľného rozvoja je pre budúcich manažérov tak dôležitá,

²⁸³ TASR. 2015. Expertka UNESCO: Extrémizmu sa dá zabrániť už v škole.

²⁸⁴ Viac v ŠEBEN ZAŤKOVÁ, T. et al. 2014. Globálne rozvojové vzdelávanie na ekonomických fakultách.

²⁸⁵ SVITAČOVÁ, E. – MRAVCOVÁ, A. 2014. Implementation of Global Development Education into the Curriculum at the Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture.

pretože od týchto ľudí sa očakáva, že budú viesť spoločnosti ekonomicky, environmentálne a spoločensky udržateľným spôsobom.

Táto sféra je silne zameraná na prostredie, preto koncept udržateľného rozvoja v príprave manažérov nemôže absentovať. Mnohí odborníci sa domnievajú, že manažéri sú ľudia, ktorých rozhodnutia môžu mať priamy aj nepriamy, ale aj pozitívny či negatívny vplyv na zavádzanie a realizáciu konceptu udržateľného rozvoja do praxe. Preto je tu potreba zmeniť vzdelávací systém budúcich manažérov a implementovať tento a všetky súvisiace koncepty do existujúcich kurikúl. Učitelia navrhujú, aby výchova k udržateľnému rozvoju u manažérov podporovala uvedomelosť, pochopenie a záujem, ktoré ich motivujú k aktivite v osobnom aj profesionálnom živote a podporovala udržateľný rozvoj ako aj správanie zodpovedajúce globálnemu občanovi. Musí tu byť dosiahnutá určitá úroveň osobnej zodpovednosti. Budúci manažéri budú vo svojej manažérskej pozícii poväčšine disponovať veľkou zodpovednosťou ako aj záväzkami a právomocami. Preto výchova ku konceptu udržateľného rozvoja so súbežným prijatím prístupu globálneho občana je dnes považovaná mnohými odborníkmi za kľúčový faktor v implementácii udržateľného rozvoja do praxe.²⁸⁶

Vo výchove k dosahovaniu udržateľného rozvoja je dôležité poskytovať nielen teoretické informácie, ale aj vedomosti a zručnosti potrebné pre ich zavádzanie do praxe. Toto vzdelávanie by malo byť tiež realizované rôznymi aktívnymi a participatívnymi

vzdelávacími metódami (formálnymi aj neformálnymi), aby študenti dokázali individuálne a aktívne uchopiť problémy ochrany sveta v záujme podpory ich nezávislosti a reflexie. Budúci manažéri budú schopní implementovať projekty zamerané na dosahovanie udržateľného rozvoja a rozvíjať udržateľné správanie vo svojich spoločnostiach. Je dôležité rozvíjať ich osobnú zodpovednosť, pomocou ktorej budú prispievať k udržateľnému rozvoju. Podobne pracovná motivácia bude dôležitou pre tých budúcich manažérov, ktorí budú mať možnosť implementovať princípy udržateľného rozvoja do praktického fungovania svojich spoločností.²⁸⁷

Analýza vybraných prieskumov o koncepte udržateľného rozvoja

V tejto časti budeme analyzovať výsledky troch vybraných prieskumov zameraných na koncept udržateľného rozvoja a SDGs s dosahom aj na oblasť manažmentu, s cieľom zhodnotiť, či propagovanie a implementácia konceptu udržateľného rozvoja môže viesť k zlepšeniu globálneho prostredia a pomôcť meniť svet na spravodlivejšie a udržateľnejšie miesto.

Prieskum zameraný na Ciele udržateľného rozvoja

Prieskum bol realizovaný v novembri 2015 a rozoslaný bol 2000 respondentom z organizácie DNV GL (Nórska spoločnosť pracujúca smerom k SDGs), ktorá aktívne pracuje s konceptom udržateľného rozvoja. Prieskum skúmal, čo pre bežných zamestnancov spoločnosti znamenajú SDGs a či sa ich

²⁸⁶ HARAUSOVÁ, H. – CHOVANCOVÁ, J. 2015. Education and Training of Future Managers for Sustainable Development in the V4 Countries

²⁸⁷ Tamže.

vízie zhodujú s víziami a smerovaním manažerskej sféry DNV GL. Na dotazník odpovedalo okolo 10% oslovených osôb (203 respondentov).

Z výsledkov môžeme vyvodiť najmä nasledovné:

- Iba okolo 38% respondentov vedelo o SDGs pred vyplňaním dotazníka. Odpovede naznačujú, že prieskum ľudí povzbudil k tomu, aby prebádali SDGs a uvažovali o tom, ako sa ciele vzťahujú na ich prácu, spoločnosť a život.
- Okolo 59% respondentov si myslí, že SDGs sú relevantné pre ich prácu. V otázke, prečo sú relevantné mnohí respondenti uviedli, že ciele sú zosúladené s cieľom chrániť život, majetok a životné prostredie ako aj s ich víziou globálneho vplyvu na bezpečnú a udržateľnú budúcnosť. Iní uviedli prepojenie medzi konkrétnym cieľom a ich podnikateľskou oblasťou. Niektorí respondenti vyzdvihli prepojenie medzi cieľmi a prácou spoločnosti týkajúcou sa efektívnosti zdrojov.
- Len 17% respondentov si myslí, že ich zákazníci majú povedomie o SDGs, ale 47% sa domnieva, že aj pre nich sú relevantné.
- 92% respondentov si myslí, že SDGs sú dôležité pre ich firmu – DNV GL. Najčastejším dôvodom bolo zosúladenie nejakého cieľa s víziou spoločnosti. Ďalším uvedeným dôvodom boli obchodné príležitosti súvisiace s cieľmi (napríklad v oblasti

vôd a prírodných vied). Niektorí odpovedali, že pre takúto organizáciu je dôležité ísť príkladom a robiť to, čo deklaruje.

- 91% respondentov si myslí, že spoločnosť DNV GL by sa mala aktívne zapájať do plnenia SDGs (pokračovať v práci na projektoch týkajúcich sa cieľov, expandovať do nových priemyselných odvetví relevantných pre ciele, zvyšovať informovanosť o cieľoch v odvetviach, v ktorých pracuje, atď.).²⁸⁸

Prieskum o vysokoškolskom vzdelávaní a výskume k udržateľnému rozvoju (HESD)

Výsledky prieskumu boli predložené Medzinárodnou asociáciou univerzít (IAU) v novembri 2016. Cieľom prieskumu bolo prebádať a analyzovať prístupy členov asociácie a ich sféry manažmentu k udržateľnému rozvoju a zistiť ako by IAU mohla podporovať takéto iniciatívy celosvetovo. Prieskum sa zaoberal povedomím o udržateľnom rozvoji (UR). Mal 120 respondentov (97% členov IAU) so zastúpením všetkých kontinentov.

Z výsledkov môžeme vidieť najmä nasledovné:

- Viac ako 70% respondentov odpovedalo, že sú veľmi dobre oboznámení s SDGs a tiež so vzdelávaním pre UR. 58% respondentov bolo dobre oboznámených aj s Agendou 2030 pre udržateľný rozvoj.
- Väčšina respondentov – až 84% – spájala UR s problematikami život-

²⁸⁸ DNV GL. 2015. Survey: How relevant are the Sustainable Development Goals for DNV GL and our people.

ného prostredia, ale aj so spoločenskými – 68% a kultúrnymi – 60% otázkami.

- Podľa respondentov je UR integrovaný v rámci univerzít, ale stále je potrebné posúvať sa v tomto smere vpred. Asi 45% prijalo UR ako prístup celých inštitúcií. Približne 34% inštitúcií malo svoj strategický plán týkajúci sa UR a asi 38% nejaký práve rozvíjalo.
- Pozitívne je, že iniciatívy k udržateľnosti sa rozvíjajú na úrovni fakúlt, centier udržateľnosti ale aj v rámci študentských organizácií. Viac ako 70% respondentov odpovedalo, že UR sa rozvíja a je riadený hlavne na celouniverzitnej úrovni. Približne 56% opýtaných disponovalo programami profesionálneho rozvoja súvisiacimi s UR.
- Prieskum zistil, že univerzity spolupracujú v otázkach UR najmä na miestnej a národnej úrovni. Asi 70% pracuje na koncepte UR s inými vysokoškolskými inštitúciami.²⁸⁹

Prieskum o SDGs – Syntéza odpovedí misii členských štátov OSN

Tento prieskum bol realizovaný oddelením OSN pre hospodárske a sociálne záležitosti (UN DESA) v januári 2013. V rámci prebiehajúcich konzultácií o SDGs v októbri 2012 UN DESA a sekretariát konferencie Rio 20 distribuovali dotazník národným vládam, aby zistili ich pohľad a idey týkajúce sa kľúčových zásad a kritérií pre vypracovanie návrhu SDGs. 57% respondentov bolo z rozvinutých krajín a 43% z rozvojových krajín.

Dotazník skúmal, aké sú priority pre budúce SDGs vo vládach jednotlivých sledovaných krajín.

Z výsledkov môžeme vidieť najmä nasledovné:

- 77% krajín celkovo považuje *udržateľnú energiu a prístup k energii* za najvyššiu prioritu. Táto odpoveď bola najrozšírenejšia v rozvinutých krajinách (94%). 74% dosiahla *bezpečnosť potravín / výživa / poľnohospodárstvo*, opäť s dominanciou rozvinutých krajín (91%). Tretie miesto so 70% mala *sanitácia vody*, opäť s dominanciou rozvinutých krajín (91%). Môžeme teda konštatovať, že priority, ktoré sú na prvých miestach dominujú v rozvinutých krajinách. Boli však prezentované aj priority dôležitejšie pre rozvojové krajiny. Ide hlavne o *odstránenie / zmiernenie chudoby* – 58% (rozvinuté krajiny 9%, celkovo 30%); *vzdelávanie* u nich dosiahlo 46% (rozvinuté krajiny 6%, celkovo 23%) a *rovnosť pohlaví / väčšie právomoci pre ženy* – 42% (rozvinuté krajiny 11%, celkovo 41%).
- Celkovo 70% respondentov súhlasilo s tým, že za dôležité využitie SDGs považujú *pomoc pri vytváraní rovnováhy medzi hospodárskymi, sociálnymi a environmentálnymi piliermi pri tvorbe politiky*. Taktiež 84% respondentov súhlasilo s tým, že *SDGs by mali odrážať sociálne, ekonomické a environmentálne rozmery v rámci každého cieľa*.

²⁸⁹ IAU. 2016. IAU Global Survey on HESD 2016.

- V otázke, *ako môžu byť všeobecné SDGs relevantné pre rôzne úrovne rozvoja* sa až 75% respondentov priklonilo k odpovedi: *tým, že sú flexibilné / berú do úvahy regionálne / národné súvislosti v kontexte kapacít a priorít / cieľov a ukazovateľov*. 11% označilo, že *svojim globálnym / univerzálnym rozsahom*. Iba 10% označilo možnosť *pomocou rozvojovým krajinám* a 10% tým, že *sú holistické*.
- Vysoká zhoda medzi respondentmi bola taktiež v odpovedi, že *ciele by mali byť spoločné, ale zároveň diferencované v závislosti od charakteristik danej krajiny a úrovne jej rozvoja* – 77%. Pre rozvojové krajiny je tiež dôležité *venovať pozornosť vnútroštátnym kapacitám a ich vlastným rozvojovým prioritám* – 31%.
- V časti k tvorbe nových cieľov bola pre rozvinuté krajiny dominantnou *potreba zlepšiť efektívnosť a environmentálne aspekty Miléniových cieľov* – 89%. Priority rozvojových krajín sa rôznili.
- V otázke účasti na procese dosahovania SDGs väčšina respondentov súhlasila s tým, že *opatrením, ako dosiahnuť zapojenie občianskej spoločnosti do SDGs je usporiadanie medzinárodných, regionálnych a národných konzultácií so zainteresovanými stranami* – 66%. *Zabezpečenie transparentnosti a prístupnosti informácií prostredníctvom*

webových platforiem bolo druhým najčastejším návrhom na posilnenie účasti zainteresovaných strán – 59%.

- V otázke, *aké princípy môžu celkovo podporiť rozvoj SDGs* väčšina respondentov identifikovala *spravodlivosť a rovnosť* – 77%; *udržateľnosť životného prostredia* – 72%; *ľudské práva* – 69%.
- Na otázku, *ako by malo byť konštruované nové globálne partnerstvo pre rozvoj v rámci SDGs* mnohí respondenti neodpovedali. Tí, ktorí odpovedali najčastejšie navrhli, *aby sa partnerstvá zakladali na existujúcich záväzkoch / dohovoroch / rámcoch* – 20% celkovo, rozvojové krajiny 35%.²⁹⁰

Záver

Koncept udržateľného rozvoja nepredstavuje len možnosť vytvorenia samostatného predmetu, ale ide predovšetkým o spôsob, ako sa pozerať na svet, spôsob myslenia a správania. Je nevyhnutne prepojený s mnohými ďalšími fenoménmi, ktoré pri naša globalizácia a globálne vzdelávania, ku ktorým patrí aj globálne občianstvo. Je potrebné si uvedomiť, že nemôžeme dosiahnuť udržateľný rozvoj sveta bez zmeny nášho postoja k nemu a k problémom, ktoré ho ničia. Naše správanie musí byť založené na princípoch ľudskej rovnosti, zdieľanej zodpovednosti a pochopenia pre vzájomnú závislosť. To je silne prepojené s nadobúdaním globálnych občianskych zruč-

²⁹⁰ STAKEHOLDER FORUM. 2013. UNDESA Survey on the Sustainable Development Goals.

ností, ktoré sú pre dosahovanie udržateľnosti nevyhnutné, a to schopnosti kriticky myslieť, mať vlastný názor, spolupracovať, konať zodpovedne, identifikovať sa s ostatnými a byť si vedomý vlastného miesta a úlohy v lokálnej aj globálnej spoločnosti. Bez toho nie je možné pochopiť potrebu udržateľného rozvoja a tiež možnosti a povinnosti, ktoré ľudia majú pri jeho dosahovaní.

Je viac ako nevyhnutné všetko uvedené podporovať, ako aj implementovať vzdelávanie pre udržateľný rozvoj naprieč školskými kurikulumami nevyvímajúc manažérske študijné programy, aby si budúci manažéri uvedomovali globálne problémy, ktoré sužujú svet a ktoré sú silne prepojené aj s ich

budúcou sférou pôsobenia. Počas svojej budúcej praxe budú musieť čeliť mnohým výzvam a budú musieť robiť mnoho rozhodnutí s dopadom na široké prostredie. Budú disponovať schopnosťou a možnosťami pre dosahovanie udržateľného prostredia ako aj spravodlivejšieho a udržateľnejšieho sveta. Preto je nevyhnutné podporovať dostatočnú úroveň globálneho vzdelávania za účelom formovania globálnych občanov, schopných kriticky myslieť a správať sa zodpovedne v rámci lokálneho aj globálneho prostredia. Správna implementácia tohto konceptu do vzdelávania tak môže podľa nášho názoru viesť k zlepšeniu globálneho prostredia a robiť ho udržateľnejším.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ANDREOTTI, V. 2014. Critical and Transnational Literacies in International Development and Global Citizenship Education. In *SISYPHUS – Journal of Education*, 2(3), 32-50.
- [2] DNV GL. 2015. Survey: How relevant are the Sustainable Development Goals for DNV GL and our people. [online]. [cit. 2017-06-24]. Dostupné na internete: <http://blogs.dnvgl.com/sustainability/2015/12/survey-how-relevant-are-the-sustainable-development-goals-for-dnv-gl-and-our-people/>
- [3] IAU. 2016. IAU Global Survey on HESD 2016. [online]. [cit. 2017-06-22]. Dostupné na internete: <http://www.iau-hesd.net/sites/default/files/divers/iau-hesd-survey-2016.pdf>
- [4] HARAUSOVÁ, H. – CHOVANCOVÁ, J. 2015. Education and Training of Future Managers for Sustainable Development in the V4 Countries. In *International Journal of Human Resource Studies*, 5(1), 106-126.
- [5] MCGOUGH, H. – HUNT, F. 2012. *The Global Dimension: A Practical Handbook for Teacher Educators*. London: Development Education Research Centre.
- [6] STAKEHOLDER FORUM. 2013. UNDESA Survey on the Sustainable Development Goals. [online]. [cit. 2017-06-24]. Dostupné na internete: http://www.stakeholderforum.org/fileadmin/files/Analysis%20SDG%20UNDESA%20Survey_Final.pdf
- [7] ŠTAHEL, R. 2015. Environmentálna zodpovednosť a environmentálna bezpečnosť. In *Filozofia*, roč. 70, č. 1, ISSN 0046-385X. s. 1-12.
- [8] SVITAČOVÁ, E. – MRAVCOVÁ, A. 2014. Implementation of Global Development Education into the Curriculum at the Faculty of Economics and Management, Slovak University of Agriculture. In *International Journal of Development Education and Global Learning*, 6(2), 43–61.
- [9] SVITAČOVÁ, E. – PECHOČIAK, T. 2014. Výzvy v novom globálnom ekonomickom a spoločenskom prostredí pre globálne rozvojové vzdelávanie na ekonomických fakultách. In *Kvalifikácia pre budúcnosť*. Košice: Technická univerzita, p. 272-278.
- [10] ŠEBEN ZAŤKOVÁ, T. et al. 2014. *Globálne rozvojové vzdelávanie na ekonomických fakultách*. Nitra: SPU, 2014. 107 s. ISBN 978-80-552-1266-1.
- [11] TASR. 2015. Expertka UNESCO: Extrémizmu sa dá zabrániť už v škole. [online]. [cit. 2017-06-27]. Dostupné na internete: <http://spravy.pozri.sk/clanok/Expertka-UNESCO:-Extremizmu-sa-da-zabranit-uz-v-skole/385532>
- [12] UNDP. 2015. Sustainable Development Goals. [online]. [cit. 2017-06-22]. Dostupné na internete: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>

- [13] UNESCO. 2014. Global Citizenship Education. Preparing learners for the challenges of the 21st century. Paris: UNESCO.
- [14] UNITED NATIONS FOUNDATION. 2000. The Millennium Development Goals. [online]. [cit. 2017-06-23]. Dostupné na internete: <http://www.unfoundation.org/what-we-do/issues/mdgs.html>
- [15] UNITED NATIONS INFORMATION SERVICE. 2015. Ciele udržateľného rozvoja. [online]. [cit. 2017-04-20]. Dostupné na internete: http://www.unis.unvienna.org/unis/sk/topics/sustainable_development_goals_background.html
- [16] ÚRAD VLÁDY SR. 2011. Trvalo udržateľný rozvoj. [online]. [cit. 2017-04-15]. Dostupné na internete: <http://www.tur.vlada.gov.sk/>

Kontakt

PhDr. Anna Mravcová, PhD.

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre

Fakulta ekonomiky a manažmentu,

Katedra spoločenských vied

Štúrova 51

949 59 Nitra, Slovakia

E-mail: mravcova.anna@uniag.sk

ISSN 1804-3550